

Editor :
Martin Yehezkiel Sianipar, S.E., M.Si.



FUTURE SCIENCE

CHANGE MANAGEMENT

**Reina A. Hadikusumo, Wulandari Harjanti, Muhammad Gunawan Wibisono,
I Gede Iwan Suryadi, Norman Firmansyah, Akim Windaru, Slamet Wahyudi,
Agus Frianto, Endro Puspo Wiroko, Novie Prasetyaning Marhaeni,
Arif Rahman Hakim**



Bunga Rampai

Change Management

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

Change Management

Reina A. Hadikusumo
Wulandari Harjanti
Muhammad Gunawan Wibisono
I Gede Iwan Suryadi
Norman Firmansyah
Akim Windaru
Slamet Wahyudi
Agus Frianto
Endro Puspo Wiroko
Novie Prasetyaning Marhaeni
Arif Rahman Hakim



CHANGE MANAGEMENT

Penulis:

Reina A. Hadikusumo
Wulandari Harjanti
Muhammad Gunawan Wibisono
I Gede Iwan Suryadi
Norman Firmansyah
Akim Windaru
Slamet Wahyudi
Agus Frianto
Endro Puspo Wiroko
Novie Prasetyaning Marhaeni
Arif Rahman Hakim

Editor: **Martin Yehezkiel Sianipar, S.E., M.Si.**

Desain Cover: **Nada Kurnia, S.I.Kom.**

Tata Letak: **Samuel, S.Kom.**

Halaman: **A5 Unesco (15,5 x 23 cm)**

Ukuran: **x, 177**

e-ISBN: **978-623-8665-18-1**

p-ISBN: **978-623-8665-19-8**

Terbit Pada: **Juli 2024**

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2024 by Future Science Publisher

All Right Reserved

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

**PENERBIT FUTURE SCIENCE
(CV. FUTURE SCIENCE)**

Anggota IKAPI (348/JTI/2022)

Jl. Terusan Surabaya Gang 1 A No. 71 RT 002 RW 005, Kel. Sumbersari, Kcc. Lowokwaru, Kota
Malang, Provinsi Jawa Timur.
www.futuresciencepress.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan atas berkat rahmat dan karuniaNya, buku yang berjudul Change Management ini telah selesai disusun dan diterbitkan, semoga buku ini bisa memberikan kontribusi keilmuan dan penambah wawasan bagi para pembaca yang berminat dalam pembahasan manajemen perubahan (*change management*).

Buku ini merupakan salah satu wujud perhatian penulis terhadap pentingnya manajemen perubahan yang akan dibahas dalam 11 bab terkait introduction, force the change, people attitude toward change, the role of leadership as change agent, motivating change, theories of change management, managing workforce diversity, culture change, technology driving change, continuous change, dan organization development.

Pada kesempatan ini, Kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua kontributor yang telah berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka dalam buku ini serta kepada Penerbit Future Science yang memfasilitasi penerbitan buku ini. Semoga buku ini memberikan inspirasi dan panduan praktis bagi banyak orang dalam kajian manajemen perubahan. Kami berharap pembaca dapat menikmati buku ini.

Medan, Juli 2024

Editor,

Martin Yehezkiel Sianipar

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
BAB 1 INTRODUCTION	1
PENDAHULUAN	1
PENGERTIAN MANAJEMEN PERUBAHAN	1
TANTANGAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN ..	2
TIGA ELEMEN PENTING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN	3
DELAPAN ELEMEN PENTING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN	6
DELAPAN LANGKAH KUNCI MANAJEMEN PERUBAHAN	10
KESIMPULAN.....	13
BAB 2 FORCE OF CHANGE.....	17
PENDAHULUAN	17
CARA CARA MENANGANI PERUBAHAN	19
KEKUATAN-KEKUATAN PENYEBAB PERUBAHAN	21
TANTANGAN DALAM PERUBAHAN MANAJEMEN	22
SUMBER-SUMBER PENDORONG PERUBAHAN MANAJEMEN	24
PELUANG MANAJEMEN PERUBAHAN	25
KESIMPULAN.....	31
BAB 3 PEOPLE ATTITUDE TOWARD CHANGE.....	35
PENDAHULUAN	35

	PERILAKU MASYARAKAT PADA PERUBAHAN	36
	STRATEGI MASYARAKAT DALAM MENGADOPSI PERUBAHAN	40
	PENTINGNYA ADAPTASI PADA PERUBAHAN PERILAKU MANUSIA	43
	TEORI PEMBELAJARAN SOSIAL.....	46
	PENDORONG PERUBAHAN PERILAKU MASYARAKAT	47
	KESIMPULAN.....	47
BAB 4	THE ROLE OF LEADERSHIP AS CHANGE AGENT ...	51
	PENDAHULUAN	51
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN	52
	KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN ADAPTASI TERHADAP PERUBAHAN	53
	TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA (LMX)	54
	MODEL KEPEMIMPINAN AGILE	54
	KOMPETENSI KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG PERUBAHAN.....	55
	RINTANGAN DAN TANTANGAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN	56
	KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN.....	57
	KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN TEKNOLOGI DAN INOVASI	59
	PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI AGEN PERUBAHAN	60

	PERAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI AGEN PERUBAHAN	61
	KESIMPULAN.....	63
BAB 5	MOTIVATING CHANGE.....	69
	PENDAHULUAN	69
	ORANG SULIT BERUBAH	71
	MOTIVATING CHANGE.....	74
	KESIMPULAN.....	82
BAB 6	THEORIES OF CHANGE MANAGEMENT	85
	PENDAHULUAN	85
	KURT LEWIN.....	86
	TYAGI.....	87
	CURTIS W COOK	88
	BENNET P. LIENTZ DAN KATHRYN P. REA	88
	DAVIDSON.....	90
	KAREN COFFMAN DAN KATIE LUTES	91
	HOLGER NAUHEIMER.....	91
	RHENALD KASALI.....	92
	WIBOWO	93
	JOHN P. KOTTER	94
	KESIMPULAN.....	96
BAB 7	MANAGING WORKFORCE DIVERSITY	99
	PENTINGNYA MANAJEMEN KEBERAGAMAN DI TEMPAT KERJA	99
	PENGERTIAN DAN KONTEKS KEBERAGAMAN	100

	PENTINGNYA KEBERAGAMAN DALAM LINGKUNGAN KERJA	101
	BAGAIMANA GENERASI Z DAPAT BEKERJA DALAM TIM YANG BERAGAM.....	101
	CARA GENZ MENGASAH KETERBUKAAN DALAM PROYEK LINTAS BUDAYA.....	102
	MANFAAT KEBERAGAMAN	103
	CONTOH BAIK KEBERAGAMAN KARYAWAN	103
	TANTANGAN DALAM MANAJEMEN KEBERAGAMAN	104
	STRATEGI MENGELOLA KEBERAGAMAN	107
	PRAKTIK BAIK	108
	IMPLIKASI UNTUK MASA DEPAN.....	111
	KESIMPULAN.....	112
BAB 8	CULTURE CHANGE.....	117
	PENDAHULUAN	117
	KESIMPULAN.....	130
BAB 9	TECHNOLOGY DRIVING CHANGE	133
	PENDAHULUAN	133
	TEKNOLOGI DIGITAL SEBAGAI SUMBER PERUBAHAN	134
	KESUKSESAN PENERAPAN TEKNOLOGI DIGITAL SEBAGAI ALAT PERUBAHAN.....	134
	CONTOH KASUS PENERAPAN TEKNOLOGI DIGITAL DALAM PERUBAHAN ORGANISASI.....	137
	KESIMPULAN.....	138

BAB 10 CONTINUOUS CHANGE	143
PENDAHULUAN	143
MENGELOLA PERUBAHAN.....	144
KEBERHASILAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI	146
PERUBAHAN BERKELANJUTAN DALAM ORGANISASI	148
DAMPAK PERUBAHAN BERKELANJUTAN BAGI ORGANISASI	151
FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERUBAHAN BERKELANJUTAN.....	152
PERAN TEKNOLOGI DALAM PERUBAHAN BERKELANJUTAN.....	154
STRATEGI MENGELOLA PERUBAHAN BERKELANJUTAN.....	156
KESIMPULAN.....	157
BAB 11 ORGANIZATION DEVELOPMENT	161
PENDAHULUAN	161
PERUBAHAN ORGANISASI	164
PROSES ORGANIZATION DEVELOPMENT	165
INTERVENSI PADA ORGANIZATION DEVELOPMENT	175
KESIMPULAN.....	176

BAB 1

INTRODUCTION

Reina A. Hadikusumo
Universitas Surabaya, Surabaya
E-mail: reina_hadikusumo@yahoo.com

PENDAHULUAN

Dalam era yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan yang cepat seperti saat ini, kemampuan untuk mengelola perubahan menjadi kunci keberhasilan bagi organisasi. Perubahan bisa berupa pengenalan teknologi baru, restrukturisasi proses bisnis, perubahan budaya, atau perubahan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja atau mengatasi tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Organisasi yang menerapkan manajemen perubahan dapat meminimalkan segala hambatan yang terjadi sehingga dapat memaksimalkan keberhasilan dan pencapaian tujuan. Manajemen perubahan bukan hanya tentang menerapkan perubahan, tetapi juga tentang memahami dinamika kompleks yang terlibat dalam proses tersebut dan memimpin organisasi melalui transformasi dengan bijaksana dan efektif.

PENGERTIAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Menurut Oxford English Dictionary (2024), *Change Management is the management of change and development within a business or similar organization*. Kotter (2020), seorang pakar manajemen perubahan terkemuka, mengemukakan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan memantau perubahan dalam sebuah organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja, menghadapi

tantangan yang dihadapi, atau mencapai tujuan strategis. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang dampak perubahan pada individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan, serta memanfaatkan berbagai strategi dan teknik untuk meminimalkan hambatan, membangun dukungan, dan memastikan keberhasilan perubahan.

Manajemen perubahan merupakan proses yang direncanakan secara sistematis untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi, yang mencakup identifikasi, penilaian, dan penerapan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan bahwa perubahan tersebut diterima dan diimplementasikan secara efektif oleh semua anggota organisasi. Dalam melakukan suatu perubahan, pihak manajemen perusahaan harus memastikan bahwa perubahan yang dilakukan dapat diterima oleh seluruh karyawan agar tidak terjadi penolakan dan hambatan dalam mewujudkan perubahan yang diinginkan.

TANTANGAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Seberapa pun jauh jarak yang telah ditempuh, perubahan tetap harus dimungkinkan. Itulah prinsip manajemen perubahan (Kasali, 2014). Masa depan ada di tangan pemimpin yang mampu mengubah *constraint* (keterbatasan) menjadi kesempatan (Kasali, 2015). Meskipun manajemen perubahan penting dilakukan untuk keberhasilan jangka panjang suatu organisasi, namun dalam penerapannya seringkali mengalami berbagai tantangan. Beberapa di antaranya adalah penolakan dari para karyawan, ketidakpastian tentang hasil perubahan, kesulitan dalam mengubah budaya organisasi yang sudah mapan, ketakutan akan ketidakpastian, kehilangan kendali, dan kekhawatiran akan dampak negatif terhadap posisi atau status.



Sumber: Resimlersozler (2015)

<http://www.resimlersozler.com/2015/04/komik-bilgisayar-sozleri-resimli.html>

Gambar 1.1. Penolakan Salah Satu Karyawan pada Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Fasilitas Komputer

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Armenakis dan Harris (2018), komunikasi yang buruk seringkali menjadi salah satu penyebab utama kegagalan dalam manajemen perubahan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengembangkan komunikasi yang efektif untuk memastikan bahwa visi, tujuan, dan manfaat perubahan dipahami dengan jelas oleh semua pihak yang terlibat.

TIGA ELEMEN PENTING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Pentingnya budaya, struktur, dan strategi dalam melakukan manajemen perubahan di perusahaan sangatlah signifikan. Ketiganya saling terkait dan memengaruhi satu sama lain dalam proses perubahan.



Sumber: Pngegg (2024)

<https://www.pngegg.com/en/png-ccfkv>

Gambar 1.2. Tiga Elemen Kunci dalam Manajemen Perubahan

Berikut adalah penjelasan tentang pentingnya masing-masing elemen dalam manajemen perubahan:

1. *Culture* (Budaya)

Budaya adalah kunci utama dalam kesuksesan perusahaan. Mereka yang memahami budaya dan mampu beradaptasi akan bertahan (Leavitt, 2019). Bhusri (2019) mengemukakan kalimat: "*Believe me, culture will eat strategy for breakfast.*" Kalimat tersebut menyiratkan bahwa *culture* (budaya) memiliki pengaruh yang sangat kuat dan dominan dibandingkan dengan *strategy* (strategi). Meskipun strategi yang dirancang dengan baik memiliki tujuan yang terarah, namun budaya organisasi yang kuat dan mendasar akan menjadi faktor penentu yang lebih besar dalam menentukan arah dan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk memahami, membangun, dan memperkuat budaya

organisasi yang mendukung visi dan tujuan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan jangka panjang. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (2019) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat memiliki tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik daripada organisasi dengan budaya lemah atau tidak konsisten. Budaya organisasi adalah fondasi yang menentukan bagaimana individu dalam organisasi berperilaku, berinteraksi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi bagian dari identitas organisasi. Penting untuk memperhatikan budaya organisasi saat melakukan perubahan karena budaya yang mendukung akan mempercepat adopsi perubahan, sementara budaya yang menolak dapat menghambat terjadinya perubahan.

2. *Structure* (Struktur)

Struktur yang sesuai adalah kunci untuk memastikan bahwa organisasi dapat bergerak maju dengan perubahan (Hamel, 2020). Struktur tidak menentukan budaya, tetapi budaya akan membentuk struktur (Shah, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Cameron dan Quinn (2020) menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur yang fleksibel dan adaptif cenderung lebih sukses dalam mengelola perubahan daripada organisasi dengan struktur yang kaku dan terlalu terstruktur. Struktur organisasi mencakup susunan hierarkis, aliran komunikasi, dan pembagian tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan. Struktur yang fleksibel dan responsif dapat memfasilitasi perubahan dengan memungkinkan aliran informasi dan keputusan yang cepat. Di sisi lain, struktur yang kaku dan terlalu hierarkis dapat menghambat inovasi dan tanggungjawab karyawan.

3. *Strategy* (Strategi)

Strategi yang baik adalah kunci untuk membimbing organisasi melalui perubahan dengan sukses (Porter, 2019). Strategi yang efektif adalah kunci untuk mengubah bisnis (Feulner, 2019). Strategi organisasi merujuk pada rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi organisasi mengatur arah dan tujuan perusahaan serta langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapainya. Menurut penelitian yang dipublikasikan oleh Harvard Business Review (2020), perusahaan yang memiliki strategi yang terintegrasi dengan baik dengan tujuan perubahan mereka cenderung mencapai hasil yang lebih positif dalam implementasi perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Cummings dan Worley (2019) menyoroti pentingnya strategi dalam manajemen perubahan. Mereka menekankan bahwa perubahan yang sukses memerlukan pengelolaan yang baik dan berkelanjutan dari aspek-aspek organisasi yang saling terkait. Terdapat berbagai strategi yang dapat diterapkan dalam manajemen perubahan, antara lain komunikasi yang efektif, partisipasi karyawan dalam proses perubahan, pelatihan dan pengembangan, serta pembentukan tim untuk melakukan perubahan.

DELAPAN ELEMEN PENTING DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Manajemen perubahan yang dilakukan organisasi harus dilakukan secara cermat dan hati-hati agar tujuan dapat tercapai dengan baik. Terdapat delapan elemen penting dalam manajemen perubahan, meliputi: *Team, Strategy, Plan, Improve, Engage, Execute, Measure, Success*. Dengan memperhatikan delapan elemen ini secara komprehensif, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam mengelola perubahan dan mencapai tujuan transformasinya.



Sumber: Vecteezy (2024)

<https://www.vecteezy.com/free-vector/change-management>

Gambar 1.3. Delapan Elemen Manajemen Perubahan

Berikut adalah penjelasan tentang setiap elemen manajemen perubahan:

1. *Team* (Tim)

Tim adalah kelompok individu yang bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan perubahan. Kehadiran tim yang kuat dan kompeten sangat penting dalam memastikan bahwa perubahan dijalankan dengan sukses. Kotter (2020) mengemukakan bahwa tingkat keberhasilan perubahan organisasi lebih tinggi ketika ada tim yang didedikasikan untuk memimpin dan mengelola proses tersebut. Leavitt (2019) mengemukakan bahwa perubahan tidak terjadi karena kita berbicara tentang itu. Perubahan terjadi karena kita memimpin dan mengelolanya. Penelitian yang dilakukan McKinsey & Company (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang melibatkan tim multidisiplin dalam proses perubahan memiliki tingkat keberhasilan perubahan yang lebih tinggi.

2. *Strategy* (Strategi)

Strategi adalah rencana terperinci yang dirancang untuk mencapai tujuan perubahan. Ini mencakup pengidentifikasian tujuan perubahan, analisis risiko, alokasi sumber daya, dan penentuan langkah-langkah tindakan yang

tepat. (Beer, 2019) mengemukakan bahwa strategi yang baik adalah landasan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan oleh Harvard Business Review (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki strategi perubahan yang jelas memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai tujuan perubahan mereka. Penelitian oleh Boston Consulting Group (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki strategi perubahan yang jelas dan terarah memiliki tingkat keberhasilan perubahan yang lebih tinggi.

3. *Plan* (Rencana)

Rencana merinci langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan perubahan. Ini mencakup jadwal waktu, tanggung jawab, dan metrik kinerja untuk mengevaluasi kemajuan perubahan. Wooden (2020) mengemukakan bahwa perencanaan yang cermat dan terperinci adalah kunci untuk menjalankan perubahan dengan efektif. Penelitian yang dilakukan oleh Deloitte (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki rencana perubahan yang terstruktur memiliki tingkat keberhasilan perubahan yang lebih tinggi.

4. *Improve* (Memperbaiki)

Proses perubahan harus melibatkan upaya terus-menerus untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi. Ini melibatkan evaluasi terus-menerus, umpan balik, dan penyesuaian terhadap strategi dan rencana perubahan. Senge (2021) mengemukakan bahwa perubahan yang berkelanjutan memerlukan komitmen untuk terus-menerus memperbaiki dan meningkatkan proses organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2019) menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong budaya pembelajaran

dan perbaikan terus-menerus memiliki tingkat keterlibatan dan produktivitas yang lebih tinggi.

5. *Engage* (Melibatkan)

Melibatkan seluruh organisasi dalam proses perubahan sangat penting dilakukan untuk menciptakan dukungan dan komitmen yang diperlukan. Ini melibatkan komunikasi yang efektif, pelibatan karyawan, dan pemberian kesempatan bagi individu untuk berkontribusi. Comstock (2019) mengemukakan bahwa pelibatan karyawan adalah kunci untuk menciptakan budaya yang mendukung perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Bersin (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang melibatkan karyawan secara aktif dalam proses perubahan memiliki tingkat keberhasilan perubahan yang lebih tinggi.

6. *Execute* (Melaksanakan)

Melaksanakan perubahan dengan tepat waktu dan dengan cara yang efektif membutuhkan koordinasi yang baik dan kepemimpinan yang kuat. Ini melibatkan penerapan rencana, manajemen risiko, dan penyelesaian masalah yang efisien. Covey (2020) mengemukakan bahwa melaksanakan perubahan dengan konsisten dan disiplin adalah kunci untuk mencapai hasil yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kepemimpinan yang kuat dan konsisten memiliki tingkat keberhasilan perubahan yang lebih tinggi.

7. *Measure* (Mengukur)

Pengukuran kemajuan dan hasil perubahan penting untuk mengevaluasi efektivitas strategi dan rencana yang diimplementasikan. Ini melibatkan penggunaan metrik kinerja yang relevan dan evaluasi reguler terhadap pencapaian tujuan perubahan. Thomson (2021) mengemukakan bahwa kita tidak bisa memperbaiki apa

yang tidak kita ukur. Penelitian yang dilakukan oleh Accenture (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang aktif mengukur kemajuan perubahan mereka memiliki tingkat keberhasilan perubahan yang lebih tinggi.

8. *Success* (Keberhasilan)

Keberhasilan perubahan dapat diukur dari sejauh mana tujuan perubahan tercapai dan dampak positifnya terhadap organisasi. Ini mencakup pengakuan terhadap pencapaian, pemeliharaan momentum, dan pembelajaran untuk perubahan di masa depan. Churchill (2020) mengemukakan bahwa keberhasilan bukanlah tujuan akhir, tetapi sebuah perjalanan yang terus berlanjut. Penelitian yang dilakukan oleh Harvard Business Review (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menangkap dan merayakan keberhasilan perubahan mereka memiliki budaya yang lebih inovatif dan adaptif.

DELAPAN LANGKAH KUNCI MANAJEMEN PERUBAHAN

Manajemen Perubahan merupakan pendekatan terstruktur yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola dan mengimplementasikan perubahan dengan sukses. Pendekatan ini melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk memastikan bahwa perubahan tersebut diterima dan diadopsi dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Kotter (2020) mengemukakan delapan langkah kunci dalam menjalankan manajemen perubahan, meliputi:

1. *Creating a Sense of Urgency* (Membuat Keadaan Darurat yang Mendesak)

Langkah pertama dalam proses manajemen perubahan adalah menciptakan kebutuhan mendesak untuk perubahan. Ini melibatkan komunikasi secara jelas dan persuasif mengenai masalah dan peluang yang ada, serta konsekuensi

dari tidak mengambil tindakan. Pemimpin harus mampu menginspirasi orang-orang untuk bertindak dengan cepat dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi perubahan.

2. *Forming a Powerful Guiding Coalition* (Membentuk Tim Perubahan yang Kuat)

Langkah kedua adalah membentuk tim perubahan yang kuat dan berpengaruh. Tim ini harus terdiri dari individu yang memiliki otoritas, kepercayaan, dan kredibilitas di dalam organisasi. Mereka akan bertanggung jawab untuk memimpin dan memfasilitasi perubahan, serta mempengaruhi orang lain untuk mendukungnya.

3. *Creating a Vision for Change* (Membuat Visi Perubahan yang Jelas)

Langkah ketiga adalah merumuskan visi yang jelas dan inspiratif untuk perubahan. Visi ini harus menggambarkan gambaran yang menarik tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi, serta alasan mengapa perubahan itu penting. Visi ini harus dapat memotivasi dan menggerakkan orang-orang untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan.

4. *Communicating the Vision for Change* (Menyebarkan Visi Perubahan)

Langkah keempat adalah menyebarkan visi perubahan kepada semua anggota organisasi dengan cara yang jelas dan meyakinkan. Komunikasi yang efektif tentang visi akan membantu memastikan pemahaman yang tepat tentang tujuan perubahan, mengurangi ketidakpastian, dan memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan.

5. *Empowering Broad-based Action* (Memberikan Kesempatan untuk Bertindak)

Langkah kelima melibatkan memberikan kesempatan kepada semua anggota organisasi untuk berpartisipasi

dalam perubahan. Ini termasuk memberikan pelatihan, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan. Dengan memberdayakan karyawan, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen terhadap perubahan.

6. *Generating Short-term Wins* (Menciptakan Keberhasilan Pendekatan)

Langkah keenam adalah menciptakan keberhasilan pendekatan yang dapat dilihat dan dirasakan oleh semua anggota organisasi. Ini membantu membangun momentum positif untuk perubahan dengan menunjukkan bahwa perubahan itu memungkinkan dan bernilai. Keberhasilan pendekatan juga membantu mengatasi penolakan dan skeptisisme terhadap perubahan.

7. *Building on the Change and Removing Barriers* (Membangun pada Keberhasilan dan Menghapus Hambatan)

Langkah ketujuh adalah memperkuat dan memperluas perubahan yang telah dicapai, sambil mengatasi hambatan dan rintangan yang mungkin muncul. Ini melibatkan identifikasi dan penghapusan hambatan organisasional, budaya, atau struktural yang dapat menghambat kemajuan perubahan.

8. *Anchoring the Change in the Organizational Culture* (Menanamkan Perubahan dalam Budaya Organisasi)

Langkah terakhir dalam proses manajemen perubahan adalah menyolidkan perubahan dalam budaya organisasi. Ini melibatkan memastikan bahwa perubahan telah menjadi bagian dari norma dan nilai-nilai yang diterima dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui penguatan sistem, proses, dan praktik yang mendukung perubahan, serta pengakuan terhadap kontribusi individu dalam mewujudkan perubahan.

Dengan mengikuti langkah-langkah di atas secara sistematis dan komprehensif, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam mengelola perubahan dan mencapai transformasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Manajemen perubahan menyoroti pentingnya pendekatan sistematis dan tujuan strategis dalam mengelola proses perubahan organisasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berubah menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan memahami dan menerapkan manajemen perubahan dengan bijaksana, organisasi dapat mengelola perubahan dengan lebih efektif, meningkatkan adaptasi dan fleksibilitas, serta mencapai tujuan strategis dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Accenture. (2020). *The Future of Change Management: Leadership Strategies for a Post-COVID World*. Accenture Insights.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2018). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 18(1), 3-20.
- Beer, M. (2019). *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review.
- Bersin, J. (2020). *The Simply Irresistible Organization: Why Engagement, Culture, and Leadership Matter*. Bersin.
- Bhusri, A. (2019). *Workday CEO Aneel Bhusri on culture: 'Believe me, culture will eat strategy for breakfast*. CNBC.
- Boston Consulting Group. (2021). *Winning with Change: A Playbook for Leading Transformation*. BCG Insights.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2020). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Comstock, B. (2019). *Imagine It Forward: Courage, Creativity, and the Power of Change*. Currency.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster.
- Churchill, W. (2020). *The Second World War: The Gathering Storm*. Mariner Books.
- Deloitte. (2021). *Change Management: The Key to Driving Transformation*. Deloitte Insights.
- Feulner, E. J. (2019). *Leadership That Makes a Difference: Essential Practices for Influencing Others*. Tyndale Momentum.
- Gallup. (2019). *Creating a Culture of Continuous Improvement*. Gallup Workplace.
- Hamel, G. (2020). *The Future of Management*. Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Review. (2020). *Change Management Needs to Change*. HBR.
- Harvard Business Review. (2021). *Celebrating Change: The Power of Recognizing Success*. HBR.
- Harvard Business Review. (2021). *The Power of Celebration: How Recognizing Success Fuels Future Innovation*. HBR.
- Kasali, Rhenald. (2014). *Let's Change! Kepemimpinan, Keberanian, dan Perubahan*. Kompas.
- Kasali, Rhenald. (2015). *Change Leadership - Non Finito*. Mizan.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2019). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kotter, J. (2020). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Leavitt, H. (2019). *Corporate Pathfinders: Building Vision and Values into Organizations*. Wiley.

- McKinsey & Company. (2021). *How to Build a Culture of Continuous Improvement*. McKinsey Quarterly.
- McKinsey & Company. (2021). *Leading Through Change: The Modern Leader's Guide*. McKinsey Quarterly.
- Oxford English Dictionary. (2024). *Change Management*.
<https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=change+management>
- PngEgg. (2024). *Change management*.
<https://www.pngegg.com/en/png-ccfkv>
- Porter, M. E. (2019). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Resimlersozler. (2015). *Change Management*.
<http://www.resimlersozler.com/2015/04/komik-bilgisayar-sozleri-resimli.html>
- Senge, P. (2021). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Business.
- Shah, V. (2020). *Why company culture is so important to business success*. Forbes.
- Thomson, W. (2021). *Blueprints for Innovation: How Creative Processes Can Be Applied to Complex Social Issues*. Stanford University Press.
- Vecteezy. (2024). *Change Management*.
<https://www.vecteezy.com/free-vector/change-management>
- Wooden, J. (2020). *Wooden on Leadership: How to Create a Winning Organization*. McGraw-Hill Education.

PROFIL PENULIS



Reina A. Hadikusumo

Penulis lahir di kota Jakarta. Saat usianya baru 8 bulan, orang tuanya pindah ke Surabaya dan Reina tumbuh hingga dewasa di kota tersebut. Saat ini Reina bekerja sebagai dosen di Universitas Surabaya, guru piano, guru vokal, dan trainer musik. Cita-cita sebagai dosen diinginkan Reina sejak kecil mengikuti jejak ibunya tercinta, yaitu ibu Cherry L. Hadikusumo.

Reina giat mengikuti banyak sertifikasi agar dapat bekerja lebih maksimal. Reina aktif menulis cerita pendek (cerpen) sejak kecil dan memenangkan beberapa penghargaan. Saat ini, beberapa karya tulis telah dihasilkan Reina dengan tema seputar pendidikan, motivasi, dan musik. Selain menulis, Reina gemar bernyanyi sambil bermain piano ataupun gitar. Bakat bermain musik didapat Reina dari sang ayah, bapak Suryo Hadikusumo yang menguasai berbagai macam alat musik. Saat berumur tujuh tahun Reina belajar piano klasik, kemudian belajar pula piano pop dan jazz. Kegemaran bermain musik membuat Reina menghasilkan beberapa karya lagu, di antaranya untuk universitas tempatnya bekerja yaitu Himne Ika Ubaya, Mars Ika Ubaya, Himne Politeknik Ubaya, Mars ADI Politeknik Ubaya, dan Ubaya Satu. Reina juga dipercaya menciptakan Himne Pelita dan Mars Pelita (Perkumpulan Politeknik Swasta Indonesia). Reina memiliki motto hidup “Belajar dan Berkarya Sepanjang Masa”. Reina memiliki channel YouTube dengan nama dirinya sendiri, yaitu Reina A. Hadikusumo..

BAB 2

FORCE OF CHANGE

Wulandari Harjanti
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya
E-mail: dra.wulandariong@gmail.com

PENDAHULUAN

Manajemen perubahan adalah seperangkat kerangka kerja dan alat yang digunakan untuk mengelola aspek perubahan manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini mencakup mempersiapkan, mendukung, dan memperlengkapi individu untuk mencapai perubahan yang sukses. Sederhananya, manajemen perubahan adalah proses dan keterampilan yang berfokus pada membantu orang menerima, mengadopsi, dan memanfaatkan perubahan dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Menerapkan manajemen perubahan memungkinkan Anda membuat organisasi baru, merancang proses kerja baru, dan menerapkan teknologi baru yang belum pernah ada sebelumnya. Pendapat Wibowo (2021) menyatakan manajemen perubahan merupakan cara perusahaan atau pribadi melakukan upaya berbeda dengan saat ini atau masa yang lalu menuju ke masa depan yang lebih baik (Rahmadsyah & Aslami, 2022). Tujuan manajemen perubahan di dalam perusahaan untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan tersebut, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Dari sumber utama tuntutan pembaharuan organisasi menurut Drucker (1993), sumber perubahan organisasi dapat berasal dari kondisi internal dan eksternal yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana dan makna serta pengetahuan baru.

Kesemuanya ini akan bermuara pada adanya tuntutan kepada organisasi untuk mengembangkan dirinya. 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 (Hughes, RL, Ginnett, RC, & Curphy, GJ., 2009).

Kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan di satu sisi dan kekuatan-kekuatan yang menolak perubahan di sisi lain merupakan dua aspek yang selalu berhadapan dan bertentangan satu sama lain untuk menentukan ke mana arah perubahan terjadi (Frinces, 2008) Selain menerapkan manajemen perubahan, inovasi dalam suatu perusahaan juga merupakan hal yang sangat penting untuk menarik pelanggan baru. Inovasi di dalam suatu perusahaan merupakan suatu bentuk respon dari kondisi persaingan usaha yang ada. Perusahaan yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi dan dapat mengembangkan produk baru akan memperbesar kemungkinan mereka untuk dapat menjadi yang pertama dalam memasarkan suatu produk dan memperoleh banyak keuntungan sebagai pioner meskipun pada kenyataannya tidak ada jaminan bahwa menjadi pioneer akan memberikan keuntungan dalam jangka panjang (Kessler dan Chakrabarti, 1996).

Orang yang berkomitmen tinggi terhadap akan segera mengambil tindakan nyata untuk mengubah . Di sisi lain, segala sesuatu yang disebut perubahan memerlukan tindakan nyata, dan tindakan sudah cukup untuk mengatakan bahwa sesuatu telah berubah. Perhatikan contoh berikut:

- a) Sampah dan kotoran yang ada di sudut ruangan akan tetap ada, meskipun telah dilakukan upaya untuk menjaga

- kebersihan ruangan, kecuali ada yang dibujuk untuk memungut dan membuangnya ke tempat sampah.
- b) Suatu denah bangunan tidak akan menjadi sebuah rumah, kecuali ada yang membangunnya.
 - c) Rencana pemasaran yang dirancang dan dipersiapkan dengan baik tidak akan membawa perubahan jika tidak ada pemasar atau tenaga penjualan yang melaksanakannya.

Tanpa keterlibatan pemangku kepentingan, perubahan alur kerja tidak akan menghasilkan perubahan. Perubahan bukanlah proses yang hanya bisa saksikan ada beberapa contoh yang mana setiap perubahan memerlukan tindakan nyata, namun itu bukanlah permasalahan utamanya. Dalam banyak kasus, akan ada situasi di mana tidak ada tindakan yang diambil karena orang merasa tidak dilibatkan dalam proses perencanaan perubahan. Jadi ada yang merasakan menjadi korban ketika harus melalui proses baru.

CARA CARA MENANGANI PERUBAHAN

Menurut Sari, F. M., & Ibrahim, M. (2014) terdapat dua pendekatan penanganan perubahan organisasi:

1. Proses perubahan reaktif yang menyatakan manajemen bereaksi atas tanda-tanda bahwa perubahan dibutuhkan, pelaksanaan modifikasi sedikit demi sedikit untuk menangani masalah tertentu yang timbul. Sebagai contoh, bila peraturan baru dari pemerintah mensyaratkan perusahaan untuk mempunyai perlindungan terhadap kebakaran, maka manajer mungkin akan membeli alat pemadam kebakaran.
2. Program perubahan yang direncanakan (planned change) disebut sebagai proses proaktif. Manajemen melakukan berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi.

Perubahan yang direncanakan ini didefinisikan sebagai perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau suatu perubahan dalam filsafat, iklim dan gaya pengoperasian secara sengaja. Pendekatan ini tepat bila keseluruhan organisasi, atau sebagian besar satuan organisasi, harus menyiapkan diri untuk atau menyesuaikan dengan perubahan.

Cara-cara Mengatur Perubahan

Menurut Walean, R. H. (2008) perubahan haruslah realistic, dapat dicapai dan diukur. Dan sebelum melakukan perubahan beberapa pertanyaan perlu dipertimbangkan seperti:

- 1) Apa yang ingin dicapai melalui perubahan?
- 2) mengapa, dan bagaimana mengetahui bahwa perubahan telah dicapai?
- 3) Bagaimana dampak dan siapa yang dipengaruhi oleh perubahan?
- 4) Bagaimana reaksi dari karyawan?

Perubahan perlu dimengerti dan diatur agar karyawan dapat melihatnya secara efektif dan karyawan yang dipengaruhi oleh perubahan setuju atau setidaknya mengerti bahwa perubahan perlu dilakukan. Apabila perubahan dimengerti maka kesiapan karyawan terhadap perubahan dapat terjadi.

Tahap Perubahan yang Sukses

Menurut Kotter (1996) terdapat delapan tahap perubahan untuk sukses, yaitu:

1. Tingkatkan urgensi perubahan–inspirasi karyawan untuk berubah dengan memperlihatkan tujuan yang jelas dan relevan.

2. Perhatikan visi yang benar.
3. Komunikasi –melibatkan sebanyak mungkin karyawan dan komunikasikan hal-hal penting secara sederhana dan mudah dimengerti.
4. Pemberdayaan tindakan-hilangkan kendala dan dapatkan masukan-masukan, serta penghargaan dan pengakuan atas pencapaian yang didapat.
5. Penggunaan kekuatan kelompok dapat membantu dalam perubahan.
6. Ciptakan target jangka pendek –buatlah target jangka pendek yang mudah dicapai.
7. Tingkatkan dan dorong determinasi dan kemauan.
8. Memperkuat nilai perubahan melalui promosi, rekrutmen, dan perubahan pemimpin baru.

KEKUATAN-KEKUATAN PENYEBAB PERUBAHAN

Menurut Sari & Ibrahim (2014) berbagai kekuatan eksternal dari kemajuan teknologi sampai kegiatan-kegiatan persaingan dan perubahan pola kehidupan, dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan metode operasinya

1. Kekuatan Eksternal yang, mengakibatkan perubahan organisasi terjadi karena adanya perubahan-perubahan sistem politik, ekonomi, teknologi, pasar, dan nilai-nilai yang dimiliki negara. Kenaikan biaya dan kelangkaan berbagai SDA, keamanan karyawan dan peraturan-peraturan anti polusi, boikot pelanggan merupakan beberapa contoh faktor-faktor lingkungan yang merubah kehidupan orang baik sebagai karyawan maupun langganan dalam tahun-tahun terakhir.
2. Kekuatan Internal merupakan kekuatan-kekuatan pengubah internal merupakan hasil dari faktor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru serta sikap dan perilaku para karyawan. Sikap dan ketidakpuasan

karyawan seperti ditunjukkan dalam tingkat perputaran atau pemogokan, dapat menyebabkan berbagai perubahan dalam kebijaksanaan dan praktek manajemen serta disiplin para karyawan juga merupakan faktor internal dalam penerapan perubahan.

Faktor Pendukung Perubahan

Dalam penelitian Karen, Kossek dan Qzeki (2008) dalam manajer senior SDM mendapati tiga tekanan global terpenting yang mempengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a) Penyebaran dengan mudah menempatkan keterampilan yang tepat ditempat yang dibutuhkan, dengan mengabaikan lokasi geografisnya
- b) Diseminasi pengetahuan dan inovasi menyebarkan pengetahuan dan praktik yang paling canggih ke seluruh organisasi dengan mengabaikan dari mana asalnya
- c) Mengenali dan mengembangkan bakat secara global mengenali siapa yang dapat berfungsi secara efektif dalam sebuah organisasi global dan mengembangkan kemampuannya.

TANTANGAN DALAM PERUBAHAN MANAJEMEN

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individu dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional (Dewi & Kurniawan, 2019). Penolakan individu karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

- 1) Penolakan individu dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini:
 - a. Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulangsepanjang hidup kita. Jika

- perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi makamuncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
- b. Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.
 - c. Faktor ekonomi sebagai akibat dari menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur
 - d. Takut akan sesuatu yang tidak diketahui merupakan sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keragu raguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.
 - e. Persepsi sebagai cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

2) Penolakan Organisasional.

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif, dalam penelitian (Lauda Nararya & Aslami, (2022), menyatakan secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua

puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis.

SUMBER-SUMBER PENDORONG PERUBAHAN MANAJEMEN

Dalam penelitian Siswanto & Sucipto, (2008) Sumber-sumber yang dapat mendorong adanya perubahan dalam organisasi antara lain

- a) Lingkungan, merupakan perubahan organisasi seringkali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi ekonomi, hukum, politik dan kebudayaan.
- b) Sasaran dan nilai, merupakan dorongan lain untuk perubahan datang dari modifikasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga penting, karena menyebabkan perubahan sasaran Teknik. Sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, disamping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi itu.
- c) Struktur merupakan sumber lain perubahan organisasi oleh subsistem struktur. Perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain.
- d) Manajerial, dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan, peranan manajer mempertahankan keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi
- e) Para Konsultan, dorongan kuat untuk perubahan organisasi juga datang dari para konsultan. Adakalanya digambarkan sebagai “jawaban yang mencari pertanyaan „atau“ pemecahan yang mencari persoalan”. Hal-hal yang mendorong terjadinya perubahan, tetapi faktor yang

menonjol keberadaan teknologi komputer, kompetisi di tingkat lokal maupun global serta kondisi demografi.

PELUANG MANAJEMEN PERUBAHAN

Setiap garis vertikal industri bisnis dihadapkan dengan realitas baru Rahmadsyah & Aslami, (2022) memberikan contohnya bank yang saat ini terancam oleh penyedia jasa teknologi keuangan (fintech). Solusi ini dapat mengidentifikasi kebutuhan yang berbeda dalam rantai nilai (value chain) yang ada, karena struktur baru mereka. Bersaing dengan bank lain merupakan satu hal, tetapi bersaing dengan raksasa teknologi keuangan merupakan ‘makhluk’ yang sama sekali berbeda. Mereka harus memerangi persaingan ini dengan segenap kemampuan mereka untuk bereaksi terhadap perubahan digital, permintaan yang sangat tinggi untuk organisasi yang berakar dalam sejarah panjang operasi pra-digital. Jika bank terlalu lama mengabaikan ancaman baru ini, mereka cenderung tidak akan mampu bersaing dengan pelanggan modern. Perhatikan baik-baik vertikal horizontal industri mana pun, baik 4.0 dan seterusnya akan di temukan pola yang sama.

Menemukan industri manajemen pada garis vertikal dengan cara :

1. Alokasi biaya pemasaran ke khalayak yang lebih tertarget - Hanya dengan bergabung dalam asosiasi industri, mala menjadi bagian dari jaringan bisnis target pasar.
2. Bangun keahlian dan portofolio yang mudah. Dengan berfokus pada sektor industri tertentu, maka dikenal sebagai ahli di industri tersebut.
3. Word of Mouth – Orang lebih banyak berinteraksi dengan orang-orang dari perusahaan yang sama.

Dengan berfokus pada industri tertentu secara vertikal, kemungkinan besar usaha akan dibicarakan.

Dan contoh insutri horizontal mengacu pada akuisisi perusahaan serupa dalam industri yang sama, hal ini terkait dengan jenis kegiatan usaha yang sama. Contoh integrasi horizontal adalah Facebook Inc. yang mengakuisisi WhatsApp. Keduanya berasal dari ruang media sosial dan Facebook mengakuisisi Whatsapp hanya untuk mendapatkan pangsa pasar agar tetap kompetitif di ruang media sosial. Oleh karena itu, akuisisi jenis ini dapat menjadi contoh perluasan greenfield karena Whatsapp memiliki struktur dan basis pelanggan yang unik dan sayangnya tidak ada pengaturan baru yang dilakukan oleh Facebook.(<https://www.ilmukeuangan.com>, 2023)

Change Management In Organization

Perubahan akan terjadi jika ada upaya untuk memperkuat driving force yang sekaligus bagaimana cara melemahkan kekuatan resistance to change. Usaha-usaha yang tidak berhasil dalam melakukan perubahan dapat dianggap suatu kegagalan, dan kegagalan itu dipahami sebagai refleksi dari apa yang ditawarkan oleh model Lewin (Frinces, 2008). Lewin menawarkan tiga langkah untuk melakukan perubahan organisasi, yaitu: Unfreezing, Changing, dan Refreezing, yaitu:

a) Unfreezing

Langkah penyadaran kepada semua pihak dalam organisasi tentang perlunya perubahan. Unfreezing akan dihadapkan dengan dilema atau disconfirmation, individu atau kelompok menjadi sadar akan kebutuhan untuk perubahan. Dalam langkah pertama ini lebih difokuskan pada individu atau kelompok yang menolak perubahan untuk diberikan pengertian dan harapan akan adanya perubahan yang akan dilaksanakan.

b) Changing

Suatu langkah nyata untuk memperkuat kekuatan pendorong (driving force) dan upaya memperlemah

kekuatan penolak (resistances). Pada langkah ini diperlukan diagnosa dan model baru perilaku untuk dieksplorasi dan diuji. Pada langkah kedua ini mengandung suatu penawaran pilihan yang lebih jelas bagi kekuatan penolak.

c) Refreezing

Suatu langkah penerapan perilaku baru untuk dievaluasi dan jika memperkuat perubahan, maka perlu diadopsi. Langkah ini lebih menekankan adanya proses pembekuan, yaitu perilaku yang berhasil diubah perlu didukung oleh adanya sistem reward dan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kelompok kerja.

Model dan penelitian tindakan Lewin lebih mementingkan penyelesaian masalah daripada penyelesaian masalah dengan berfokus pada apa yang organisasi lakukan dengan baik dan memanfaatkan kekuatan tersebut.

Kunci-kunci Perubahan Karakter

Beberapa karakter dari perubahan dengan kunci-kunci perubahan dengan beberapa pendapat sebagai berikut:

- a) Perubahan dapat bersifat cepat dan non linear, sehingga dapat menimbulkan suasana berantakan (Fullan, 2004), bahkan perubahan begitu misterius karena tidak mudah dipegang (Kasali, 2005). Apa yang sudah berhasil dipegang, tiba-tiba pergi tanpa pamit.
- b) Kebanyakan perubahan dalam setiap sistem terjadi sebagai respon terhadap kekacauan dalam sistem lingkungan internal dan eksternal (Fullan, 2004)
- c) Stakeholder dan budaya organisasi menjadi pertimbangan utama untuk perubahan organisasi (Fullan, 2004). Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan kebiasaan-kebiasaan (Kasali, 2005).

- d) Perubahan susah dikendalikan (Fullan, 2004), selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan. Namun demikian, dengan teknik komunikasi dan perilaku yang baik, perubahan dapat dikelola menjadi sebuah pesta (Kasali, 2005)
- e) Perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan (Kasali, 2005) serta kekompakan dari seluruh stakeholders. Perubahan tidak dapat dilakukan pada waktu yang singkat, ia memerlukan suatu proses. Kekuatan dan kekompakan stakeholders merupakan energi utama untuk melakukan perubahan pada sisi manusia dan organisasi.
- f) Perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan-kekecewaan (Kasali 2005)

Model-model Perubahan Manajemen menurut Pasmore

Proses perubahan menurut Pasmore dalam penelitian Siswanto & Sucipto, (2008) yang di gunakan juga dalam penelitian Adityo et al., (2015) . berlangsung dalam delapan tahap. Delapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:

1) Tahap persiapan (preparation)

Tahap ini dimulai dengan mengumpulkan sejumlah pengetahuan tentang perlunya organisasi bersangkutan untuk segera melakukan perubahan. Mengumpulkan informasi ini dapat dilakukan oleh internal perusahaan, namun tidak sedikit organisasi mendatangkan outsider untuk memotret dan menyosialisasikan perlunya dilakukan perubahan. Dalam tahap ini juga mempersiapkan dan meyakinkan para stakeholder agar mau dan mendukung perubahan.

- 2) Tahap analisis kekuatan dan kelemahan
Setelah dilakukan persiapan matang, aktivitas selanjutnya merupakan melakukan analisis kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Dalam tahap ini juga penting untuk menganalisis lingkungan khusus dan umum yang dapat mempengaruhi performance organisasi dimasa mendatang.
- 3) Tahap mendesain sub unit organisasi baru
Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin adaptif terhadap perubahan. Guna mendukung tujuan tersebut diperlukan sub unit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- 4) Tahap mendesain proyek
Tahap selanjutnya merupakan mendesain proyek. Proyek dalam hal ini merupakan perubahan yang menyeluruh dan integratif. Agar perubahan yang terjadi terintegrasi, maka seluruh anggota organisasi disertakan agar dapat memahami dan memiliki rasa memiliki perubahan yang sedang terjadi.
- 5) Tahap mendesain sistem kerja
Tahap selanjutnya mendesain sistem kerja. Sistem kerja ini merupakan bagian penting untuk memformulasikan pekerjaan terutama yang bersifat rutin. Sistem kerja yang didesain akan memudahkan evaluasi dan standarisasi pekerjaan.
- 6) Tahap mendesain sistem pendukung
Agar proses perubahan dapat terintegrasi dan terjadi proses pembelajaran yang berjangka panjang, maka perlu didesain sistem yang mendukung tujuan tersebut. Sistem pendukung ini merupakan sarana untuk melanggengkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.
- 7) Tahap mendesain mekanisme integratif
Mendesain mekanisme integratif merupakan proses untuk menjadikan sistem kerja dapat berkoordinasi secara baik

dan berkesinambungan. Guna mencapai keinginan tersebut harus didukung adanya usaha untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Dengan adanya pengumpulan informasi, makna sebuah masalah tidak diselesaikan secara parsial. Selanjutnya mekanisme tersebut dikontrol oleh legitimasi kekuasaan agar mekanisme tersebut dapat berjalan.

- 8) Tahap implementasi perubahan
Tahap terakhir dari model perubahan dari Pasmore merupakan tahap implementasi perubahan dengan didukung semua pihak dan dipimpin oleh decision maker organisasi.

Strategi Manajemen Perubahan

Menurut Arifin, M. (2017) terdapat beberapa jenis strategi manajemen perubahan. Jenis-jenis strategi manajemen perubahan antara lain adalah :

- a) Political strategy : Pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam sistem sosial.
- b) Economic Strategy : Pemahaman dalam memegang posisi pengaturan sumber ekonomik, yaitu memegang posisi kunci dalam proses perubahan berencana.
- c) Academic Strategy : Pemahaman bahwa setiap manusia itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan bisa menerima perubahan, manakala kepadanya disodorkan data yg dapat diterima oleh akal sehat (Rasio).
- d) Engineering Strategy : Pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
- e) Military Strategy : Pemahaman bahwa perubahan dapat dilakukan dengan kekerasan/ paksaan.
- f) Confrontation Strategy : Pemahaman jika suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, maka orang tersebut akan berubah.

- g) Applied behavioral science Model : Pemahaman terhadap Ilmu perilaku.
- h) Fellowship Strategy : Pemahaman bahwa perubahan itu dapat dilakukan itu dapat dilakukan dengan mengembangkan prinsip kepengikutan.

Hal terkait yang kurang dalam pemikiran saat ini mengenai perubahan manajemen yang direncanakan yaitu tentang pengetahuan bagaimana tahapan perubahan manajemen yang direncanakan bervariasi tergantung pada konteks apa, kapan dan bagaimana akan di lakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

KESIMPULAN

Perubahan manajemen saat ini menggambarkan serangkaian langkah umum yang harus diikuti, namun informasi lebih lanjut diperlukan untuk menentukan bagaimana melakukan langkah-langkah ini dalam situasi tertentu yang terkadang datang dengan tidak di harapkan, seperti covid'19, tinjauan dan kritik ekstensif terhadap teori perubahan terencana mencakup (1) karakteristik organisasi yang dapat diubah, dan (2) hasil yang diharapkan dari perubahan tersebut, dan (3) menyatakan hal tersebut mereka membutuhkan informasi tentang perubahan tersebut. dan kurangnya informasi yang tersedia tentang mekanisme sebab akibat yang menghasilkan perubahan individu dalam antisipasi dan partisipasinyam sehingga informasi yang dibutuhkan untuk mengelola perubahan hanya tersedia sebagian, dan diperlukan lebih banyak penelitian dan pemikiran untuk mengisi kesenjangan tersebut. Secara umum perubahan yang direncanakan, lebih banyak upaya yang harus dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor situasional yang mungkin memerlukan perubahan.

DAFTAR ISI

- Adityo, B., Suharnomo, S., & Rahardjo, M. (2015). Transformasi PT. KAI Dengan Analisis Strategi 7s Mckinsey. Diponegoro University
- Arifin, M. (2017). Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(1).
- Drucker, Peter E. (1993). *The Practice of Management*. New York: HarperBusiness
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). Manajemen perubahan organisasi publik: mengatasi resistensi perubahan. *Natapraja*, 7(1), 53-72.
- Fullan, Michael.(2004). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Frinces, Z. Heflin. (2008). *Manajemen, Konsep Membangun Sukses*. Yogyakarta: Mida Pustaka
- Hughes, RL, Ginnett, RC, & Curphy, GJ. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin. New York: McGraw-Hill Irwin
- Kotter John P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press
- Kessler, E.H. dan Chakrabarti, A.K. (1996) "Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes," *The Academy of Management Review*, 21(4), hal. 1143–1191. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2307/259167>.
- Karen, Roberts, Kossek, Ellen., & Ozeki, Cynthia. (1998). *Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies.*, *Academy of Management Executive* 12, no. 4 (1998), hlm. 93 –106
- Kasali, Renald. (2005). *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

- Musyarofah, S. (2004). Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 8(1).
- Nararya, H. L., & Aslami, N. (2022). Strategi Manajemen Perubahan di Perusahaan Agar dapat Bertahan di Era Digital “Studi Kasus PT Era Surya Ritelindo”. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 2578-2582.
- Purhantara, Wahyu. (2009) "Organizational development based change management." *Jurnal Ekonomi dan pendidikan* 6.2.
- Rahmadyah, N., & Aslami, N. (2022). Strategi Manajemen perubahan perusahaan di era transformasi digital. *EKOKAM: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 91–96. <https://doi.org/10.56456/jebdeker.v2i2.117>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12*. Salemba Empat.
- Sopiah, S. (2008). *Perilaku Organisasional*. PT Andi Yogya.
- Siswanto, S., & Sucipto, A. (2008). *Teori Dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. UIN-Maliki Press
- Sari, F. M., & Ibrahim, M. (2014). Penerapan Manajemen Perubahan Dan Inovasi. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 2(2), 161-164.
- Walean, R. H. (2008). Sumber Daya Manusia Dan Dorongan Terhadap Perubahan Organisasi. *JBE (Journal of Business and Economics)*, 166-168.
- Wibowo, A. (2021). Manajemen Perubahan (Change Management). In Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik. <https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/107>
- <https://www.ilmukeuangan.com/post/integrasi-horizontal-dan-integrasi-vertikal>, di unduh 23 April 2024

PROFIL PENULIS



Dr. Wulandari Harjanti S.Sos., SE., M.M.

Penulis adalah seorang dosen PNS Lembaga Layanan VII Jawa Timur, Dpk pada Sekolah Tinggi Ilmu Mahardhika, yang berdedikasi dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, serta memiliki sertifikasi pendidik, aktif mengajar pada program Studi Manajemen dan saat ini menjadi Kaprodi Akuntansi STIE Mahardhika, dan asesor Kompetensi BNSP pada LSP Nawa Widya.

BAB 3

PEOPLE ATTITUDE TOWARD CHANGE

Muhammad Gunawan Wibisono
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya
Email: muhammad.wibisono@stiemahardhika.ac.id

PENDAHULUAN

Sikap dan perilaku dalam menghadapi perubahan sosial budaya antara lain dengan memperkuat nilai-nilai karakter budaya suatu negara. proses antar budaya dan antar budaya menghubungkan suatu nilai budaya dengan nilai budaya yang lain. Perjumpaan budaya-budaya tersebut dapat menimbulkan perubahan sosial dan budaya di masyarakat. Secara tradisional, para profesional telah menganut pendekatan humanistik, termasuk kepedulian terhadap penelitian dan beasiswa, demokrasi dan utilitas.

Baru-baru ini, para ahli telah memperluas nilai-nilai humanistik ini dengan mencakup kekhawatiran tentang peningkatan efektivitas organisasi (seperti peningkatan produktivitas dan pengurangan turnover) dan kinerja (seperti peningkatan profitabilitas). Mereka menunjukkan bahwa memiliki keinginan yang semakin besar untuk mengoptimalkan keuntungan dan tujuan produksi umat manusia. Nilai-nilai bersama dalam memanusiasi organisasi dan meningkatkan efektivitasnya mendapat dukungan luas di kalangan profesional dan semakin didorong oleh para manajer, karyawan, pemimpin serikat pekerja, dan pejabat pemerintah.

Namun pada kenyataannya, para profesional menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dan organisasi. Kehidupan masyarakat tidak dapat lepas dari teknologi. Sejak dahulu teknologi sangat melekat

dengan kehidupan masyarakat. Satu unsur kebudayaan adalah pengetahuan (Koentjaraningrat, 2015). Menurut (Notoatmodjo, 2014) pengetahuan (knowledge) dari pemahaman untuk mengerti yang terjadi setelah melakukan pengindraan pada objek tertentu melalui indera yang dimilikinya. Peningkatan pengetahuan akan menyebabkan meningkatnya jumlah individu yang memiliki perilaku (Sagalaetal.,2020). Perilaku masyarakat desa merupakan kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2014).

Perilaku merupakan suatu tindakan yang dapat dipengaruhi oleh hasil dari pengetahuan yang dimiliki. Menurut Teori Bloom, perilaku manusia secara umum terbagi menjadi 3 domain, yaitu pengetahuan (kognitif), sikap (afektif), dan tindakan (psikomotor) yang saling memiliki keterkaitan (Kusuma et al., 2020),

PERILAKU MASYARAKAT PADA PERUBAHAN

Menurut Zuhriyah, N. K. et al., (2024).terdapat beberapa perilaku masyarakat pada perubahan yang dapat di sampaikan sebagai berikut:

1. Perubahan sosial merupakan suatu keniscayaan dalam dinamika masyarakat yang akan terus berlangsung. Masyarakat di seluruh dunia menghadapi berbagai perubahan, baik yang berasal dari perkembangan teknologi, ekonomi, politik, atau budaya. Dalam menghadapi perubahan tersebut, masyarakat telah mengembangkan beragam strategi adaptasi sebagai upaya untuk menjaga keseimbangan dan kelangsungan hidup mereka , selain itu dalam konteks ekonomi, perubahan sosial seringkali berdampak pada lapangan pekerjaan. Ketika masyarakat beradaptasi terhadap perubahan ekonomi, mereka mungkin perlu mengembangkan keterampilan baru atau mengubah

pekerjaan mereka. Hal ini mendorong pendidikan dan pelatihan yang relevan, sehingga masyarakat dapat bersaing dalam lingkungan ekonomi yang dinamis. Perubahan sosial juga dapat mempengaruhi pola konsumsi dan tabiat berbelanja masyarakat, sehingga strategi adaptasi melibatkan penyesuaian terhadap perubahan ini

2. Perubahan Pada Aspek Budaya, dimana pada masyarakat juga harus beradaptasi dengan perubahan nilai-nilai dan norma sosial. Ini dapat mencakup aspek seperti perkawinan, keluarga, dan norma-norma sosial yang berkembang seiring waktu. Strategi adaptasi di bidang budaya melibatkan dialog antar generasi, pendidikan tentang nilai-nilai baru, dan penerimaan perbedaan budaya yang mungkin muncul akibat perubahan sosial
3. Perubahan Pada Perkembangan Teknologi, merupakan elemen penting dalam perubahan sosial. Dalam dunia yang semakin terhubung secara digital, masyarakat harus beradaptasi dengan perangkat teknologi baru dan cara-cara baru berinteraksi dengan informasi. Strategi adaptasi mencakup literasi digital, penggunaan internet, dan perlindungan privasi online. Hal ini membawa dampak terjadinya perubahan perilaku masyarakat sebagai akibat dari perkembangan teknologi informasi.

Teknologi memberikan banyak keuntungan pada manusia, dengan teknologi segalanya bisa menjadi lebih cepat, lebih mudah untuk diubah, serta menjadikan sesuatu yang biasa menjadi sangat menyenangkan. Teknologi telah mempengaruhi kehidupan sosial di segala level. Daniel Chandler mengidentifikasi beberapa asumsi dasar mengenai determinisme teknologi, paling tidak ada 4 asumsi dasar yaitu : *Reductionistic, Monistic, Neutralizing, dan technological imperative*.

a) Reductionistic

Dimana keberadaan teknologi khususnya teknologi informasi dan komunikasi, sedikit demi sedikit menghilangkan beberapa nilai budaya yang selama ini ada di tengah-tengah masyarakat, bahkan menurut Neil Postman (1992) keberadaan teknologi menjadi penghancur nilai-nilai budaya yang selama ini tertanam

b) Monistic

Determinisme teknologi menjadi salah satu faktor penyederhana dari sebuah sistem yang rumit menjadi tampak lebih mudah. Tidak adil rasanya jika teknologi hanya dipandang sisi negatifnya saja, tanpa memperhitungkan sisi positif yang diberikan, harus diakui bahwa keberadaan teknologi juga memberikan nilai positif bagi penggunanya, sejauh digunakan dengan benar.

c) Neutralizing

Sifat teknologi pada dasarnya adalah netral (tidak berpihak), pengaruh yang baik maupun yang buruk dari sebuah teknologi sangat tergantung dari siapa yang menggunakan teknologi tersebut. Tidak sedikitpun teknologi diciptakan untuk membahayakan penggunanya. Teknologi internet akan menjadi baik jika dimanfaatkan untuk mencari berita atau informasi positif, demikian juga sebaliknya, akan menjadi jahat jika digunakan untuk menipu orang lain. Kurang bijak jika kita terlalu cepat memvonis teknologi sebagai sumber sebuah kesalahan atau kejahatan, padahal kesalahan dan kejahatan tersebut bersumber dari diri pengguna teknologi itu sendiri

d) Technological imperative

Teknologi memiliki sifat dasar yang tidak dapat dibendung perkembangannya. Bahkan kecenderungannya semakin dihalangi, maka orang akan semakin mencari celah untuk dapat mengembangkan dan mengkonsumsinya. Teknologi

memberikan banyak keuntungan pada manusia, dengan teknologi segalanya bisa menjadi lebih cepat, lebih mudah untuk diubah, serta menjadikan sesuatu yang biasa menjadi sangat menyenangkan. Teknologi telah mempengaruhi kehidupan sosial di segala level. Daniel Chandler mengidentifikasi beberapa asumsi dasar mengenai determinisme teknologi, paling tidak ada 4 asumsi dasar yaitu : *Reductionistic, Monistic, Neutralizing, dan technological imperative.*

1. Reductionistic

Dimana keberadaan teknologi khususnya teknologi informasi dan komunikasi, sedikit demi sedikit menghilangkan beberapa nilai budaya yang selama ini ada di tengah-tengah masyarakat, bahkan menurut Neil Postman (1992) keberadaan teknologi menjadi penghancur nilai-nilai budaya yang selama ini tertanam

2. Monistic

Determinisme teknologi menjadi salah satu faktor penyederhana dari sebuah sistem yang rumit menjadi tampak lebih mudah. Tidak adil rasanya jika teknologi hanya dipandang sisi negatifnya saja, tanpa memperhitungkan sisi positif yang diberikan, harus diakui bahwa keberadaan teknologi juga memberikan nilai positif bagi penggunaannya, sejauh digunakan dengan benar.

3. Neutralizing

Sifat teknologi pada dasarnya adalah netral (tidak berpihak), pengaruh yang baik maupun yang buruk dari sebuah teknologi sangat tergantung dari siapa yang menggunakan teknologi tersebut. Tidak sedikitpun teknologi diciptakan untuk membahayakan penggunaannya. Teknologi internet akan menjadi baik jika dimanfaatkan untuk mencari berita atau informasi

positif, demikian juga sebaliknya, akan menjadi jahat jika digunakan untuk menipu orang lain. Kurang bijak jika kita terlalu cepat memvonis teknologi sebagai sumber sebuah kesalahan atau kejahatan, padahal kesalahan dan kejahatan tersebut bersumber dari diri pengguna teknologi itu sendiri

4. Technological imperative

Teknologi imperative memiliki sifat dasar yang tidak dapat dibendung perkembangannya. Bahkan kecenderungannya semakin dihalangi, maka orang akan semakin mencari celah untuk dapat mengembangkan dan mengkonsumsinya

STRATEGI MASYARAKAT DALAM MENGADOPSI PERUBAHAN

Menurut Zuhriyah, N. K. et al. (2024) bahwa masyarakat dapat mengadopsi strategi seperti:

1. Penyesuaian diri merupakan strategi yang dilakukan masyarakat dengan mengubah perilaku, nilai, dan norma-norma mereka agar sesuai dengan perubahan sosial yang terjadi. Contohnya adalah ketika masyarakat mengadopsi teknologi baru atau mengubah pola konsumsi mereka untuk menghadapi perubahan ekonomi.
2. Inovasi adalah strategi adaptasi yang melibatkan penciptaan dan penerapan ide-ide baru untuk mengatasi perubahan sosial. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan teknologi baru, menciptakan model bisnis yang inovatif, atau memperkenalkan kebiasaan baru yang sesuai dengan perubahan sosial.
3. Transformasi merupakan strategi adaptasi yang melibatkan perubahan yang lebih fundamental dalam struktur sosial dan institusi masyarakat. Ini dapat terjadi melalui revolusi politik, perubahan sistem ekonomi, atau transformasi

budaya yang melibatkan pergeseran nilai dan keyakinan masyarakat. Adaptasi masyarakat terhadap perubahan sosial dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

1. Strategi Adaptif

Strategi adaptasi yang dilakukan oleh masyarakat dengan cara menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Strategi adaptif ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti:

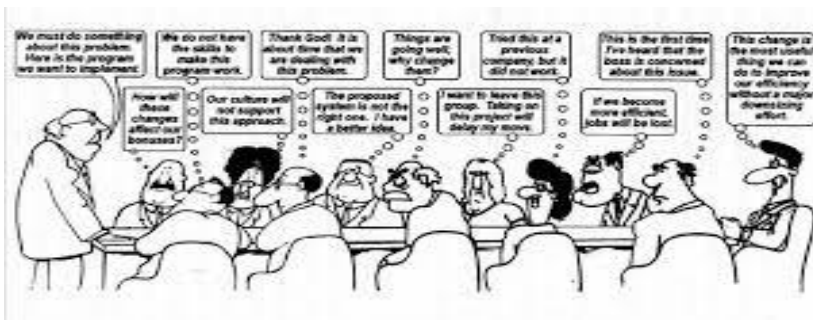
- a) Perubahan perilaku: Masyarakat dapat mengubah perilakunya agar sesuai dengan perubahan yang terjadi.
- b) Perubahan struktur sosial: Masyarakat dapat mengubah struktur sosialnya agar sesuai dengan perubahan yang terjadi.
- c) Pembelajaran: Masyarakat dapat belajar tentang perubahan sosial yang terjadi melalui berbagai cara, seperti pendidikan, media massa, dan interaksi sosial. Dengan belajar, masyarakat dapat memahami perubahan sosial dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
- d) Inovasi: Masyarakat dapat melakukan inovasi untuk mengatasi perubahan sosial. Inovasi dapat berupa pengembangan teknologi baru, metode baru, atau produk baru. Inovasi dapat membantu masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sosial dan memanfaatkan perubahan tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan.
- e) Penyesuaian nilai dan norma: Masyarakat dapat menyesuaikan nilai dan normanya dengan perubahan sosial. Penyesuaian nilai dan norma dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti melalui diskusi, musyawarah, atau sosialisasi. Penyesuaian nilai dan norma dapat membantu

masyarakat untuk menerima perubahan sosial dan menghindari konflik

2. Strategi Resistensi

Strategi adaptasi yang dilakukan oleh masyarakat dengan cara menolak perubahan yang terjadi. Strategi resistensi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti:

- a) Penolakan: Masyarakat dapat menolak perubahan sosial secara langsung. Penolakan dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti demonstrasi, pemogokan, atau kekerasan.
- b) Adaptasi pasif: Masyarakat dapat beradaptasi dengan perubahan sosial secara pasif. Adaptasi pasif dilakukan dengan cara menerima perubahan sosial tanpa melakukan perlawanan. Adaptasi pasif dapat menyebabkan masyarakat tertinggal dan tidak dapat memanfaatkan perubahan sosial untuk meningkatkan kesejahteraan.
- c) Akomodasi: Masyarakat menerima perubahan yang terjadi, tetapi dengan syarat-syarat tertentu.



Gambar 3.1. Setiap orang memiliki pemikiran tersendiri tentang perubahan

PENTINGNYA ADAPTASI PADA PERUBAHAN PERILAKU MANUSIA

Menurut Robbins (2003), adaptasi adalah suatu proses yang menempatkan manusia yang berupaya mencapai tujuan-tujuan atau kebutuhan untuk menghadapi lingkungan dan kondisi sosial yang berubah-ubah agar tetap bertahan. Penyesuaian diri dapat dikatakan sebagai cara tertentu yang dilakukan oleh individu untuk bereaksi terhadap tuntutan dalam diri maupun situasi eksternal yang dihadapi. Penyesuaian diri pada prinsipnya yaitu suatu proses yang mencakup respon mental dan tingkah laku, dengan mana individu berusaha untuk dapat berhasil mengatasi kebutuhan-kebutuhan ada dalam dirinya, ketegangan-ketegangan, konflik-konflik dan frustrasi yang dialaminya sehingga terwujud tingkat keselarasan antara tuntutan dari dalam diri dengan apa yang diharapkan oleh lingkungan dimana individu tinggal (Desmita,2012).

Menurut Prasetya, A., Nurdin, M. F. et al. (2021) Perspektif mempengaruhi perilaku manusia untuk bertindak menanggapi sebuah konteks situasi yang terjadi dan membimbing seseorang dalam menemukan perilaku relevan dan rasional sesuai dengan fenomena yang ada. Untuk menelaah sesuatu para sosiolog melakukan asumsi asumsi melalui beberapa perspektif, yaitu :

1) Perspektif Evolusioner

Perspektif evolusioner digagas oleh Auguste Comte dan Herbert Spencer yang merupakan perspektif paling awal dalam sosiologi dan memberikan gambaran bagaimana masyarakat tumbuh dan berkembang tetapi, karena ilmu pengetahuan semakin berkembang, maka perspektif ini pun ditinggalkan. Para sosiolog yang memakai perspektif evolusioner mencari pola perubahan dan perkembangan yang muncul dalam masyarakat yang beraneka ragam dengan tujuan untuk mengetahui apakah ada urutan umum yang dapat ditemukan. Perspektif evolusioner merupakan

perspektif aktif meskipun bukan perspektif yang utama dalam sosiologi.

2) Perspektif Interaksionis Simbolik

Para ahli interaksionis selanjutnya melihat bahwa manusia berinteraksi melalui kejadian-kejadian yang terjadi di sekitar mereka. Orang yang tidak bisa menyesuaikan diri dengan hal tersebut disebut empan papan (tidak sopan). Seseorang yang keliru akan situasi berusaha lari dari hal tersebut. Akan tetapi, tindakan yang tidak tepat akan menimbulkan akibat-akibat yang tidak menyenangkan. Masyarakat adalah realitas obyektif, dalam arti sang masyarakat. Masyarakat itu tetap nyata, meskipun kita memiliki pandangan beragam terhadap mereka akan tetapi, masyarakat itu juga tergantung pada pandangan subyektif orang tersebut. Dalam perspektif interaksionis simbolik, situasi dan kondisi ditafsirkan oleh subyek. Ini bukan berarti semua kenyataan itu subyektif, tetapi ada juga fakta yang objektif di alam semesta seperti adanya matahari, bulan, bintang, hujan, kemarau dan lain-lain, maka kenyataan itu tetap ada

3) Perspektif Fungsionalis

Perspektif fungsionalis melihat masyarakat sebagai suatu jaringan kelompok yang bekerja sama secara terorganisir, teratur dan bernilai yang dianut sebagian masyarakat tersebut. Masyarakat dilihat sebagai suatu sistem yang stabil dengan suatu kecenderungan menjaga kestabilan dan keseimbangan. Talcott Parson, Kings Loin Davis, dan Robert K. Merton merupakan tokoh dalam perspektif fungsionalis. Mereka berpendapat bahwa perbuatan atau tindakan dilakukan karena memiliki fungsi. Kalau sesuatu tidak berfungsi, maka hal itu lambat laun akan hilang artinya pola perilaku hilang bila tidak berfungsi.

4) Perspektif Konflik

Perspektif konflik dicetus oleh Karl Marx yang melihat pertentangan dan eksploitasi kelas sebagai penggerak utama kekuatan-kekuatan dalam sejarah. Dalam rentang waktu yang lama perspektif konflik ini diabaikan oleh para sosiolog dan dewasa ini kembali menjadi bahan perhatian mereka. Perspektif konflik melihat masyarakat konflik di antara kelas di mana masyarakat terikat secara bersama karena kekuatan dari kelompok atau kelas yang dominan. Mereka mengklaim bahwa nilai bersama yang dilihat oleh para fungsionalis sebagai pemersatu bukanlah benar-benar suatu konsensus, melainkan konsensus tersebut merupakan hasil ciptaan dari kelas yang dominan yang menguasai masyarakat. Menurut pengikut perspektif konflik, para fungsionalis gagal mengajukan pertanyaan secara fungsional yang bermanfaat untuk masyarakat. Mereka cenderung konservatif, mereka berasumsi bahwa keseimbangan yang serasi bermanfaat bagi setiap orang. Perspektif konflik selalu membuat dua kutub yang dipertentangkan. Gerak perilaku secara fungsional bermanfaat dan oleh karena itu tindakan itu dimunculkan ke permukaan.

Ada empat tipe tindakan sosial yang dikemukakan oleh Weber, dalam penelitian Ritzer & Goodman (2011) yaitu:

- a) Tindakan rasionalitas Instrumental yaitu tindakan ini ditujukan dalam mencapai tujuan-tujuan yang secara rasional dan diperhitungkan dengan baik oleh aktor yang melakukannya.
- b) Tindakan rasionalitas nilai, yaitu sebuah tindakan rasional yang berdasarkan nilai, dilakukan dengan tujuan yang ada kaitannya dengan nilai-nilai yang diyakini secara sendiri tanpa memperhitungkan prospek-prospek yang ada

kaitannya dengan berhasil atau gagalnya sebuah tindakan yang dilakukan tersebut.

- c) Tindakan tradisional, yaitu tindakan yang dilakukan karena telah bersifat turun-temurun dan akhirnya berkelanjutan.
- d) Tindakan Afektif, yaitu sebuah tindakan yang dilakukan dengan dorongan emosi, dan tentunya dilakukan dengan pemikiran yang rasional (tidak rasional).

Perubahan sosial memiliki banyak aspek dan bagian-bagian, seperti berkaitan dengan kaidah kaidah sosial, nilai nilai sosial, lapisan lapisan dalam masyarakat dan sebagainya. Perubahan sosial yang terjadi tentunya tidak terjadi begitu saja, pastinya ada penyebab kenapa bisa terjadi perubahan tersebut. Berikut adalah beberapa penyebab terjadinya perubahan sosial, yaitu ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi, komunikasi, alat transportasi, urbanisasi, bencana alam, dan ke semua itulah yang memberikan pengaruh serta perubahan dalam kehidupan manusia (Ishomuddin: 2002:91).

TEORI PEMBELAJARAN SOSIAL

Dalam teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) menurut Bandura (1977) proses belajar sosial dengan faktor-faktor kognitif dan behavioral yang mempengaruhi individu dalam proses pembelajaran. Teori ini berperan dalam mempelajari bagaimana pengaruh dari isi media massa terhadap khalayak. Pada hakikatnya pembelajaran sosial berlangsung melalui proses peniruan atau pemodelan. Individu menjadi pihak yang memainkan peran aktif dalam menentukan perilaku mana yang akan ditiru serta frekuensi dan intensitas peniruan yang akan dijalankan. Proses peniruan dan pemodelan ini merupakan pembelajaran perilaku yang dilakukan tanpa harus mengalami pengalaman langsung. Bandura menyatakan bahwa tindakan mengamati memberikan ruang bagi individu untuk belajar tanpa

berbuat apapun. Individu belajar dengan mengamati perilaku orang lain. Dalam proses pembelajaran ini individu mengkonstruksikan gambaran, menganalisis hingga membuat keputusan yang mempengaruhi pelajaran (Bandura, 1977).

PENDORONG PERUBAHAN PERILAKU MASYARAKAT

Dalam penelitian Dewi, A. B. Et al. (2023), adanya faktor-faktor pendorong perubahan atau modernisasi membuat masyarakat adat secara perlahan berubah. Perubahan ini terlihat jelas pada masyarakat adat. Pengaruh modernisasi dalam bentuk teknologi dan gaya hidup membuat masyarakat adat mempersiapkan diri menyongsong modernisasi. Disamping itu, mereka juga tetap mempertahankan budaya tradisional mereka. Karakter menerima perubahan ini sangat bagus karena kehidupan tidak selalu berjalan statis melainkan harus ada progress. Jika tidak mau beradaptasi menerima perubahan maka kehidupan masyarakat akan tertelan zaman.

KESIMPULAN

Pada prinsipnya siapapun dapat menyelidiki terjadinya perubahan sosial budaya dalam masyarakat. Hal ini dapat terjadi melalui gerakan-gerakan yang membawa perubahan sosial budaya. Oleh karena itu, diperlukan sikap kritis terhadap perubahan sosial budaya. Perubahan sosiokultural mengacu pada perubahan nilai, norma, adat istiadat, pola perilaku, dan institusi dalam suatu masyarakat. Perubahan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perkembangan teknologi, interaksi lintas budaya, perubahan demografi, dan perubahan politik. Perubahan sosiokultural mungkin terjadi secara perlahan atau mungkin terjadi secara tiba-tiba dan revolusioner, bagaimanapun perubahan selalu bisa terjadi tinggal strategi apa yang akan di gunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chandler, Daniel. tt. *Marxist Media Theory*.
[http://www.aber.ac.uk/
media/Documents/marxism/marxism.html](http://www.aber.ac.uk/media/Documents/marxism/marxism.html)
- Dewi, AB, & Bima, AANAW (2023). *Adaptation of Indigenous Peoples to Modernity*.
Cakrawarti Scientific Journal, 6(1), 130-140.
- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chandler, Daniel. tt. *Media Marxist Theory*.
[http://www.aber.ac.uk/media/
Documents/marxism/marxism.html](http://www.aber.ac.uk/media/Documents/marxism/marxism.html)
- Dewi, A. B., & Bima, A. A. N. A. W. (2023). *Adaptasi Masyarakat Adat Terhadap Modernitas*. *Jurnal Ilmiah Cakrawarti*, 6(1), 130-140.
- Desmita, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, (2012), h. 193.
- Koentjaraningrat. (2015). *Pengantar Antropologi*(R. Cipta (ed.))
- Kusuma, T. M., Wulandari, E., Widiyanto, T., & Kartika, D. (2020). *Hubungan Tingkat Pengetahuan dan Sikap terhadap Kebiasaan Konsumsi Jamu pada Masyarakat Magelang Tahun 2019*. *Pharmacon: Jurnal Farmasi Indonesia*, 37–42.
<https://doi.org/10.23917/pharmacon.v0i0.10857>
- Notoatmodjo, S. (2014). *Pendidikan dan perilaku kesehatan*(Revisi). Rineka Cipta
- Prasetya, A., Nurdin, M. F., & Gunawan, W. (2021). *Perubahan Sosial Masyarakat dalam Perspektif Sosiologi Talcott Parsons di Era New Normal*. *Sosietas: jurnal pendidikan sosiologi*, 11(1), 1-12.
- Postman, N. (1992). *Deus Machina*. *Technos*, 1(4), 16-18.

- Robbins, P. Stephen. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sagala, S. H., Maifita, Y., & Armaita. (2020). Hubungan Pengetahuan Dan Sikap Masyarakat Terhadap Covid-19. *Jurnal Menara Medika*, 2(1), 119–127
- Weber, Max, *Sosiologi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1946) Yoke, Ahmad Hifdzil Haq, *Pendidikan Akhlak Menurut Imam Al-Ghazali*,
- Zuhriyah, N. K., Sugandha, L., & Hadidarma, W. (2024). Strategi Adaptasi Masyarakat terhadap Perubahan Sosial. *Bersatu: Jurnal Pendidikan Bhinneka Tunggal Ika*, 2(1), 35-42.

PROFIL PENULIS



Muhammad Gunawan Wibisono

Penulis sebagai dosen Jurusan Manajemen STIE Mahardhika Surabaya. Berfokus pada bidang pada bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, Lembaga Internasional Ekonomi dan Kebijakan Pemerintahan dengan minat pendekatan metodologi sosial dan kebijakan serta manajemen pemerintahan. Standarisasi dengan filosofi dan metodologi dengan beberapa prestasi termasuk Science Forum Consultant Awardee dan Global Town Hall Foreign Policy Community Indonesia.

BAB 4

THE ROLE OF LEADERSHIP AS CHANGE AGENT

I Gede Iwan Suryadi
Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali. Denpasar.
Email: gedeiwan@pnb.ac.id

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, kemampuan untuk beradaptasi dan berevolusi menjadi kunci keberlangsungan organisasi. Manajemen perubahan, sebagai disiplin ilmu, memberikan kerangka kerja untuk memahami dan mengelola transisi dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan (Kotter, 2012). Proses ini tidak hanya melibatkan pengenalan teknologi atau metode baru, tetapi juga perubahan dalam budaya, nilai, dan perilaku organisasi. Peran kepemimpinan dalam konteks perubahan tidak bisa dianggap remeh. Pemimpin berperan sebagai arsitek dan katalisator perubahan, membimbing organisasi melalui ketidakpastian menuju visi yang diharapkan (Burnes, 2017). Kepemimpinan yang efektif dalam manajemen perubahan tidak hanya tentang memberi perintah atau instruksi, melainkan membangun visi, menginspirasi kolaborasi, dan memelihara lingkungan yang mendukung inovasi dan adaptasi.

Salah satu gaya kepemimpinan yang sering dikaitkan dengan kesuksesan dalam manajemen perubahan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok, melalui visi yang menarik, motivasi, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan ini penting dalam membangun komitmen dan ketahanan organisasi terhadap

tantangan yang muncul selama proses perubahan. Mengelola perubahan bukanlah tugas yang mudah. Organisasi seringkali menghadapi resistensi baik dari dalam maupun luar, yang dapat menghambat atau bahkan menggagalkan inisiatif perubahan (Kotter & Schlesinger, 2008). Pemimpin harus mampu mengidentifikasi sumber resistensi, memahami kekhawatiran stakeholder, dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi tantangan ini.

Bab ini bertujuan untuk menjelajahi dan mendalami peran kepemimpinan dalam konteks manajemen perubahan, dengan fokus pada cara-cara pemimpin dapat bertindak sebagai agen perubahan. Melalui pembahasan teori dan model kepemimpinan yang relevan, serta pemaparan studi kasus nyata, pembaca diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat memfasilitasi perubahan yang sukses dalam organisasi.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Kepemimpinan transformasional telah lama diakui sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memfasilitasi perubahan organisasi. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai potensi terbaik mereka, seringkali melampaui apa yang awalnya mereka anggap mungkin. Mereka menciptakan visi yang menarik dan mengkomunikasikannya secara efektif, sehingga mendorong komitmen terhadap tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh empat perilaku yang berbeda: pengaruh yang diidealkan (juga dikenal sebagai karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat memainkan peran penting dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan

memelihara lingkungan yang mendukung dan inklusif (Smith, 2020). Pemimpin transformasional membentuk konsep diri dan kepercayaan diri karyawan, dan mereka mengizinkan karyawan untuk bertindak dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai mereka, yang menghasilkan pengabdian kepada pemimpin dan tujuan yang didukung oleh pemimpin (Shamir, House, & Arthur, 1993).

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN ADAPTASI TERHADAP PERUBAHAN

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menawarkan pendekatan yang unik dalam memahami dinamika kepemimpinan. Teori ini mengakui bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi. Sebaliknya, pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan perilaku kepemimpinan mereka sesuai dengan tingkat kematangan atau kesiapan pengikut mereka dalam menjalankan tugas tertentu (Hersey & Blanchard, 1993). Tingkat kematangan ini mencakup dua dimensi utama: kompetensi dan komitmen. Semakin tinggi kompetensi dan komitmen pengikut, semakin sedikit arahan dan dukungan yang dibutuhkan dari pemimpin. Sebaliknya, jika pengikut memiliki kompetensi dan komitmen yang rendah, pemimpin perlu memberikan lebih banyak arahan dan dukungan.

Dalam konteks manajemen perubahan, pendekatan kepemimpinan situasional sangat relevan. Perubahan organisasi seringkali melibatkan berbagai tingkat kesiapan dan penerimaan dari anggota tim. Beberapa mungkin siap dan antusias menghadapi perubahan, sementara yang lain mungkin merasa ragu atau bahkan menolak perubahan. Pemimpin yang efektif harus mampu menilai tingkat kematangan tim mereka secara real-time dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan tepat. Untuk anggota tim yang siap berubah, pemimpin dapat

mengambil pendekatan yang lebih delegatif dan memberdayakan mereka. Namun, untuk anggota tim yang kurang siap, pemimpin harus memberikan lebih banyak arahan, dukungan, dan bimbingan. Penelitian terkini menggarisbawahi bahwa adaptabilitas dan fleksibilitas kepemimpinan sangat penting untuk menavigasi kompleksitas dan ketidakpastian yang melekat dalam proses perubahan organisasi. Dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka secara dinamis, pemimpin dapat memaksimalkan efektivitas dan memastikan keberhasilan inisiatif perubahan (Johnson, 2021).

TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA (LMX)

Teori LMX merupakan kontribusi baru dalam literatur kepemimpinan karena premis teori ini adalah bahwa para pemimpin memimpin melalui hubungan unik yang mereka bangun dengan setiap karyawan mereka (Bauer & Erdogan, 2015). Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim individu. Hubungan berkualitas tinggi ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan kewajiban timbal balik, yang dapat memudahkan proses perubahan dengan mengurangi resistensi dan meningkatkan keterlibatan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Studi terbaru menunjukkan bahwa pemimpin dengan skor LMX yang tinggi lebih berhasil dalam mengimplementasikan perubahan, karena mereka lebih baik dalam mengkomunikasikan kebutuhan dan manfaat perubahan kepada anggota tim mereka (Taylor, 2022).

MODEL KEPEMIMPINAN AGILE

Dalam era digital ini, model kepemimpinan *Agile* menjadi semakin relevan. Kepemimpinan *Agile* menekankan pada responsivitas, kolaborasi, dan pemberdayaan tim. Ini sangat sesuai dengan lingkungan yang berubah cepat, di mana

keputusan perlu dibuat dengan cepat dan tim harus beradaptasi dengan perubahan dengan agilitas. Penelitian terkini menyoroti bagaimana pemimpin *Agile* memfasilitasi perubahan dengan mendorong inovasi dan eksperimentasi, seraya memastikan bahwa tim tetap fokus pada nilai pelanggan dan hasil yang dapat diukur (Hoda & Noble, 2021).

KOMPETENSI KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG PERUBAHAN

Pengembangan visi yang jelas dan strategi yang terdefinisi dengan baik adalah kunci utama dalam kepemimpinan perubahan. Pemimpin harus mampu menjabarkan visi yang menarik dan realistis, yang tidak hanya menginspirasi tetapi juga memberikan arah yang jelas bagi organisasi. Kemampuan untuk menyusun strategi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi langkah-langkah kritis dan merencanakan inisiatif perubahan secara detail. Hughes (2021) menunjukkan bahwa visi yang komunikatif dan inklusif meningkatkan peluang keberhasilan dalam implementasi perubahan. Komunikasi merupakan elemen penting dalam proses perubahan. Pemimpin harus mahir dalam berkomunikasi secara terbuka, jujur, dan sering, untuk membangun kepercayaan dan mendapatkan dukungan dari semua pihak yang terlibat. Keterampilan komunikasi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk menjelaskan tujuan perubahan, mengatasi kekhawatiran, dan memotivasi anggota tim. Menurut Gallagher dan Mazur (2022), pemimpin yang efektif dalam komunikasi dapat mengurangi ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan.

Kepemimpinan dalam konteks perubahan sering kali melibatkan pengambilan keputusan dalam situasi yang tidak pasti dan kompleks. Pemimpin perlu mampu menilai berbagai opsi, mempertimbangkan risiko, dan membuat keputusan yang tepat waktu untuk menjaga momentum perubahan. Kemampuan

untuk beradaptasi dan merespons dengan cepat terhadap feedback dan tantangan baru sangat penting. Moreno et al. (2023) menemukan bahwa pemimpin yang efektif dalam pengambilan keputusan dapat mempercepat proses perubahan dan meningkatkan hasil yang dicapai. Empati dan kemampuan untuk memberikan dukungan kepada anggota tim adalah aspek penting lain dari kepemimpinan dalam manajemen perubahan. Pemimpin harus memahami dampak emosional yang mungkin dialami karyawan selama perubahan dan memberikan dukungan yang dibutuhkan. Membangun hubungan yang kuat dan mendukung dengan tim dapat membantu dalam mengelola stres dan ketidakpastian. Menurut Thompson dan Sandoe (2022), pemimpin yang menunjukkan empati dan dukungan yang kuat terhadap anggota timnya cenderung mengalami tingkat resistensi yang lebih rendah dan keterlibatan yang lebih tinggi selama proses perubahan.

RINTANGAN DAN TANTANGAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Mengatasi rintangan dalam manajemen perubahan dimulai dengan identifikasi dan analisis yang cermat terhadap potensi hambatan yang dapat muncul. Rintangan ini bisa berupa faktor struktural, teknologi, proses, atau perilaku karyawan. Lewin (1947) dalam teorinya tentang perubahan, menggambarkan pentingnya 'unfreezing' atau melepaskan pola-pola lama sebelum perubahan dapat terjadi. Oreg dan Berson (2019) menunjukkan bahwa pemahaman mendalam tentang resistensi individu dan organisasi terhadap perubahan adalah langkah awal yang krusial untuk mengembangkan strategi yang efektif. Komunikasi merupakan alat yang sangat penting dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan. Strategi komunikasi yang efektif melibatkan dialog dua arah, di mana karyawan diberi kesempatan untuk mengungkapkan kekhawatiran dan

saran mereka. Kotter (1996), dalam model perubahan 8 langkahnya, menekankan pentingnya komunikasi yang efektif untuk membangun rasa urgensi dan mendapatkan dukungan luas. Ford dan Ford (2009) juga menggarisbawahi pentingnya 'mendengarkan secara aktif' sebagai komponen kunci dalam mengatasi resistensi.

Melibatkan karyawan dalam proses perubahan dapat secara signifikan mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan. Pemberdayaan karyawan memberi mereka rasa memiliki dan kontrol atas perubahan yang terjadi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap implementasi perubahan. Bandura (1977) dalam teorinya tentang efikasi diri, menunjukkan pentingnya percaya pada kemampuan individu untuk mencapai perubahan. Lines (2004) menegaskan bahwa partisipasi karyawan dalam proses perubahan mengarah pada tingkat komitmen yang lebih tinggi dan resistensi yang lebih rendah. Kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel terhadap keadaan yang berubah adalah kunci untuk mengatasi tantangan dalam manajemen perubahan. Pemimpin harus bersedia untuk menyesuaikan strategi perubahan berdasarkan feedback dan perkembangan baru. Weick dan Quinn (1999) menggambarkan perubahan sebagai proses terus-menerus yang memerlukan kemampuan adaptasi yang tinggi. Terakhir, Burnard dan Bhamra (2011) menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi pendekatan adaptif lebih berhasil dalam mengimplementasikan perubahan yang berkelanjutan.

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya menetapkan visi dan nilai-nilai yang menjadi dasar budaya organisasi, tetapi juga bertindak sebagai model peran dalam

perilaku sehari-hari. Schein (2010) mengemukakan bahwa pemimpin adalah arsitek utama budaya organisasi, melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kontrol. Hernandez et al. (2021) menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi cenderung memperkuat budaya positif dan mendukung perubahan. Budaya organisasi yang fleksibel dan adaptif terbukti memudahkan proses perubahan. Budaya yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan pengambilan risiko cenderung lebih efektif dalam mengimplementasikan perubahan. Denison et al. (2020) menemukan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dalam adaptabilitas, keterlibatan karyawan, dan konsistensi nilai lebih mampu menavigasi perubahan. Organisasi harus mendorong budaya yang mengutamakan keterbukaan dan komunikasi untuk mendukung perubahan.

Salah satu tantangan utama dalam manajemen perubahan adalah mengatasi resistensi yang muncul dari budaya organisasi yang sudah tertanam. Pemimpin harus mengakui dan menghormati norma dan nilai lama sambil secara bertahap memperkenalkan konsep dan nilai baru. Kotter dan Heskett (1992) menunjukkan bahwa transformasi budaya membutuhkan upaya strategis dan berkelanjutan dari pemimpin. Oreg (2006) menyarankan bahwa pemimpin harus menggunakan pendekatan yang inklusif dan partisipatif untuk mengurangi resistensi dan membangun dukungan untuk perubahan. Untuk membangun budaya yang mendukung perubahan, pemimpin harus secara aktif terlibat dalam mengkomunikasikan visi perubahan, memelihara dialog terbuka, dan memberikan umpan balik. Memberikan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan juga penting untuk membekali mereka dengan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan. Menurut Bennis dan Thomas (2002), pemimpin harus menjadi agen pembelajaran yang mempromosikan eksplorasi dan eksperimen.

Eksperimen budaya yang dipimpin oleh Rosing et al. (2011) menunjukkan bahwa pendekatan yang berfokus pada pemberdayaan dan pengakuan dapat meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan.

KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN TEKNOLOGI DAN INOVASI

Dalam era digital saat ini, kepemimpinan visioner menjadi semakin penting untuk memandu organisasi melalui transformasi teknologi. Pemimpin yang visioner tidak hanya mengantisipasi tren teknologi masa depan tetapi juga menanamkan visi tersebut dalam strategi organisasi. Menurut Bennis (2021), pemimpin harus berupaya menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan eksplorasi teknologi baru. Pemimpin seperti ini mampu menginspirasi dan memotivasi timnya untuk merangkul perubahan dan berinovasi, memastikan organisasi tidak hanya bertahan tapi berkembang di tengah perubahan teknologi yang cepat. Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam memfasilitasi adopsi teknologi baru dalam organisasi. Pemimpin harus memastikan bahwa teknologi yang diadopsi selaras dengan tujuan dan strategi organisasi. Rogers (2010) dalam teorinya tentang *Diffusion of Innovations*, menekankan pentingnya pemimpin sebagai 'early adopters' yang dapat mempengaruhi adopsi teknologi dalam organisasi. Smith dan Tushman (2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang berhasil dalam adopsi teknologi sering menggunakan pendekatan partisipatif, memungkinkan karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi teknologi.

Transformasi digital seringkali disertai dengan tantangan signifikan, termasuk resistensi karyawan, masalah integrasi sistem, dan keamanan data. Pemimpin efektif dalam konteks ini tidak hanya harus memiliki pemahaman yang kuat tentang teknologi tetapi juga kemampuan untuk mengelola perubahan

organisasi. Westerman et al. (2014) menemukan bahwa pemimpin yang berhasil dalam transformasi digital sering kali menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan, serta membangun infrastruktur yang mendukung untuk mengatasi hambatan teknis dan budaya.

Dalam konteks yang berubah cepat, pendekatan kepemimpinan Agile menjadi semakin relevan. Kepemimpinan Agile menekankan pada adaptasi cepat, kolaborasi tim lintas fungsi, dan iterasi cepat. Pemimpin Agile mempromosikan budaya eksperimen, di mana gagal dianggap sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang. Menurut Rigby et al. (2016), organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip Agile dalam kepemimpinan dan manajemen proyek cenderung lebih sukses dalam inovasi dan responsif terhadap perubahan pasar.

PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI AGEN PERUBAHAN

Pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan menjadi kunci dalam mempersiapkan pemimpin sebagai agen perubahan yang efektif. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, pemimpin harus terus mengembangkan kemampuan mereka untuk mengelola dan memimpin perubahan. Menurut Avolio dan Gardner (2005), pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan diri dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam menghadapi perubahan. Praktik seperti coaching, mentoring, dan feedback terus-menerus dapat membantu pemimpin mengasah kemampuan mereka untuk memimpin perubahan.

Program pelatihan dan pendidikan yang dirancang khusus untuk pemimpin dapat memperkuat kompetensi mereka dalam manajemen perubahan. Kursus dan workshop yang menekankan pada kepemimpinan perubahan, pengambilan keputusan strategis, dan inovasi dapat memberikan pemimpin pengetahuan

dan alat yang diperlukan untuk mengelola perubahan secara efektif. Menurut Conger dan Benjamin (1999), program kepemimpinan yang mencakup simulasi, studi kasus, dan pembelajaran berbasis proyek dapat meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menghadapi tantangan nyata dalam perubahan organisasi. Pengalaman praktis merupakan salah satu cara terbaik untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dalam konteks perubahan. Memberikan pemimpin kesempatan untuk memimpin proyek perubahan atau inisiatif inovasi dapat memberikan pengalaman berharga yang memperkuat kemampuan mereka untuk mengelola kompleksitas dan ketidakpastian. Menurut McCall et al. (1988), eksposur terhadap berbagai situasi dan tantangan dapat mempercepat pengembangan kompetensi kepemimpinan dan memperkaya pemahaman mereka tentang dinamika perubahan.

Menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi sangat penting dalam pengembangan kepemimpinan sebagai agen perubahan. Organisasi yang mempromosikan keterbukaan terhadap ide baru, eksperimen, dan pembelajaran dari kegagalan menciptakan lingkungan di mana pemimpin dapat tumbuh dan berkembang. Garvin et al. (2008) menekankan bahwa organisasi yang belajar mampu beradaptasi dengan perubahan lebih cepat dan lebih efektif, dan pemimpin yang berkembang dalam lingkungan tersebut lebih siap untuk menghadapi tantangan perubahan.

PERAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI AGEN PERUBAHAN

Kepemimpinan memegang peranan krusial dalam kesuksesan setiap inisiatif perubahan. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah visi dan strategi, tetapi juga sebagai katalis yang memotivasi dan menginspirasi individu di seluruh organisasi untuk merangkul dan berpartisipasi dalam proses

perubahan. Gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan situasional telah terbukti efektif dalam memfasilitasi transisi ini, dengan menekankan pada pentingnya visi, komunikasi yang efektif, dan kemampuan adaptasi. Melalui pembelajaran dan aplikasi teori-teori kepemimpinan yang relevan, pemimpin dapat lebih efektif dalam mengelola dinamika kompleks yang terkait dengan perubahan organisasi.

Menghadapi dan mengatasi rintangan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses perubahan. Pemimpin efektif mengidentifikasi dan mengatasi hambatan, baik yang bersifat struktural maupun kultural, dengan strategi yang inovatif dan adaptif. Komunikasi dua arah, pemberdayaan karyawan, dan pembangunan budaya organisasi yang mendukung perubahan adalah kunci dalam mengatasi resistensi. Pemimpin yang berhasil dalam konteks ini tidak hanya memperlihatkan kecakapan teknis dan strategis, tetapi juga kecerdasan emosional yang tinggi dalam memahami dan mengatasi kekhawatiran karyawan serta memelihara lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Terakhir, peran kepemimpinan dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap inovasi tidak bisa diremehkan. Budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, eksperimentasi, dan toleransi terhadap kegagalan menciptakan fondasi yang kuat untuk perubahan yang berkelanjutan. Pemimpin yang proaktif dalam pengembangan kepemimpinan, baik bagi diri mereka sendiri maupun bagi pemimpin masa depan, memastikan bahwa organisasi tidak hanya siap untuk perubahan saat ini tetapi juga untuk tantangan dan peluang di masa depan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dalam manajemen perubahan tidak hanya tentang mengelola transisi, tetapi juga tentang membangun kapasitas adaptasi dan inovasi yang berkelanjutan di seluruh organisasi. Kesimpulan ini menekankan pada pentingnya kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan

partisipatif dalam mengelola perubahan. Melalui strategi yang efektif dan pembangunan budaya organisasi yang mendukung, pemimpin dapat mengarahkan organisasi mereka menuju kesuksesan dalam lingkungan yang terus berubah.

KESIMPULAN

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam kesuksesan manajemen perubahan organisasi. Gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, situasional, dan teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terbukti efektif dalam memfasilitasi perubahan. Pemimpin yang adaptif, visioner, dan partisipatif mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan perubahan. Kemampuan untuk mengomunikasikan visi, mengelola resistensi, dan mengembangkan strategi yang efektif menjadi kunci keberhasilan pemimpin sebagai agen perubahan.

Salah satu tantangan utama dalam manajemen perubahan adalah mengatasi rintangan dan resistensi yang muncul, baik dari sisi struktural, teknologi, maupun budaya organisasi. Pendekatan yang melibatkan komunikasi terbuka, pemberdayaan karyawan, dan adaptasi terhadap keadaan yang berubah terbukti efektif dalam menghadapi hambatan ini. Selain itu, peran kepemimpinan dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap pembelajaran, dan mendukung inovasi menjadi sangat penting dalam memfasilitasi perubahan yang berkelanjutan.

Pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman praktis sangat penting untuk mempersiapkan pemimpin sebagai agen perubahan yang efektif. Menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan dapat mempercepat proses pengembangan kompetensi kepemimpinan dalam konteks perubahan. Pada akhirnya, kepemimpinan yang efektif dalam

manajemen perubahan tidak hanya tentang mengelola transisi, tetapi juga membangun kapasitas adaptasi dan inovasi yang berkelanjutan di seluruh organisasi untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. (2021). *On Becoming a Leader: The Leadership Classic*. Basic Books.
- Bennis, W., & Thomas, R. J. (2002). Crucibles of Leadership. *Harvard Business Review*, 80(9), 39-45.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change*. Pearson Education.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*. Jossey-Bass.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2020). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-20.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.
- Gallagher, S., & Mazur, A. (2022). *Communicative Leadership in Times of Change: Strategies for Successful*

- Organizational Transformation. *Business Communication Quarterly*, 85(1), 97-113.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hughes, M. (2021). Leading Changes: How Effective Leaders Approach Transformation Management. *Journal of Change Management*, 21(2), 145-164.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2021). The Loci and Mechanisms of Leadership: Exploring a More Comprehensive View of Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lines, R. (2004). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal

- Achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington Books.
- Moreno, K., Thompson, L., & Sanders, W. (2023). Decision Making in Uncertain Times: Leadership Strategies for Effective Change Management. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 34-49.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, 72(3), 423-455.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of Innovations*. Simon and Schuster.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2022). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 22(5), 1182-1210.
- Smith, A. (2020). Transformational

- Thompson, H., & Sandoe, K. (2022). Empathy and Support: The Role of Emotional Intelligence in Change Management. *Journal of Business Psychology*, 37(3), 531-548.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

PROFIL PENULIS



I Gede Iwan Suryadi

Lahir di Angseri, 05 Maret 1980, lulus S1 Jurusan Manajemen dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tahun 2003 dan lulus S2 Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan pada tahun 2005. Juga aktif mengajar sebagai Dosen Tetap di Politeknik Negeri Bali pada Program Studi Bisnis Digital. Penulis adalah seorang “sustainability enthusiast” yaitu memiliki ketertarikan terhadap tema keberlanjutan (sustainability) dalam konteks bisnis dan manajemen keuangan. Penulis juga aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi sejak Tahun 2008.

BAB 5

MOTIVATING CHANGE

Norman Firmansyah
Asia Pulp and Paper, Jakarta
E-mail: norman.firmansyah@gmail.com

PENDAHULUAN

Di dunia ini segala sesuatu pasti berubah. Satu-satunya hal yang tidak berubah adalah perubahan itu sendiri. Perubahan adalah suatu proses yang tidak bisa dihindari oleh setiap organisasi (Dewi et al., 2021). Bahkan saat ini perubahan menjadi semakin bergejolak, kompleks, dan penuh dengan ketidakpastian atau sering disebut dengan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Istilah ini menggambarkan suatu situasi maupun kondisi lingkungan yang mengalami gejolak, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas (Marha et al., 2022).

VUCA terjadi karena beberapa faktor :

1. Perkembangan teknologi yang cepat dan masif sehingga menyebabkan lingkungan bisnis berubah menjadi semakin kompleks dan penuh dengan ketidakpastian,
2. Terjadinya pergeseran pasar yang terus berubah sehingga menyebabkan lingkungan bisnis semakin rumit dan sulit diprediksi.
3. Perilaku konsumen yang berubah dan terus berpindah menyebabkan lingkungan bisnis juga harus berubah mengikuti perilaku konsumen yang berubah-ubah.
4. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan lingkungan bisnis semakin kompetitif dan dituntut untuk terus berinovasi agar bisa memenangkan persaingan.

5. Perkembangan geopolitik yang dapat menyebabkan kondisi pasar dalam ketidakpastian, misalnya konflik yang terjadi di Timur Tengah.

Demi menjaga keberlangsungan bisnis, perusahaan perlu beradaptasi dengan lingkungan VUCA dan mengembangkan strategi yang responsif untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan perusahaan adalah :

1. *Fleksibilitas*: perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat pada perubahan atau pergolakan yang sedang terjadi dan mudah menerima perubahan.
2. *Agility*: perusahaan perlu memiliki kelincahan atau kemampuan untuk bergerak dengan cepat dan mudah dalam menghadapi perubahan yang terjadi, serta kemampuan untuk merespon cepat ke situasi yang tidak terduga.
3. *Kolaborasi*: strategi dengan berkolaborasi atau menjalin kerja sama dengan pihak ketiga akan membantu perusahaan dan karyawannya dalam mengatasi VUCA, khususnya kompleksitas. Sebab dengan menjalin kolaborasi, perusahaan dapat mengurangi kompleksitas dan mencapai tujuan dengan lebih efektif.
4. *Transformasi digital*: perusahaan perlu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan arus informasi yang begitu cepat.
5. *Kepemimpinan*: perusahaan perlu memiliki pemimpin yang dapat beradaptasi dengan kondisi VUCA. Pemimpin perusahaan harus memiliki pikiran yang analitis, terbuka, dan mampu menghadapi tantangan yang ada.
6. *Evaluasi dan rencana*: Perusahaan perlu melakukan evaluasi yang mendalam terhadap bisnis sendiri dan merancang langkah-langkah yang sesuai dengan situasi.

ORANG SULIT BERUBAH

Dalam melakukan perubahan, perusahaan perlu memahami persamaan efektivitas perubahan di bawah ini :

$$E = Q \times A$$

Gambar 5.1. Persamaan *Effectiveness*

E adalah *Effectiveness* atau efektivitas dari hasil yang diinginkan, Q adalah *Quality* atau Kualitas dari perubahan yang dilakukan dan A adalah *Acceptance* atau penerimaan dari perubahan yang dilakukan. Q sering juga disebut sisi Teknis dan A adalah sisi Manusia. Jika kita masukkan persamaan ini dengan angka. Misalkan suatu inisiatif perubahan atau Q nilainya 10 tetapi A atau penerimaan pihak-pihak terkait nilainya hanya 3, maka nilai $E = 10 \times 3 = 30$. Tetapi jika A nilainya 8, maka nilai $E = 10 \times 8 = 80$ atau kenaikan 166% dibandingkan ketika nilai A hanya 3.

Contoh persamaan di atas dalam konteks perusahaan : sebuah perusahaan mau melakukan perubahan, semua sistem administrasi yang tadinya dilakukan oleh karyawan administrasi, ke depannya akan dilakukan oleh perusahaan alih daya. Q disini adalah inisiatif untuk proses administrasi dilakukan oleh perusahaan alih daya. Adapun A adalah tingkat penerimaan dari para pihak terkait terhadap inisiatif ini. Pihak terkait misalnya karyawan, pelanggan, manajemen, dan sebagainya. Seandainya karyawan tidak berkomunikasi dengan baik mengenai perubahan ini maka akan timbul penolakan terhadap inisiatif ini. Jika penolakan ini tidak dikelola dengan dengan baik mengenai perubahan ini maka penolakan ini tentunya akan mempengaruhi

tingkat keberhasilan atau efektivitas dari inisiatif yang akan dilakukan.

Dari contoh di atas, perusahaan perlu memperhatikan tidak hanya Q tetapi juga A. Banyak perusahaan seringkali hanya fokus kepada Q dan terkadang tidak memperhatikan atau meremehkan peranan dari A. Q yang bagus tanpa A yang bagus maka akan memberikan hasil yang kurang optimal.

Dengan adanya VUCA, perusahaan dituntut untuk terus berubah, tetapi dalam kenyataannya tidak mudah untuk semua pihak terkait mendukung atau turut serta di dalam perubahan itu sendiri. Misalkan karyawan yang tidak ingin terlibat bahkan mungkin menolak untuk ikut serta di dalam perubahan itu. Penolakan ini akan mempengaruhi nilai A dari persamaan *Effectiveness* yang telah dibahas sebelumnya. Untuk itu perusahaan perlu mengerti mengapa terjadi penolakan terhadap suatu perubahan, apa yang menyebabkan orang menolak untuk ikut di dalam suatu perubahan. Gambar di bawah akan menjelaskan alasan dibalik penolakan yang dilakukan :

	MANFAAT	KERUGIAN
BERUBAH	1	2
TIDAK BERUBAH	3	4

Gambar 5.2. Matrix Manfaat - Berubah

Ketika perusahaan membuat suatu inisiatif perubahan, apakah semua pihak terkomunikasi dan mengetahui apa manfaat yang akan didapat oleh mereka dengan adanya perubahan. Hal ini dilambangkan oleh kotak no. 1. Ketika pihak-pihak terkait tidak mengetahui manfaat, mereka tentu tidak menemukan alasan kenapa harus mengikuti perubahan itu sendiri. Misalkan perusahaan ingin menjalankan suatu sistem IT baru di kantor, apakah semua pihak terkait sudah mengetahui apa manfaat dari sistem IT yang baru? Tanpa adanya pengetahuan akan manfaat dari perubahan ini, maka resistensi akan terjadi.

Ketika perusahaan sudah mengkomunikasikan apa manfaat dari suatu perubahan, tidak menjamin setiap pihak akan serta merta mau mengikuti perubahan itu. Mereka mungkin sudah mengerti mengenai manfaat dari perubahan itu, tetapi ada suatu kerugian atau resiko yang akan menghadang mereka dalam mencapai tujuan yg ingin dicapai. Hal ini dilambangkan oleh kotak no. 2 pada gambar di atas. Kembali kepada contoh perusahaan yang ingin menjalankan sistem IT yang baru. Mungkin para karyawan sudah mengetahui manfaat dari sistem IT yang baru itu untuk apa, tetapi untuk menjalankan sistem baru itu, maka sistem lama harus di-migrasi ke sistem baru dan ini membutuhkan waktu dan tenaga yang tidak sedikit. Ketika perusahaan tidak mengantisipasi hal ini, maka resistensi terhadap perubahan tetap akan tinggi.

Ketika perusahaan sudah berhasil mengkomunikasikan manfaat dari menggunakan sistem baru dan sudah mengantisipasi kerugian dari sistem baru, tetap masih ada hal yang harus diperhatikan, yaitu kotak no. 3 yaitu manfaat dari tidak berubah. Kembali ke contoh perusahaan yang ingin menjalankan sistem IT yang baru dimana pihak-pihak terkait sudah terbiasa dengan sistem yang lama. Mereka sudah mengerti, sudah biasa dan mampu bekerja dengan cepat menggunakan sistem yang lama. Mereka tentu berpikir atau

bertanya dalam hati, kenapa harus diubah ke sistem baru kalau dengan sistem yang lama saja sudah mencukupi. Hal ini tentunya juga harus diantisipasi oleh perusahaan agar tidak terjadi resistensi dalam hubungannya dengan kotak no. 3.

Yang terakhir adalah kotak no. 4 yaitu kerugian dari tidak berubah. Mungkin banyak dari pihak-pihak terkait tidak melihat adanya kerugian ketika mereka tidak berubah. Mereka merasa semua baik-baik saja dengan kondisi lama. Dalam kasus perusahaan yang ingin merubah ke sistem IT yang baru, para pihak terkait tidak merasa adanya suatu masalah atau kerugian atau resiko dengan menggunakan sistem yang lama. Hal ini juga harus diantisipasi oleh perusahaan dan dikelola agar tidak membawa resistensi terhadap perubahan yang ingin dijalankan perusahaan.

Dalam mengelola perubahan, ke 4 hal di atas yang merupakan sisi manusia dari suatu perubahan perlu diantisipasi dan dikelola oleh perusahaan agar perubahan dapat terjadi dengan baik.

MOTIVATING CHANGE

Dari gambar 5.1 dan gambar 5.2 jelas terlihat bahwa penerimaan terhadap perubahan merupakan kunci untuk mencapai hasil yang efektif. Selain itu mengelola perubahan harus memperhatikan pemikiran dari setiap pihak yang terkait dengan perubahan itu sendiri. Ada banyak konsep mengenai manajemen perubahan Dimana di dalamnya sudah termasuk memotivasi perubahan. Ada banyak metode yang dapat digunakan untuk mengelola perubahan dan salah satu yang banyak digunakan adalah Model ADKAR (Tandelilin, 2013).

ADKAR adalah sebuah model yang dirancang oleh Prosci untuk membantu orang-orang menghadapi dan mengendalikan perubahan. Model ini mencakup lima komponen penting yang perlu dipersiapkan untuk memotivasi perubahan. Untuk setiap

komponen juga ada faktor-faktor yang harus diperhatikan. Berikut adalah penjelasan dari setiap komponen dan juga factor yang harus diperhatikan (ANGTYAN, 2019) :

1. *Awareness*. Pertama, individu perlu memiliki pemahaman tentang perubahan yang akan terjadi dan bagaimana perubahan akan mempengaruhi kehidupan mereka. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dalam tahap ini :
 - Pandangan seseorang terhadap situasi sekarang/saat ini
 - Bagaimana seseorang melihat masalah yang sedang dihadapi
 - Kredibilitas dari orang yang menyampaikan pesan mengenai perubahan ini
 - Beredarnya informasi yang salah atau gosip
 - Kesiediaan seseorang merubah kesimpulan mengenai alasan perubahan

2. *Desire*. Kedua, individu perlu memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Ini dapat diperoleh melalui pengenalan dan pemahaman yang tinggi dengan tujuan perubahan dan juga manfaat yang akan diperoleh dari perubahan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dalam tahap ini :
 - Sifat dari perubahan itu (apa perubahan yang akan terjadi itu dan bagaimana dampaknya terhadap masing-masing orang). Setiap orang perlu memahami dengan jelas dan benar mengenai dampak dari perubahan ini.
 - Latar belakang organisasi atau lingkungan terhadap perubahan (persepsi dari seseorang terhadap organisasi atau lingkungan yang merupakan subyek dari perubahan). Persepsi belum tentu sama dengan kenyataan. Apa yang dipersepsi oleh mereka yang terdampak perubahan belum tentu benar, oleh karena

itu perlu diketahui dengan benar apa yang menjadi persep mereka.

- Situasi pribadi dari masing-masing individu. Untuk itu penting untuk melibatkan setiap individu di dalam perubahan.
- Apa yang memotivasi seseorang (motivasi intrinsik yang unik dari setiap individu). Untuk motivasi yang unik ini, peranan dari setiap atasan/manajer menjadi penting untuk mengelola perubahan karena mereka yang paling mengerti setiap orang di tim masing-masing.

3. *Knowledge*. Ketiga, setiap orang perlu memiliki pengetahuan atau ilmu yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Ini dapat diperoleh melalui pelatihan, pelatihan, dan pengenalan tentang bagaimana melakukan perubahan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dalam tahapi ini :

- Pengetahuan saat ini yang dimiliki oleh setiap orang.
- Kemampuan dari setiap orang untuk mendapatkan pengetahuan tambahan.
- Sumber daya yang tersedia untuk belajar dan berlatih.
- Akses ke pengetahuan yang dibutuhkan.

4. *Ability*. Keempat, individu perlu memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan. Ini dapat diperoleh melalui pelatihan, pelatihan, dan pengembangan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dalam tahapi ini :

- Hambatan psikologis
- Kemampuan fisik
- Kemampuan intelektual

- Waktu yang tersedia untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan
 - Ketersediaan sumber daya untuk mendukung pengembangan kemampuan baru
5. *Reinforcement*. Kelima, individu perlu memiliki hal yang menguatkan, yang memotivasi mereka untuk melakukan perubahan dan mempertahankan perubahan. Ini dapat diperoleh melalui penguatan positif, seperti penghargaan, dan tahanan negatif, seperti sanksi. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan dalam tahap ini :
- Sejauh mana *reinforcement* ini memiliki arti dan spesifik kepada orang yang terkena dampak perubahan.
 - Asosiasi dari *reinforcement* terhadap kemajuan yang sesungguhnya maupun pencapaian.
 - Tidak adanya konsekuensi negatif
 - Sistem akuntabilitas yang tercipta untuk memperkuat perubahan

Model ADKAR ini sangat berguna berguna di dalam :

- Mendiagnosis resistensi karyawan maupun pihak-pihak terkait terhadap perubahan yang akan atau sedang dilakukan perusahaan
- Membantu perusahaan dan juga karyawan melakukan transisi dalam proses perubahan yang dijalankan
- Membuat suatu rencana tindakan untuk mendukung inisiatif perubahan.
- Mengembangkan suatu rencana pengelolaan perubahan untuk semua pihak terkait.

Untuk lebih jelas bagaimana menggunakan Model ADKAR untuk mengelola perubahan ini termasuk di dalamnya adalah memotivasi perubahan, akan digunakan contoh mengenai

perusahaan yang ingin menerapkan sistem IT yang baru kepada seluruh karyawan, Untuk melakukan perubahan ini perusahaan harus fokus tidak hanya kepada sistem IT yang baru saja tetapi juga kepada penerimaan dari seluruh karyawan terhadap sistem yang baru ini (Ali et al., 2018).

Tahap *Awareness*. Untuk membangun kesadaran mengenai pentingnya perubahan yang akan terjadi. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan di tahap *Awareness* ini adalah sebagai berikut :

- Menggunakan beberapa jenis media untuk mengkomunikasikan perubahan ke sistem IT yang baru. Misalnya : email yang dikirim ke setiap karyawan, poster atau spanduk yang dipasang di tempat-tempat strategis, majalah internal perusahaan, *website* internal perusahaan, *town-hall* untuk seluruh karyawan.
- Membagikan pesan dari Top Management mengenai alasan perlunya berubah ke sistem IT yang baru dan apa resiko yang mungkin terjadi jika perusahaan tetap menggunakan sistem yang lama.
- Membantu karyawan untuk menterjemahkan perubahan organisasi hingga ke level individu, bagaimana perubahan setiap individu akan mendukung terjadinya perubahan di level perusahaan.

Tahap *Desire*. Pada tahap inilah memotivasi perubahan sesungguhnya terjadi. Tahap ini merepresentasikan motivasi dan keinginan setiap pribadi untuk mendukung dan terlibat di dalam perubahan. Beberapa hal yang bisa dilakukan pada tahapan ini :

- Melibatkan para pemimpin senior di dalam perusahaan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sulit serta kekhawatiran yang ada sehubungan dengan sistem IT yang baru.

- Menyelesaikan isu maupun pertanyaan yang ada terhadap perubahan yang akan dilakukan untuk menjalankan sistem IT yang baru. Isu-isu dan pertanyaan yang tidak terselesaikan dengan baik akan menimbulkan informasi yang tidak benar dan merugikan proses perubahan.
- Menunjukkan dukungan dari para pemimpin senior di dalam melakukan perubahan ke sistem IT yang baru. Dukungan ini penting agar setiap orang dapat merasakan bahwa perubahan ini benar-benar penting untuk dijalankan karena para pemimpin senior memberikan dukungannya.
- Mengkomunikasikan manfaat dari adanya perubahan sistem IT yang baru. Tanpa adanya komunikasi yang benar mengenai manfaat, maka orang mungkin akan berpikir kenapa harus berubah ke sistem yang baru kalau dari sistem yang lama saja sudah mencukupi.
- Setiap pemimpin melakukan percakapan dengan team masing-masing mengenai perubahan ke sistem IT yang baru, apa akibat bagi mereka, apa yang bisa mereka lakukan.
- Mengerti apa yang menjadi keberatan karyawan dan kekhawatiran mereka serta merubah keberatan itu menjadi motivasi untuk turut berpartisipasi di dalam perubahan.
- Melibatkan karyawan di dalam proses perubahan. Keterlibatan ini akan membuat hasil dari perubahan menjadi lebih efektif.

Tahap *Knowledge*. Pada tahap ini fokus kepada “Pengetahuan mengenai bagaimana untuk menjalankan perubahan?”, termasuk di dalamnya pelatihan terhadap ketrampilan dan perilaku yang dibutuhkan di dalam perubahan. Tidak ketinggalan mengenai detil informasi mengenai proses yang baru, sistem yang baru dan juga pengertian mengenai peran dan tanggung jawab yang baru sehubungan dengan

perubahan yang terjadi. Beberapa hal yang bisa dilakukan pada tahap ini :

- Melakukan analisis apa yang perlu dilakukan sekarang dan juga ke depannya.
- Memastikan program-program pelatihan benar-benar di desain dan dijalankan dengan baik, menggunakan berbagai metode seperti multimedia, pelatihan di kelas, aktifitas yang melibatkan mereka secara langsung, informasi penting yang bisa diakses kapanpun dimanapun.
- Menggunakan alat bantu seperti daftar periksa, template formulir yang sudah didesain sebelumnya.
- Selain pelatihan, bisa juga diberikan *one-on-one coaching* untuk mendukung pelatihan. Pada *one-on-one coaching* ini, setiap orang bisa dibantu sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Tahap *Ability*. Tahap ini fokus kepada implementasi dari perubahan dan apa yang dicapai dari perubahan itu. Ketika semua pihak terkait memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan, maka akan terlihat di dalam tindakan atau perilaku dan dapat diukur hasilnya. Ketika merencanakan sisi manusia dari perubahan atau *Acceptance*, perlu ditentukan tingkat kemampuan yang dibutuhkan pada setiap proses perubahan. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini adalah sebagai berikut :

- Mengidentifikasi kemampuan yang belum dimiliki oleh karyawan untuk melakukan perubahan ke sistem IT yang baru. Hal ini bisa dilakukan dengan melakukan *one-on-one coaching*.
- Menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk mempraktekan ketrampilan yang baru dan juga peran serta tanggung jawab yang baru.

- Memberikan akses kepada karyawan untuk bertanya atau berkonsultasi dengan subject matter expert agar para karyawan benar-benar bisa mengerti mengenai sistem IT yang baru.
- Mengukur hasil dan menilai kinerja untuk mengetahui apakah perubahan berhasil atau tidak, serta mempersiapkan perbaikan yang perlu dilakukan.
- Mengintegrasikan permainan peran, simulasi dan praktek di pekerjaan dalam menjalankan perubahan ke dalam pelatihan. Metode ini penting agar setiap orang tidak hanya melihat atau mendengar saja mengenai perubahan tetapi juga benar-benar melakukan sesuatu berkaitan dengan perubahan di dalam kelas pelatihan.

Tahap *Reinforcement*. Pada tahap ini, semua pihak terkait tetap perlu sadar bahwa perubahan masih terus berlangsung bahkan setelah langkah-langkah perubahan telah dijalankan. Beberapa hal yang bisa dilakukan pada tahap ini adalah sebagai berikut :

- Mengenali dan mengekspresikan penghargaan kepada mereka yang sangat berkontribusi di dalam perubahan ini. Penghargaan ini bisa dipublikasikan secara terbuka maupun secara pribadi, formal maupun informal.
- Merayakan dengan melakukan kegiatan yang menyenangkan di dalam pertemuan.
- Mengundang pihak sponsor perubahan untuk mengekspresikan penghargaan mereka terhadap ke semua orang yang terlibat pada umumnya dan kepada pihak-pihak yang telah sangat membantu di dalam perubahan pada khususnya.
- Menanyakan kepada para karyawan bagaimana mereka meyakini perubahan yang terjadi.

- Membangun akuntabilitas di dalam sistem perusahaan agar perubahan dapat terus terjadi, menjadi bagian dari keseharian dan tidak berhenti.

Dengan mengelola setiap tahap dari perubahan dengan menggunakan Model ADKAR maka perubahan dari sisi manusia akan dapat dikelola dengan baik, meningkatkan *Acceptance* atau Penerimaan dari pihak-pihak terkait sehingga hasil yang diinginkan dari perubahan ini dapat dicapai secara efektif.

KESIMPULAN

Perubahan merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap perusahaan. Terlebih lagi dengan adanya VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) yang membuat perubahan menjadi semakin cepat dan kompleks. Setiap perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan ini.

Ketika perusahaan akan melakukan perubahan, selain sisi teknis juga terdapat sisi manusia. Perubahan hanya dari sisi teknis tanpa diikuti perubahan dari sisi manusia tidak akan membuat perubahan menjadi efektif. Sisi manusia dari perubahan ini perlu dikelola dengan baik, perlu dimengerti hal-hal apa saja yang membuat seseorang resisten terhadap perubahan yang sedang atau akan dijalankan perusahaan. Ada 4 kombinasi yang harus diperhatikan dan dikelola dengan baik, yaitu : manfaat dari berubah, kerugian dari berubah, manfaat dari tidak berubah dan kerugian dari tidak berubah.

Untuk memotivasi perubahan terhadap semua pihak terkait ada banyak model yang bisa dipakai. Salah satu yang banyak digunakan adalah Model ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*). Dengan mengelola setiap tahap dari Model ADKAR, maka perusahaan akan dapat mendapatkan hasil dari perubahan secara lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A. H. N., Darmaningrat, E. W. T., & Anundra, R. N. (2018). Identifikasi Aktivitas Manajemen Perubahan Organisasi pada Implementasi ERP di PT Perkebunan Nusantara XI Menggunakan Model ADKAR. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 0(1). <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2018i1.3380>
- ANGTYAN, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2), 179–182. [https://doi.org/10.30543/8-2\(2019\)-4](https://doi.org/10.30543/8-2(2019)-4)
- Dewi, I. P., Saputra, B. R., Rusydayana, L. S., Diakonesty, M. I., & Mustabsyiroh, N. (2021). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(1), 18–28. <https://doi.org/10.21009/improvement.v8i1.18326>
- Marha, J., Benyamin, J., Prajogo, P., Soebakgijo, N. H., Kurniawan, F., & Zakaria, Z. (2022). Manajemen Perubahan PT. PAL Indonesia (Persero) Dalam Menghadapi Lingkungan Strategis Di Era VUCA. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2).
- Tandelilin, E. (2013). KEBERHASILAN MELAKUKAN PERUBAHAN MELALUI ADKAR MODEL. *Sosial & Humaniora*, 7(1), 36–50. <https://doi.org/10.24123/jsh.v7i1.677>

PROFIL PENULIS



Norman Firmansyah S.E., M.M., M.B.A.

Penulis yang lahir di Jakarta, 13 Juli 1971 adalah seorang professional dalam bidang pelatihan dan pengembangan karyawan pada sebuah perusahaan global di bidang manufacturing. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara pada tahun 1994, selanjutnya menyelesaikan double degree program S2

Magister Manajemen IPMI dan Master of Business Administration Monash Mt. Eliza Business School pada tahun 1995. Bidang keahlian utama penulis adalah pada perubahan perilaku dan manajemen perubahan. Penulis telah mendalami bidang pengembangan manusia selama lebih dari 15 tahun dan memberikan pelatihan di lebih dari 500 kelas pelatihan baik di dalam negeri maupun luar negeri selama karirnya. Penulis juga pernah menjadi dosen pada 2 perguruan tinggi di Jakarta, mengajar untuk mata kuliah yang berkaitan dengan pemasaran dan sumber daya manusia serta pernah mendapatkan 3 kali penghargaan sebagai dosen terbaik untuk bidang pemasaran. Penulis juga menulis buku serta artikel yang berkaitan dengan penjualan dan perubahan perilaku.

BAB 6

THEORIES OF CHANGE MANAGEMENT

Akim Windaru
Badan Riset dan Inovasi Nasional, Tangerang Selatan
E-mail: akim.windaru@brin.go.id

PENDAHULUAN

Kehidupan yang kita jalani akan senantiasa terus berkembang dan mengalami perubahan, sehingga bersifat dinamis. Kehidupan yang statis tanpa mengikuti perkembangan zaman dapat membatasi kemajuan diri kita sendiri. Tidak ada satupun seseorang yang mampu menolak perubahan, karena perubahan sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Ketakutan terhadap sebuah perubahan, dapat mengakibatkan kualitas hidup kita tanpa memiliki arti. Sebaliknya peningkatan kualitas hidup kita, seperti tumbuh, maju, berhasil dan sukses dipengaruhi oleh sebuah perubahan yang terjadi. Perubahan dapat terjadi secara cepat atau lambat dan sesuai dengan yang kita prediksi ataupun tiba-tiba. Perubahan tidak dapat disingkirkan, langkah yang tepat menghadapi perubahan yaitu terlibat langsung di dalamnya, memulai pergerakan yang tepat, serta mengikuti ritme penyesuaiannya. Perubahan harus dihadapi dengan fokus pandangan jauh kedepan dimana seluruh kekuatan kita juga mendukungnya, melalui membangun dengan tindakan baru tanpa melawan tindakan lama yang sudah dijalankan. Perubahan bagi sebagian individu dan sebuah organisasi banyak menimbulkan pertanyaan dan menyeramkan, tapi akan berujung menjadi sebuah kemajuan bagi dari individu dan suatu organisasi. Akan sangat menakutkan ketika kita menolak sebuah perubahan, karena secara langsung kita menyetujui diri ataupun organisasi menjadi tidak berkembang

dan bergerak. Proses perubahan terbentuk dan terjadi secara bertahap, sekecil apapun perubahan yang kita dan organisasi lakukan jangan menganggap remeh karena akan berdampak pada hasil yang besar. Perubahan bagi diri individu dan sebuah organisasi yang mampu melaksanakannya diri individu dan sebuah organisasi tersebut. Awal sebuah proses perubahan memang sangat sulit, kemudian semakin di tengah perjalanan muncul sebuah kebingungan dan keraguan dalam pelaksanaannya. Namun hasil akhir sebuah perubahan akan indah dan bermanfaat untuk jangka panjang.

Perubahan akan selalu terus ada baik dalam diri individu ataupun aktivitas sebuah organisasi yang dilakukan disekitar individu tersebut yang saling berinteraksi. Beberapa para ahli memberikan pengertian yang beragam tentang arti dari manajemen perubahan, adapun penjelasannya sebagai berikut:

KURT LEWIN

Pendekatan ini melalui ilustrasi tanggapan oleh seorang individu ataupun organisasi ketika dihadapkan dalam kondisi perubahan (Lewin K, 1997), tiga langkah dalam model perubahannya meliputi:

1. Awal Perubahan (*Unfreezing*)

Tahap awal ini membutuhkan keterlibatan seorang individu dalam melakukan segala proses perubahan. Perubahan itu dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi yang memerlukan cara yang tidak biasa atau cara lama sudah tidak memungkinkan untuk dilakukan kembali. Evaluasi dan menemukan cara baru yang efektif dan efisien dalam membuat suatu perubahan. Proses yang dilalui meliputi identifikasi permasalahan hingga penentuan pengambilan keputusan dalam bertindak menyelesaikan perubahan.

2. Proses Transisi (*Movement*)

Kondisi ini merupakan transisi dari kondisi sebelum dan sesudah. Tantangan yang dihadapi terkait perubahan pada tahapan ini yaitu kondisi yang tidak biasa sehingga timbul perlawanan. Kondisi tidak yakin untuk berubah, perubahan itu akan berhasil ataupun cara yang dilakukan non-tradisional dari biasa untuk membuat sebuah proses perubahan. Pada kondisi ini dibutuhkan suatu role model yang dapat menarik simpati dan memberikan pengaruh bagi semua orang. Sehingga timbul rasa ingin tahu dan percaya, dengan perlahan-lahan mulai melakukan suatu tindakan dalam melakukan sebuah perubahan.

3. Keberlanjutan (*Refreezing*)

Perubahan yang dilakukan memiliki dampak yang dirasakan bagi pihak-pihak yang secara bersama-sama melakukan proses perubahan. Semua usaha dan energi yang dibutuhkan dan dilakukan selama melakukan proses perubahan memberikan hasil yang positif. Pada tahap ini dibutuhkan upaya pembiasaan terhadap hal-hal yang sudah dilakukan dengan cara yang tidak biasa atau non-tradisional dalam membuat suatu perubahan. Tahapan Kondisi ketika pada tahapan sebelumnya belum mendapatkan hasil yang maksimal dibutuhkan usaha untuk melakukan evaluasi dan penilaian pribadi dalam melakukan penyesuaian yang akan dilakukan kedepannya agar hasil yang ingin dicapai dapat maksimal. Keberlanjutan dibutuhkan suatu komitmen bersama dalam mempertahankan suatu tindakan yang telah mampu memberikan keberhasilan dan kesuksesan di dalam sebuah perubahan yang dilakukan.

TYAGI

Model perubahan ini lebih menekankan sistem perubahan yang dilakukan oleh fasilitator dalam menunjang pengelolaan

dalam sebuah perubahan (Tyagi, 2000). Tindakan yang dilakukan meliputi perencanaan, pengelolaan, dan tindakan yang dilakukan dari kondisi awal dan kondisi yang akan datang dalam rangka menuju prose perubahan. Peran agent of change diharapkan mampu melakukan suatu *transition management*. Beberapa hal yang menunjang dalam model perubahan Tyagi, meliputi:

- Perubahan dilakukan karena adanya kekuasaan yang mempengaruhi
- Identifikasi dan menjelaskan permasalahan yang dihadapi
- Pengambilan tindakan dalam mengatasi masalah
- Melakukan tindakan yang sesuai dalam menghadapi perubahan
- Penilaian dengan melakukan pengukuran, umpan balik, dan monitoring terhadap hasil yang sudah dilakukan

CURTIS W COOK

Perubahan disebabkan oleh beberapa situasi (COOK, Curtis W, Curtis W. Cook, 2001), sebagai berikut:

- Kemajuan teknologi, dengan perkembangan teknologi sekarang ini manusia banyak diberikan kemudahan dalam pekerjaannya.
- Pengaruh situasi ekonomi yang terjadi saat ini, seperti tidak stabilnya suku bunga, upah tenaga kerja internasional, serta kebijakan pemerintah.
- Persaingan global antar negara-negara di dunia.
- Peralihan kehidupan, baik sosial dan demografik.
- Permasalahan lingkungan internal organisasi

BENNET P. LIENTZ DAN KATHRYN P. REA

Manajemen perubahan sebagai metode pendekatan dalam menyusun rencana, merancang, melaksanakan, mengorganisasikan, menilai dan memegang teguh segala bentuk

perubahan yang terjadi di dalam suatu pekerjaan maupun pada kegiatan proses bisnis (Lientz, Bennet P and Rea, 2004). Faktor-faktor yang penting dalam kesuksesan pada manajemen perubahan, diantaranya:

1. *Participation and Collaboration*, peran serta dari semua pihak yang saling berkolaborasi dalam menghadapi sebuah perubahan atau dengan kata lain setiap pihak dapat beradaptasi dengan cepat dalam segala bentuk perubahan yang dari perubahan tersebut akan membawa keuntungan bersama.
2. *Recognition of the need for change*. Setiap orang atau individu meyakini bahwa perubahan yang dilakukan sebagai suatu kebutuhan kearah yang lebih baik.
3. *Implementation of change in stages*. Perubahan yang terjadi memiliki tahapan-tahapan yang dilalui untuk mengarah ke perbaikan yang lebih baik, sehingga pada tahapan proses tersebut bisa dirasakan manfaatnya.
4. *Ongoing team and teamwork*. Perubahan yang terjadi merupakan kerja dari setiap individu dalam sebuah organisasi yang saling berperan serta dan mendukung proses perubahan tersebut.
5. *Measurement of the work*. Segala bentuk proses perubahan harus dapat diukur, mulai dari sebelum perubahan, selama proses perubahan, hingga akhir dari perubahan tersebut. Hal tersebut dilakukan untuk melakukan pengelolaan dari adanya perubahan tersebut.
6. *Change is political*. Perubahan yang terjadi bukan sebagai akibat masalah teknis dan bisnis saja, harus memperhatikan pula terkait hambatan politik dan faktor lainnya yang berpengaruh.
7. *Common sense and jargon free*. Perubahan yang dilakukan harus mudah tanpa melalui pelatihan yang rutin dan tidak melibatkan lebih dalam pihak konsultan.

8. *Sensitivity to the culture of the country and organization.* Perubahan yang ada tanpa mengabaikan kebiasaan dan budaya yang sudah terbentuk dalam sebuah organisasi.
9. *Focus on implementation and sustaining change.* Perubahan memiliki fokus tujuan untuk dapat diterapkan dan terkait keberlanjutannya dari perubahan itu sendiri.
10. *Use of systems and technology in a planned and organized manner.* Perubahan harus dapat dilakukan dengan perencanaan dan pengorganisasian baik dengan menggunakan system dan teknologi yang ada.

DAVIDSON

Budaya organisasi yang berbeda dapat memberikan pengaruh terhadap perubahan yang akan dilakukan secara tepat (Davidson, 2005). Pendekatan dibagi ke beberapa jenis, sebagai berikut:

- Pendekatan rasional-empiris
Pada pendekatan ini adanya suatu keyakinan yang mendasar bahwa perilaku seseorang yang dapat dipengaruhi dengan pemberian perhatian yang lebih dan memberikan pengaruh terhadap kepentingannya. Kondisi ini mengasumsikan tujuan perubahan banyak dipengaruhi kondisi ketidakpastian yang irasional. Keberhasilan tujuan perubahan sangat tergantung atas pribadi seseorang itu sendiri dengan pemahaman mereka sendiri terhadap apa yang dilakukannya dalam melakukan perubahan. Pentingnya interaksi dalam penyampaian informasi yang jelas dan detail akan lebih efektif dalam keberhasilan perubahan.
- Pendekatan normatif-reedukatif
Pendekatan pada kondisi ini dibutuhkan adanya seorang role model yang dapat memberikan contoh perilaku yang

dapat memberikan pengaruh terhadap orang lain disekitarnya. Seseorang yang dapat memberikan pengaruh tersebut akan efektif dan berhasil dalam melakukan perubahan ketika melakukan pendekatan sesuai dengan kondisi yang biasa dilakukan saat itu.

- Pendekatan kekuasaan-koersif
Pada pendekatan ini didorong adanya kekuasaan yang dapat memaksa orang lain untuk melakukan suatu perubahan dengan cara dan metode tertentu. Karena kewenangannya pendekatan ini akan mendapat tanggapan yang bertolak belakang lebih besar dalam pertentangannya.
- Pendekatan lingkungan-adaptif
Pendekatan ini didasari pengelolaan perubahan melalui cara berpikir, dimana setiap orang mulai berpikir perubahan yang dilakukan akan memberikan keuntungan baginya secara jangka panjang. Sehingga seseorang mampu beradaptasi dalam menghadapi segala perubahan, dengan menghindari segala hal yang dapat merugikannya.

KAREN COFFMAN DAN KATIE LUTES

Manajemen perubahan merupakan suatu metode pendekatan yang dilakukan secara terstruktur untuk digunakan dalam membantu individu, tim ataupun kelompok organisasi menuju perubahan dari kondisi awal yang ada menjadi kondisi akhir yang lebih baik (Coffman, Karen dan Lutes, 2007).

HOLGER NAUHEIMER

Manajemen perubahan merupakan suatu alat, cara, teknik ataupun proses yang dipakai dalam mengelola sebuah proses perubahan yang terjadi dari sisi individu manusia dalam mencapai sebuah hasil yang diinginkan serta dapat diterapkan lebih luas lagi melalui agen perubahan, tim, dan sistem agar

lebih efektif (Nauheimer, 2007). Konsep terkait manajemen perubahan sangat banyak dan dibutuhkan penyaringan dari berbagai sumber yang berkaitan dengan interpretasi dalam mengembangkan sebuah organisasi. Pembelajaran yang lebih luas lagi terkait manajemen perubahan bisa kita lihat dalam suatu negara. Seluruh pihak yang terlibat dalam sebuah pengelolaan perubahan antara organisasi dan individu masing-masing merupakan sebuah proses pembelajaran yang memberikan kebaikan dan nilai positif. Dari proses pembelajaran tersebut kita akan mengetahui tata cara yang harus dilakukan, kemampuan dari pengetahuan untuk memilah mana yang bisa dijalankan dan tidak, manajemen perubahan yang dilakukan haruslah sesuai nilai-nilai yang sudah ada dalam sebuah organisasi dan ataupun diri masing-masing individu. Sehingga diharapkan melalui pengelolaan perubahan tersebut mana yang sesuai dan tepat untuk dijalankan. Sejatinya pengelolaan perubahan memiliki dasar yang sama, yaitu model membangun berdasarkan pengalaman pembelajaran dan strategi penyusunan pembelajaran yang masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda.

RHENALD KASALI

Manajemen perubahan sebagai bagian yang terpenting dalam sebuah manajemen, dimana ukuran sebuah keberhasilan setiap pimpinan manajemen adalah mampu memprediksi segala bentuk perubahan dan mengubah segala bentuk perubahan tersebut menjadi sebuah potensi (Kasali, 2010). Mencapai perubahan membutuhkan kekuatan dan visi yang kuat, karena dengan kekuatan dan visi tersebut seseorang mampu berpikir dan berkembang dalam mengatasi segala perubahan. Seseorang yang memiliki kekuatan dan visi mampu mengatasi hambatan yang ada, berani dalam mengambil resiko yang dihadapi, menjadi pribadi yang beda dari yang lain dalam pengambilan

keputusan, mampu mendorong orang kearah yang lebih baik. Perubahan yang ada belum tentu membawa kita pada kemajuan, tetapi dengan perubahan yang ada akan memberikan pembaharuan dalam prosesnya. Tiga tahapan dalam melakukan perubahan, tahap pertama melihat. Potensi perubahan pada bagian mana yang harus dilakukan, pada tahap ini melihat cara pandang jauh kedepan. Tahap kedua melakukan pergerakan, meskipun dengan pergerakan akan banyak melalui rintangan dan hambatan didepannya. Hambatan tersebut dapat kita selesaikan setelah kita mulai bergerak dengan memahami arah dan tujuan yang akan kita capai. Tahap terakhir penyelesaian, dengan tahap ini kita sudah paham arah yang akan dicapai dan ritme dalam melakukan perubahan yang harus kita lakukan. Tahapan ini sudah memahami tujuan yang jelas dan bagaimana melakukan eksekusi perubahan yang ada.

WIBOWO

Manajemen perubahan sebagai suatu proses sistematis yang diperlukan dalam penerapan sumber ilmu pengetahuan, fasilitas, dan sumber daya yang dibutuhkan dalam mempengaruhi perubahan yang terjadi pada siapa saja yang terkena dampak dari perubahan yang ada (Wibowo, 2012). Perubahan yang mendasar akan memiliki tantangannya masing-masing dan beragam, oleh karena itu dibutuhkan dukungan dari masing-masing pihak yang terlibat didalam sebuah organisasi.seiring berjalannya waktu perubahan akan terus berjalan hingga tercapainya tujuan tertentu bahkan hingga mencapai sebuah keberhasilan dan kesuksesan. Dalam kondisi tertentu proses perubahan dapat sulit dilakukan dan dilaksanakan, hingga akhirnya timbul sebuah respon perlawanan dalam rangka menimbulkan sebuah perubahan penyesuaian yang baru dan berbeda dari sebelumnya. Perubahan yang akan kita tuju dan alami dapat menimbulkan rasa hati akan mengalami kerugian

atau keberhasilan. Oleh karena itu butuh dukungan semua pihak baik dalam berkomunikasi bahwa dengan keyakinan proses perubahan yang akan dilakukan dapat berhasil dan memberikan keuntungan bagi semua.

JOHN P. KOTTER

Manajemen perubahan merupakan proses pendekatan dalam mengubah pribadi individu, kelompok, dan sebuah organisasi untuk beradaptasi dengan kondisi masa depan sesuai yang kita inginkan (Kotter, 1996). Ada delapan tahapan proses perubahan yang terjadi, diantaranya:

1. *Establishing A Sense of Urgency* (menciptakan perasaan mendesak)
Fase ini sebagai fase dalam memotivasi dalam mengkaji dengan melihat realitas pasar dan persaingan didalamnya, meninjau serta mengkomunikasikan segala permasalahan, potensi serta peluang besar dari permasalahan tersebut yang mencetuskan suatu alasan yang tepat dalam melakukan hal yang berbeda dalam menyikapi perubahan permasalahan yang ada.
2. *Creating the Guiding Coalition* (membuat petunjuk koalisi)
Pada fase ini perubahan terjadi melalui sebuah koalisi terhadap pemegang kekuasaan, atau yang menduduki posisi strategis yang tinggi dalam suatu organisasi. Permulaan perubahan yang terjadi dapat juga sebagai pengaruh dari kekuasaan, kemampuan, kepercayaan serta jiwa kepemimpinan yang memang sangat dibutuhkan dalam proses pelaksanaan perubahan tersebut.
3. *Developing A Vision and Strategy* (mengembangkan visi dan strategi)
Pada fase ini sangat penting dalam menciptakan suatu visi dalam membantu memfokuskan segala upaya perubahan

yang ingin dilakukan serta mengembangkan rencana yang strategis dalam mencapai visi tersebut.

4. *Communicating the Change Vision* (menyampaikan visi perubahan)

Fase ini diperlukan adanya sebuah dialog terkait visi yang ingin dicapai serta strategi yang akan dilakukan dalam melakukan perubahan yang dihadapi dari seluruh pihak yang berkepentingan secara berkala di setiap waktu yang ada dalam rangka panduan koalisi untuk menciptakan perilaku model yang baik sesuai harapan.

5. *Empowering broad-based Action* (menguatkan kegiatan secara menyeluruh)

Kegiatan yang dilakukan melibatkan seluruh kepentingan, dalam menghadapi segala rintangan dan hambatan yang ada. Menjalankan visi perubahan yang terarah dengan keberanian dalam pengambilan resiko yang ada dan dengan cara yang tidak biasa dari sebelumnya.

6. *Generating Short Term Wins* (mewujudkan keberhasilan jangka pendek)

Membuat target jangka pendek merupakan langkah yang nyata dalam memotivasi orang untuk mencapai target. Hal tersebut sebagai upaya dalam mencapai visi secara bersama-sama dalam menghadapi perubahan.

7. *Consolidating Gains and Producing More Change* (memperkuat hubungan hasil dan menghasilkan perubahan yang besar)

Menumbuhkan mental tidak berpuas diri, yang senantiasa mengevaluasi diri terhadap hal-hal yang terus bisa ditingkatkan. Manajemen perubahan sejatinya upaya perubahan secara terus menerus yang berorientasi untuk jangka panjang.

8. *Anchoring New Approaches in the Culture* (menjadikan pendekatan baru dalam budaya)

Segala perubahan yang berhasil dikelola, tidak pernah berhenti hanya sampai tahap implementasi. Manajemen perubahan tersebut harus tumbuh menguat sebagai sebuah budaya baru.

KESIMPULAN

Perubahan yang terjadi dapat dikondisikan dengan baik melalui proses pengelolaan manajemen secara sistematis dan terstruktur terhadap perubahan itu sendiri dengan berbekal sumber ilmu pengetahuan, fasilitas dan sumber daya yang dimiliki. Adaptasi yang cepat dalam melakukan manajemen perubahan memungkinkan kemampuan bertahan dalam mengatasi segala bentuk perubahan. Penyesuaian dan identifikasi merupakan langkah awal dalam melakukan penerapan *theory change management* yang sesuai dengan kondisi dan karakter dalam sebuah organisasi. Hal tersebut dilakukan dalam upaya pertumbuhan sebuah organisasi kearah yang lebih baik dari sebelumnya. Kebersamaan dari berbagai pihak dalam sebuah organisasi, baik pemimpin ataupun anggotanya harus paham akan peran dan tanggungjawab dalam melakukan sebuah perubahan sehingga proses perubahan lebih efektif dan efisien dalam memenuhi tujuan dan target yang ingin dicapai.

Keberhasilan dalam melakukan tahapan perubahan dalam lingkup yang lebih besar, diperlukan kekuasaan dari seorang pemimpin. Pemimpin harus mampu membuka wawasan dan meredakan hati anggotanya saat munculnya berbagai hambatan dan tantangan yang terjadi selama proses perubahan berlangsung; selain itu seorang pemimpin juga mampu memiliki alternatif tindakan yang akan dilakukan dalam melakukan perubahan; dan segala bentuk perubahan yang dilakukan anggotanya harus di apresiasi oleh seorang pemimpin (Tan, 2002). Perubahan yang lebih besar dalam sebuah organisasi

memang sangat memerlukan sebuah kekuasaan dari seorang pemimpinnya (Kreitner, R., & Kinicki, 2001). Perlu adanya dorongan yang jelas dan konsisten terhadap pelaksanaan program dan tujuan sebuah organisasi yang dilakukan tindakan dalam membuat perencanaan yang strategis untuk melaksanakannya (*Inputs*). Kemudian proses perubahan menunjang pengelolaan organisasi, penentuan target, pengaruh terhadap lingkungan sosial, penerapan alternatif cara yang akan dilakukan, serta pengaruh manusia itu sendiri (*target element of change*). Hasil akhir pelaksanaan proses perubahan harus sesuai dan konsisten dengan perencanaan yang strategis di awal, mampu diukur dan dinilai secara umum atau khusus dalam sebuah organisasi (*Outputs*).

DAFTAR PUSTAKA

- Coffman, Karen dan Lutes, K. (2007). *Change Management: Getting User Buy- In*. USA: Management of Change.
- COOK, Curtis W, Curtis W. Cook, P. L. H. (2001). *Management and organizational behavior 3rd ed (3 rd ed.)*. McGrawHill.
- Davidson, J. (2005). *Change Management*. Prenada Media.
- Kasali, R. (2010). *Change! tak peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga (manajemen perubahan dan manajemen harapan)*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, J. . (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behaviour*. Irwin/McGraw Hill.
- Lewin K, G. T. (1997). *Resolving Social Conflicts: Field Theory in Social Science Psyccritiques*.
<https://doi.org/10.1037/005017>
- Lientz, Bennet P and Rea, K. P. (2004). *Breakthrough IT Change Management - How to Get Enduring Change*

Results. Elseiver.

Nauheimer, H. (2007). *Change Management for One World: A Virtual Toolbook for Learning Organization in Development*. www.change-management-toolbook.com

Tan, V. (2002). *Changing Your Corporate Culture. The Key to Surviving Tough Times*. Times Books International.

Tyagi, A. (2000). *Organizational Behaviour*. Excel Book.

Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Rajawali Press.

PROFIL PENULIS



Akim Windaru, S.T., M.Sc.

Penulis biasa dipanggil dengan Akim, berlatar belakang jurusan Teknik Industri dan telah menyelesaikan Pendidikan Strata 2 di Universitas Gadjah Mada jurusan Magister Kepemimpinan dan Inovasi Kebijakan. Penulis merupakan PNS pada Badan Riset dan Inovasi Nasional, yang melakukan penelitian terkait studi kelayakan, tekno ekonomi, analisis Tingkat Komponen

Dalam Negeri, analisis kebutuhan industri bidang pembangkit listrik dari sumber energi terbarukan. Pengalaman belajar dalam studi formal terkait multidisiplin ilmu, memiliki keunikan tersendiri. Banyak pelajaran yang diambil, meskipun beragam dari berbagai rumpun ilmu pengetahuan. Penulis mencoba aktif dalam melakukan penulisan baik pada jurnal prosiding nasional maupun internasional serta jurnal nasional terakreditasi terkait bidang teknik dan manajemen. Kompetensi seorang penulis tidak pernah lepas dari kegemaran dalam membaca berbagai literature.

BAB 7

MANAGING WORKFORCE DIVERSITY

Slamet Wahyudi
Politeknik Ubaya, Surabaya
E-mail: slamet.wahyudi@staff.ubaya.ac.id

PENTINGNYA MANAJEMEN KEBERAGAMAN DI TEMPAT KERJA

Organisasi, tempat kerja atau kantor, saat ini telah menjadi rumah kedua bagi kebanyakan kita para pekerja, Tempat dimana kita banyak menghabiskan waktu bersama dengan rekan dan kolega kerja. Tidak jarang kita berada di lingkungan kerja yang cukup beragam dari berbagai hal. Misalnya dari segi latar belakang keluarga, keyakinan yang dianut, kelompok suku, Tingkat Pendidikan bahkan sekarang banyak juga tenaga kerja dari luar negeri yang menjadi rekan kerja kita. Dari sisi manajemen tentu saja hal ini bisa berdampak, baik secara positif maupun negatif. Keberagaman bisa menumbuhkan kreativitas dan persaingan yang sehat, namun di sisi lain bisa juga menciptakan ketidaknyamanan bahkan bisa menurunkan produktivitas kerja karyawan dan berakibat terhadap kinerja Perusahaan secara keseluruhan.

Karena keberagaman merupakan kenyataan yang tidak bisa dihindari dan harus dihadapi maka sebaiknya keberagaman mulai diatur, dengan manajemen yang tepat, keberagaman akan menjadi sebuah kekuatan yang bisa mendukung tercapainya visi, misi, tujuan dan strategi yang telah ditetapkan Bersama (Malik, et.al, 2017). Keberagaman adalah anugerah yang perlu kita syukuri, karena dengan keberagaman kita bisa saling mengenal, melengkapi satu sama lain, bukan saling merendahkan dan menyalahkan.

Bagian awal bagian ke 8 buku ini akan dimulai dengan membahas definisi dari keberagaman di tempat kerja dan konteks yang sebenarnya dari keberagaman tersebut. Kemudian kita akan membahas lebih dalam lagi mengenai manfaat keberagaman dari segi bisnis dan disertai dengan data statistic yang mendukung, kemudian dibagian ke empat, penulis akan mendiskusikan lebih lanjut beberapa hal yang menghambat pihak manajemen dalam keberagaman, kemudian dibagian selanjutnya akan penulis jabarkan beberapa strategi yang bisa dipilih oleh pemimpin agar keberagaman menjadi sebuah kekuatan bukan justru melemahkan. Menjelang akhir bahasan, penulis akan menyajikan contoh praktik baik yang bisa dijadikan contoh sukses dalam mengatur keberagaman. Selanjutnya sebelum kesimpulan, penulis akan menyertakan juga implikasi keberagaman tersebut terhadap masa depan kita sebagai tenaga kerja, pemimpin maupun pemilik perusahaan hingga pihak yang terkait.

PENGERTIAN DAN KONTEKS KEBERAGAMAN

Keberagaman menurut KBBI Online (2024) berasal dari kata dasar ragam yang mengacu pada hal yang beragam. Sedangkan menurut Yadaf & Lenka (2020), keberagaman bisa dilihat dari berbagai aspek yang ada di tempat kerja, misalnya dilihat dari beragamnya budaya para karyawan dan pimpinannya. Bekerja bersama orang-orang yang berbeda budaya bisa menjadi sebuah hal yang menantang namun sekaligus menyenangkan. Menantang karena tentu saja tidak mudah bekerja Bersama orang-orang yang belum kita kenal sebelumnya, orang-orang yang bahasanya berbeda, latar belakang pendidikan, usia, hingga agama yang berbeda. Ketika kita berada dalam kondisi seperti itu, berusaha untuk selalu terbuka atau *open minded*, menyadari bahwa tidak ada satupun budaya yang bisa merasa menjadi yang paling benar, paling

unggul, paling hebat. Dengan menyadari hal tersebut, tempat kerja akan menjadi rumah kedua yang menyenangkan bagi kita. Kita bisa menerima kondisi dimana keragaman pasti terjadi, dan kitapun merasa diterima dengan baik oleh lingkungan tempat kita bekerja.

PENTINGNYA KEBERAGAMAN DALAM LINGKUNGAN KERJA

Keberagaman bisa diibaratkan seperti sebuah taman yang memiliki berbagai jenis tanaman yang berbunga dengan warna yang berbeda-beda namun menjadikan taman tersebut terlihat hidup dan indah. Begitulah gambaran dari pentingnya keberagaman dalam lingkungan kerja, saat ini semua memiliki akses yang sama terhadap informasi, sehingga semua memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan. Saat ini kita tidak lagi terbatas oleh bahasa dan negara, siapapun bisa bergabung dengan Perusahaan dimanapun, secara daring maupun luring. Mari lihat sekeliling kita berapa banyak Perusahaan asing yang sudah memiliki cabang di Indonesia, jumlahnya banyak sekali. Sebagai Perusahaan asing, tentu saja mereka memiliki karyawan asing juga yang sudah disiapkan untuk bekerjasama dengan karyawan yang ada di dalam negeri.

BAGAIMANA GENERASI Z DAPAT BEKERJA DALAM TIM YANG BERAGAM

Bagaimana dengan generasi Z? gen Z disebutkan sebagai golongan pekerja yang bisa dengan mudah berpindah kerja karena ketidaknyamanan (Aprianti & Yusuf, 2023). Apakah keragaman akan menjadi penyebab mereka pindah kerja dengan mudah? Mereka saat ini sudah mulai memasuki dunia kerja, apakah mereka sudah siap dengan perbedaan-perbedaan yang tentunya pasti akan ditemui ketika masuk ke industry yang

sebenarnya. Generasi Z adalah generasi yang menarik dari berbagai hal, kalau kita melihat dari sisi keberagaman, mereka semestinya bisa beradaptasi, karena dengan teknologi dan media sosial sekarang, Gen Z bisa mendapatkan akses Informasi secara mudah atas berbagai kenyataan sosial dan budaya di Masyarakat. Jika dulu kita sulit sekali untuk memiliki teman dari luar negeri, maka tidak dengan sekarang, ada banyak sekali media untuk kita dapat berinteraksi secara global. Namun ada fenomena yang menarik, Gen Z cenderung lebih suka berkelompok dan membentuk komunitas dengan Gen Z lainnya yang seperti mereka. Jika diamati banyak sekali group atau komunitas Gen Z, ini tentu bertentangan dengan prinsip keberagaman, karena group atau komunitas biasanya dibentuk karena adanya kemiripan diantara anggotanya.

CARA GENZ MENGASAH KETERBUKAAN DALAM PROYEK LINTAS BUDAYA

Menurut penulis ada beberapa hal yang Gen Z bisa lakukan untuk mengasah keterbukaan sehingga mereka siap untuk bekerja dengan orang-orang dalam proyek bisnis lintas budaya.

Pertama, aktif dalam berbagai kegiatan kepanitiaan atau bergabung dalam organisasi yang bisa memberinya kesempatan berinteraksi dengan orang-orang dengan latar belakang yang lain. Mengikuti kegiatan magang adalah opsi lain yang bisa diambil untuk mengasah kemampuan.

Kedua, *Open minded*, dengan perasaan siap menerima hal yang berbeda tentunya kita akan lebih mudah menghadapi berbagai hal yang kadang tidak kita sukai.

Ketiga, memanfaatkan teknologi dan media sosial untuk hal-hal yang positif seperti membangun jaringan kerja, menambah rekan dari berbagai jenis budaya yang berbeda dan melakukan kegiatan bersama secara *online* maupun *offline*.

MANFAAT KEBERAGAMAN

Menurut Herrity (2023) dengan memiliki tenaga kerja yang beragam, Perusahaan/bisnis akan mendapatkan beberapa manfaat yang tidak sedikit seperti.

- a. Meningkatkan kreativitas
- b. Mendukung terciptanya berbagai inovasi baru
- c. Menciptakan komunikasi terbuka
- d. Memperkaya perspektif
- e. Mendukung terciptanya rasa saling percaya
- f. Menciptakan hubungan baik dalam tim
- g. Memperbaiki berbagai rencana strategis
- h. Mendukung pengambilan keputusan yang efektif
- i. Mendukung proses pengembangan barang dan jasa baru
- j. Mengurangi konflik
- k. Meningkatkan kepekaan budaya
- l. Meningkatkan empati
- m. Meningkatkan produktivitas individu maupun tim
- n. Meningkatkan motivasi kerja
- o. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam berbagai proyek
- p. Meningkatkan kepuasan pelanggan
- q. Menurunkan tingkat *turn over* karyawan
- r. Meningkatkan mobilitas
- s. Peningkatan pencapaian karir
- t. Meningkatkan reputasi baik bagi perusahaan

CONTOH BAIK KEBERAGAMAN KARYAWAN

Ada beberapa perusahaan-perusahaan multinasional atau biasa disebut MNC yang memiliki contoh baik atau *best practice*, pengalaman saya sebagai penulis yang pernah bekerja di sebuah bank Asing dari Australia yaitu ANZ Bank saat beroperasi di Indonesia membuktikan. Bahwa hal-hal baik yang disebutkan diatas adalah benar adanya. Ketika bekerja di Bank

tersebut, kita menjadi lebih kreatif, memiliki motivasi untuk berprestasi, jenjang karir yang terbuka dan masih banyak lagi manfaat lainnya. Saat bekerja di ANZ Bank, penulis bekerja bersama dengan banyak karyawan yang memiliki latar belakang suku yang berbeda, Jawa, Madura, Sunda, Batak, Bugis, Ambon dan sebagainya. Bahkan ada karyawan dari bangsa yang berbeda. Tentu saja ada karyawan yang berasal dari Australia sebagai negara asal dari bank tersebut, kemudian dari Singapura, Filipina hingga India. Kita semua sama, ingin bekerja dengan baik, mengerjakan tugas dengan benar dan tentu saja berjuang untuk memiliki karir yang cemerlang.



Gambar 7.1. Bank ANZ (Hendry, 2022)

TANTANGAN DALAM MANAJEMEN KEBERAGAMAN

Menurut Pintado & Bianchi (2020) meskipun keberagaman bisa menjadi sebuah kekuatan tersendiri yang tentunya bagus untuk perkembangan sebuah Perusahaan dan bisnisnya. Namun ada beberapa hal yang menjadi hambatan atau tantangan pihak manajemen dalam mengelola keberagaman di dalam organisasi. Berikut beberapa hambatan yang perlu diperhatikan dengan baik (Reeves, 2021).

A. Masalah komunikasi

Berbagai latar belakang yang berbeda tentunya akan menyulitkan Ketika karyawan berkomunikasi. Berkomunikasi dengan orang yang memiliki latar belakang yang mirip dengan kita saja terkadang bisa timbul masalah, apalagi Ketika kita berinteraksi dengan orang yang berbeda budaya, agama, bahasa, usia, tingkat pendidikan hingga beda suku atau bangsa. Namun permasalahan bukan untuk dihindari namun dipelajari agar tidak terulang kembali.

B. *Stereotypes*

Ini adalah seperti penilaian/kesimpulan yang terlalu awal akan seseorang yang berasal dari kelompok budaya tertentu. Misalnya Ketika kita menganggap orang Perancis selalu sulit berbahasa Inggris maka kita akan cenderung menghindari untuk berkomunikasi dengan karyawan yang berasal dari Perancis karena kita tidak bisa Bahasa mereka. *Stereotype* bisa memiliki dua unsur, yaitu unsur yang positif maupun yang negative. Ketika karyawan menerima penilaian yang positif maka tentunya akan menimbulkan interaksi yang baik, namun Ketika sebaliknya, maka cenderung akan muncul potensi permasalahan yang bisa mempengaruhi Kerjasama.

C. Pengambilan keputusan menjadi bias

Perbedaan kebiasaan, pandangan, penilaian akan membuat Keputusan yang diambil akan bermakna ganda atau bias. Bagi kelompok budaya yang individualisme tinggi misalnya ketika dia dimasukkan ke dalam tim yang sangat beragam, maka bisa menimbulkan ketidaknyamanan dalam dirinya karena mereka terbiasa melakukan berbagai hal sendiri, sehingga Ketika berada dalam kelompok kerja produktivitasnya bisa jadi menurun. Begitu juga ketika seseorang yang berasal dari kelompok budaya yang lebih suka berkelompok, maka ketika keputusan yang diambil

pimpinan mengharuskan dia untuk bekerja sendiri, maka produktivitasnya akan menurun dan cenderung tidak menyukai pekerjaan tersebut.

D. Sulit terjadi konsensus

Keputusan yang disepakati bersama, cenderung akan sulit terjadi ketika tingkat keberagaman cukup tinggi terdapat dalam sebuah tempat kerja. Tidak semua akan setuju untuk melakukan kerja selama 12 Jam dalam sehari seperti kebanyakan di negara-negara Asia yang jam kerjanya cukup Panjang. Orang-orang dari negara-negara Eropa memilih untuk bekerja dalam rentan waktu yang lebih pendek. Argumennya tentu saja beragam, yang jelas semua ingin pekerjaannya selesai dengan cara masing-masing. Semua dilatar belakangi oleh perbedaan budaya yang telah lama terbentuk dari pengaruh lingkungan dan keluarga.

E. Sulit untuk menerima perbedaan

Semakin terbukanya persaingan, pengaruh globalisasi dan perubahan peraturan ketenagakerjaan maka tempat kerja menjadi tempat bertemunya orang dari berbagai macam budaya yang berbeda. Keadaan tersebut tentunya sulit diterima, apalagi Ketika terjadi perubahan dominasi budaya dalam tempat kerja tersebut.

F. Terciptanya kelompok tertentu

Dalam kondisi tertentu di sebuah tempat kerja akan tercipta secara alami kelompok-kelompok karyawan yang akan sering terlihat bersama. Kelompok-kelompok ini akan mudah kita amati ketika terjadi diskusi kelompok bahkan hingga urusan makan siang dan liburan, mereka akan selalu bersama dan terlihat sulit terpisahkan. Hal ini tentu saja tidak bagus bagi perkembangan Perusahaan, karena biasanya kelompok tersebut akan sulit menerima kehadiran orang baru dalam Perusahaan dan berusaha untuk tetap mempertahankan eksistensi mereka terlebih dahulu.

STRATEGI MENGELOLA KEBERAGAMAN

Keberagama tidak hanya terjadi di level karyawan, namun juga terjadi di level pimpinannya, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Curado, et.al (2021) menunjukkan keberagaman bisa mempengaruhi performance di level manapun. Dalam mengelola keberagaman diperlukan strategi cerdas yang bisa diterapkan dengan mudah. Strategi tersebut bisa dengan melakukan pelatihan, menerapkan kebijakan yang menjamin semua mendapatkan hak mereka dengan baik, hingga dengan mengadakan program-program rutin sebagai Upaya untuk menciptakan keharmonisan dalam tempat kerja.

a. Pelatihan

Pelatihan seperti pengenalan budaya organisasi akan meningkatkan kepekaan budaya karyawan, selain itu pelatihan tentang gegar budaya, *stereotypes* hingga pelatihan Bahasa akan menjadi sebuah cara yang menarik dalam upaya mengelola keberagaman dalam sebuah Perusahaan. Dengan pelatihan akan diperoleh penyegaran dan pemahanan baru akan budaya.

b. Penyesuaian Aturan dan Kebijakan

Saat ini baik di industry pendidikan maupun dunia kerja mulai ada peraturan yang menjamin semua karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan aman. Semuanya saat ini sepakat bahwa tidak boleh lagi ada diskriminasi ditempat kerja, tidak boleh ada perundungan ditempat kerja dan tidak boleh ada pelecehan ditempat kerja. Aturan-aturan dan kebijakan tersebut juga secara langsung bisa menjaga keberagaman dalam dunia kerja, agar tidak ada yang takut lagi untuk menunjukkan potensi yang mereka miliki meskipun berbeda dengan rekan kerja lainnya. Bagi yang melanggar aturan-aturan tersebut harus diberi sangsi yang tegas bisa berupa denda material maupun hukuman keterlambatan karir dan sebagainya.

c. Program Rutin

Perusahaan bisa merencanakan untuk mewujudkan program rutin yang mendukung keberagaman seperti kegiatan *outing*/liburan bersama, bahkan di beberapa Perusahaan ada yang mengikutsertakan anggota keluarga karyawan, sehingga mereka bisa mengenal satu sama lainnya, mengurani jarak antar mereka, menghilangkan kecurigaan dan rasa tidak suka satu sama lain. Selain itu bisa juga diadakan kegiatan makan bersama atau lomba-lomba sewaktu ada perayaan hari jadi Perusahaan misalnya, melalui kegiatan tersebut, karyawan yang sebelumnya tidak saling mengenal bisa berinteraksi dengan baik.

PRAKTIK BAIK

Timnas Indonesia U-23

Saat tulisan ini disusun, sedang berlangsung kejuaraan AFC Cup 2024 di Qatar, Dimana Timnas sepakbola Indonesia menjadi salah satu peserta kejuaraan bergengsi tersebut. Tergabung dalam group yang tidak mudah Bersama dengan Qatar, Australia dan Jordania, ternyata Indonesia bisa lolos dan memenangkan beberapa pertandingan penting. Timnas U-23 kali ini adalah tim yang dihuni oleh beberapa pemain local dari berbagai wilayah di Indonesia dari Sabang sampai Merauke. Semakin beragam dengan komposisi pemain naturalisasi dari Belanda, dengan tim pelatih berkebangsaan Korea Selatan, sebuah paket komplit. Dengan begitu bervariasinya latar belakang tersebut mereka berhasil mengatasi hambatan komunikasi, budaya, kebiasaan, makanan dan perbedaan lainnya. Diperlukan keterbukaan, kemampuan memimpin dan komunikasi yang baik agar bisa terus kompak dalam perbedaan.



Gambar 7.2. Timnas U-23 (Tribunnews, 2024)

Unilever Indonesia

Unilever adalah sebuah Perusahaan multinasional di Indonesia yang memiliki 50% dewan direksi di duduki oleh Perempuan, tidak terkecuali posisi Presiden direktornya. Unilever sangat terbuka, tidak membedakan gender, dan karena ini adalah Perusahaan skala global, maka kemampuan bekerja dengan orang dari berbagai latar belakang adalah sebuah keharusan. (Unilever, 2023).

IKEA

Bagi penggemar *furniture* pasti tidak asing dengan produsen terkenal asal Swedia ini, Perusahaan ini telah memiliki banyak cabang di berbagai belahan dunia termasuk di Indonesia. Manajemen keberagaman yang dikendalikan dengan baik, menjadikan IKEA sebagai tempat bekerja yang ramah bagi pekerja dari berbagai dunia. Tanpa membedakan suku, agama, ras, latar belakang hingga gender. Dalam World economic forum awal 2024 lalu, IKEA dinobatkan sebagai Perusahaan yang tingkat keberagamannya terbaik nomer empat di dunia (weforum, 2024).

PepsiCo

Perusahaan pesaing Coca Cola ini juga dinobatkan sebagai salah satu yang terbaik dalam World Economic Forum awal tahun 2024 ini. PepsiCo berdasarkan penilaian dari beberapa panelis, terbukti menjadi tempat bekerja yang ramah terhadap pekerja dari berbagai negara. PepsiCo sangat menghargai perbedaan suku, agama, ras, gender dan latar belakang lainnya. PepsiCo juga tidak segan untuk mengizinkan stafnya untuk menunjukkan identitas budayanya seperti pakaian tradisional namun yang sesuai dan proporsional ketika karyawan bekerja. Perusahaan ini dinobatkan sebagai yang terbaik ke enam di dunia dalam hal keberagaman, kesetaraan dan keterbukaan (weforum, 2024).

L'oreal

L'Oreal Paris adalah Perusahaan kosmetik berskala internasional, Perusahaan ini termasuk dalam 10 perusahaan terbaik di dunia jika dilihat dari segi keberagaman dan keterbukaannya. Seperti hasil penilaian dari Refinitiv Diversity & Inclusion Index (Elmira, 2020). Dengan reputasinya yang baik, L'Oreal selalu berkomitmen untuk menjadi Perusahaan yang ramah terhadap siapa saja dengan latar belakang yang berbeda, termasuk terhadap para penyandang disabilitas.



Gambar 7.3. Keberagaman (weforum, 2024)

IMPLIKASI UNTUK MASA DEPAN

Bagaimana perusahaan dapat bersiap menghadapi tantangan dan peluang di masa mendatang, tentunya keberagaman bukan untuk dihindari maupun ditakuti oleh Perusahaan. Semakin berkembangnya Perusahaan, meningkatnya pendapatan, semakin banyaknya cabang dan investasi maka keberagaman tersebut akan semakin meningkat dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perkembangan Perusahaan itu sendiri (Maji & Saha, 2021). Apa saja yang bisa dilakukan, menurut penulis berdasarkan pembahasan diatas ada beberapa hal yang bisa dilakukan.

Pertama, perusahaan bisa belajar dari beberapa Perusahaan lain yang sudah berhasil dalam mengatur keberagaman bahkan menjadikan hal tersebut sebagai kekuatan dalam memenangkan persaingan global.

Kedua, Perusahaan bisa mengadopsi nilai-nilai ketenaga kerjaan yang bisa diterima secara global, seperti jam kerja, seragam, bahkan mungkin penyesuaian dan mengadopsi hal-hal

yang bisa cocok untuk karyawan yang berasal dari latar belakang yang berbeda. Semua pasti ingin dihormati, semua pasti ingin karir yang bagus, memiliki pendapatan yang baik dan tentu saja jaminan Kesehatan yang baik baik karyawan yang bekerja dan juga untuk keluarganya.

Ketiga, manfaatkan teknologi yang ada untuk mulai mendekatkan karyawan satu dengan yang lainnya. Dengan memanfaatkan teknologi yang ramah terhadap semua kelompok karyawan maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman. Misalnya sediakanlah tempat bermain bersama bagi karyawan, tempat bersantai sekedar untuk bermain game bersama seperti PS, tenis meja maupun permainan lainnya agar karyawan bisa berinteraksi satu sama lain dengan baik.

KESIMPULAN

Bagi Perusahaan maupun organisasi apapun tetap penting untuk terus menerapkan praktik manajemen keberagaman. Perkembangan bisnis, globalisasi maupun perkembangan teknologi harus bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja meskipun memiliki karyawan yang beragam. Pihak manajemen tentunya memiliki peran dalam merencanakan sumberdaya manusia yang dia butuhkan sehingga bisa menjamin tercapainya visi, misi, strategi dan tujuan Perusahaan. Keberagaman harus bisa diperkirakan, direncanakan dan diatur sehingga bisa menciptakan keseimbangan dan membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan Perusahaan secara umum. Peran pemimpin sangat krusial dalam hal ini.

Semakin berkembangnya Perusahaan maka akan semakin dewasa pula kebijakan, program hingga perencanaan yang dilakukan. Ketika Perusahaan semakin berkembang dan bertumbuh maka Perusahaan akan mendapatkan pengalaman yang bagus dalam mengelola keberagaman. Perusahaan harus

memastikan bahwa tidak ada perbedaan perlakuan maupun kesempatan bagi siapa saja yang berprestasi dalam bekerja dan berusaha bersama menciptakan tempat kerja yang nyaman dan aman bagi siapapun didalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprianti, K dan Yusuf, M. (2023), Pengujian Dampak Ketidakamanan Kerja Terhadap Dimensi Ambiguitas Peran pada Pekerja Generasi Z, *Jurnal Tambora*, Vol. 8 No. 1: 25-29, DOI: <https://doi.org/10.36761/suffix>.
- Curado, C., Oliviera., Tai, H.T.S and Sarmendo, M.J. (2021), Levels and dimensions of diversity in small businesses: contributions for performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 8, 2022, pp. 3138-3159, DOI: 10.1108/IJPPM-12-2020-0628
- Elmira, P. (2020), *L'Oreal Tembus Daftar 10 Perusahaan Terbaik Dunia dari Sisi Keberagaman dan Inklusi*, Retrieve 24 April 2024, (liputan6.com).
- Hendry, J. (2022). *anz-reaches-halfway-point-on-workforce-systems-overhaul-580533*, retrieve 26 April 2024, (www.itnews.com.au/news).
- Herrity, J. (2023), *20 Benefits of Having a Diverse Workforce (With Definition)*, Retrieve 27 April 2024, (indeed.com).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (2024), *Definisi Keberagaman*, Retrieve 27 April 2024, KBBI VI Daring (kemdikbud.go.id)
- Malik, P., Lenka, U., and Sahoo, D.K. (2017), Proposing micro-macro HRM strategies to overcome challenges of workforce diversity and deviance in ASEAN, *Journal of Management Development* Vol. 37 No. 1. DOI: 10.1108/JMD-11-2016-0264
- Maji, S.G and Saha, R. (2021), Gender diversity and financial performance in an emerging economy: empirical evidence

- from India, *Management Research Review* Vol. 44 No. 12, 2021, pp. 1660-1683, DOI: 10.1108/MRR-08-2020-0525.
- Pintado B, A and Bianchi, C. (2020), Workforce education diversity, work organization and innovation propensity, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, 2021, pp. 756-776. DOI: 10.1108/EJIM-10-2019-0300.
- Reeves, M. (2021), *Biggest Challenges to Workplace Diversity*, Retrieve 27 April 2024, (togetherplatform.com).
- Tribunnews (2024), *Foto Timnas Sepakbola U-23*, Retrieve 27 April 2024, (tribunnews.com).
- Unilever, (2023), *Pencapaian Equity, Diversity & Inclusion Yang Diraih Unilever Indonesia Dan Brand-Nya*, retrieve 25 April 2024, (unilever.co.id).
- Weforum (2024), *These organizations are getting corporate diversity, equity and inclusion (DEI) right*, Retrieve 26 April 2024, World Economic Forum (weforum.org).
- Yadaf, S and Lengka, U. (2020), Workforce diversity: from a literature review to future research agenda, *Journal of Indian Business Research* Vol. 12 No. 4, 2020, pp. 577-603. DOI: 10.1108/JIBR-08-2019-0243.

PROFIL PENULIS



Slamet Wahyudi

Penulis lahir di Jember Jawa Timur, bersekolah di beberapa daerah berbeda. Mulai Jember, Probolinggo, Malang, Bali hingga ke Melbourne. Hobinya membaca, menulis dan badminton. Sangat antusias dengan bisnis, kepemimpinan dan kewirausahaan. Saat ini Slamet aktif mengelola FB Page Pemandian Tirta Lestari, IG dan YouTube @psr_indonesia. Sebuah

gerakan sosial utk menumbuhkan kesadaran akan tanggung jawab sosial perseorangan. Diapun aktif di IG @madurish_maduraenglish dan FB Pagenya, yang mengajarkan Bahasa Inggris gratis bagi penutur Bahasa Madura di Seluruh Indonesia. Riwayat pekerjaannya bervariasi, pernah jadi buruh Pabrik Coklat, lantas *Dish Washer* Restoran, menjadi *news reporter* di Stasiun Televisi lokal. Kemudian, Slamet berkarir di Bank Swasta Asing sebagai *Marketing*, CS hingga *Back office*. Saat ini, dia bekerja pendidik di Prodi Sekretaris, Pjs Kaprodi Manajemen Pemasaran, serta merangkap Wakil Direktur Politeknik Ubaya Surabaya.

BAB 8

CULTURE CHANGE

Agus Frianto
Universitas Negeri Surabaya, Surabaya
E-mail: agusfrianto@unesa.ac.id

PENDAHULUAN

Pada chapter ini akan memberikan wawasan tentang pentingnya perubahan budaya dalam organisasi. Hal ini menyoroti pentingnya memahami dan beradaptasi dengan budaya yang berlaku agar berhasil dalam suatu organisasi. chapter ini menyoroti peran kepemimpinan dalam mendorong perubahan budaya dan perlunya komunikasi yang jelas serta pengembangan keterampilan pada saat terjadi perubahan. Selain itu, analisis yang dilakukan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam mencapai hasil organisasi dan mengurangi tekanan internal dan eksternal.

Hal ini menyoroti pentingnya menyelaraskan nilai dan tindakan, menciptakan visi yang jelas, dan membina kepemimpinan yang terlihat dan selaras di semua tingkat organisasi. Secara keseluruhan, pendahuluan ini meletakkan dasar untuk mempertimbangkan kompleksitas perubahan budaya dalam organisasi dan faktor-faktor penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan perubahan dan peningkatan efisiensi.

1. Memahami Pergeseran Budaya

Memahami perubahan budaya penting untuk memahami dinamika bisnis modern. Manajemen perubahan sering kali menjadi katalis utama perubahan budaya dalam suatu organisasi. Ketika manajemen mengubah pendekatan atau strateginya, hal ini dapat berdampak pada cara kerja karyawan dan nilai-nilai

yang mereka wakili. Hal ini dapat menyebabkan perubahan besar dalam budaya kerja. Oleh karena itu, memahami manajemen perubahan dan dampaknya terhadap budaya perusahaan sangatlah penting.

Perubahan manajemen dapat mencakup berbagai aspek seperti perubahan struktur organisasi, kebijakan baru, bahkan pergantian kepemimpinan. Ketika manajemen berubah, karyawan harus beradaptasi dengan perubahan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan kondisi kerja yang berbahaya dan sulit bagi banyak karyawan. Oleh karena itu, manajemen harus memastikan adanya komunikasi yang efektif dan transparan selama proses manajemen perubahan sehingga karyawan dapat memahami dan mengelola perubahan budaya yang terjadi.

Perubahan budaya dapat menghadirkan tantangan dan peluang bagi organisasi. Di sisi lain, perubahan budaya dapat berdampak pada produktivitas dan kinerja karyawan. Di sisi lain, perubahan budaya juga dapat membuka jalan bagi inovasi dan pengembangan organisasi. Oleh karena itu, manajemen harus memastikan pengawasan yang tepat dan pengembangan serta pelatihan karyawan secara berkelanjutan. Dengan cara ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan mereka beradaptasi dan merespons perubahan budaya yang terjadi.

- **Mengenal Norma Budaya**

Memahami norma budaya atau yang disebut dengan etika sosial merupakan hal yang penting dalam kehidupan sehari-hari. Norma budaya adalah aturan yang mengatur perilaku dan interaksi antar individu dalam suatu masyarakat. Mempelajari norma budaya membantu Anda memahami adat istiadat dan adat istiadat yang berlaku di suatu daerah. Mengetahui norma budaya juga dapat membantu Anda menghindari konflik dan kesalahpahaman dengan orang lain. Mematuhi norma-norma budaya memungkinkan Anda

menjaga hubungan baik dengan orang-orang di sekitar dan menciptakan lingkungan sosial yang harmonis. Namun, norma budaya bisa terlalu membatasi kebebasan individu dan menjadi hambatan bagi pertumbuhan pribadi. Namun hal ini dapat diatasi melalui dialog dan komunikasi yang baik antara individu dan masyarakat. Oleh karena itu, mengetahui norma budaya merupakan langkah awal dalam membangun hubungan sosial yang sehat dan harmonis dalam masyarakat.

- **Merangkul Keberagaman**

Dalam masyarakat yang majemuk, mengedepankan keberagaman sangatlah penting. Keberagaman budaya, agama, suku, dan bahasa merupakan aset berharga yang harus dilindungi dan dijaga dengan baik. Merangkul keberagaman memungkinkan kita belajar dari orang-orang yang berbeda dari kita dan memperkaya pengalaman hidup. Selain itu, merangkul keberagaman dapat menciptakan rasa persatuan dan kesatuan di tengah perbedaan. Jika bisa menghargai perbedaan dan saling menghormati, maka tentunya meminimalisir konflik antar kelompok. Hal ini menciptakan lingkungan yang harmonis dan damai bagi semua yang terlibat. Oleh karena itu, penting bagi seluruh individu untuk secara aktif mendukung keberagaman. Kita harus menerima perbedaan dan mau belajar dari orang-orang di sekitar.

- **Beradaptasi dengan Perubahan Nilai**

Beradaptasi dengan nilai-nilai yang berubah sangat penting di dunia yang serba cepat dan terus berkembang saat ini. Seiring kemajuan masyarakat, begitu juga keyakinan dan prinsip kita. Sangat penting untuk berpikiran terbuka dan fleksibel untuk berkembang dalam lingkungan yang

dinamis ini. Dengan beradaptasi dengan perubahan nilai, kami menunjukkan kemampuan kami untuk tumbuh dan belajar dari perspektif baru. Kita menjadi lebih memahami sudut pandang orang lain dan lebih siap untuk menavigasi situasi yang beragam. Merangkul perubahan memungkinkan kita untuk tetap relevan dan terhubung dengan dunia di sekitar kita. Selain itu, beradaptasi dengan perubahan nilai mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Ini menantang kita untuk mengevaluasi kembali keyakinan dan nilai-nilai kita sendiri, yang mengarah pada penemuan diri dan peningkatan diri. Dengan mudah beradaptasi, kita dapat menangani tantangan tak terduga dengan lebih baik dan meraih peluang baru yang menghampiri kita. Kesimpulannya, beradaptasi dengan perubahan nilai-nilai tidak hanya diperlukan tetapi juga bermanfaat bagi pertumbuhan pribadi dan kesuksesan dalam masyarakat saat ini. Mari kita merangkul perubahan dengan pikiran terbuka dan kemauan untuk belajar darinya.

2. Menerapkan Perubahan Budaya

Menerapkan perubahan budaya bukanlah proses yang mudah. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, norma, dan adat istiadat yang telah mendarah daging dalam suatu masyarakat selama bertahun-tahun. Namun, pergeseran budaya seringkali diperlukan untuk mengikuti perkembangan zaman dan menanggapi perubahan kebutuhan zaman. Proses yang membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang matang. Baik dalam pengaturan pribadi maupun organisasi, tujuannya adalah untuk mengubah sikap, perilaku, dan keyakinan menuju hasil yang diinginkan. Salah satu kesamaan utama antara perubahan budaya pribadi dan organisasi adalah kebutuhan akan kepemimpinan yang kuat. Dalam kedua kasus tersebut, para pemimpin harus mengkomunikasikan visi untuk perubahan,

menginspirasi orang lain untuk menerimanya, dan memberikan dukungan selama proses transisi. Selain itu, keduanya membutuhkan kemauan untuk beradaptasi dan belajar dari kesalahan di sepanjang jalan. Namun, ada juga perbedaan antara perubahan budaya pribadi dan organisasi. Perubahan pribadi sering melibatkan refleksi individu dan kesadaran diri, sementara perubahan organisasi membutuhkan kolaborasi di antara anggota tim dan pemangku kepentingan. Selanjutnya, perubahan organisasi mungkin melibatkan sistem dan struktur yang lebih kompleks yang perlu dinavigasi.

Langkah-langkah yang tepat harus diambil untuk mencapai perubahan budaya antara lain: Pertama, tokoh agama dan tokoh masyarakat harus memimpin dengan memberi contoh dan menjadi teladan bagi orang lain. Kedua, pendidikan dan kesadaran tentang pentingnya perubahan budaya harus terus berlanjut. Ketiga, kolaborasi antara pemerintah, pendidikan, dan masyarakat sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan budaya.

Menerapkan perubahan budaya merupakan langkah penting dalam pengembangan masyarakat lebih lanjut. Budaya yang kuat dan tidak berubah dapat menjadi penghalang kemajuan dan inovasi. Mempraktikkan perubahan budaya memungkinkan kita membuka pikiran terhadap ide-ide baru, teknologi maju, dan perspektif yang lebih komprehensif. Perubahan budaya juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Melalui komunikasi terbuka dan kolaborasi antar individu, tim, dan organisasi dapat mencapai tujuan bersama dengan lebih efektif. Selain itu, perubahan budaya juga dapat meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Dengan menghormati keberagaman dan memperkuat nilai-nilai positif dalam masyarakat, kita dapat menciptakan lingkungan yang lebih aman, damai, dan sejahtera bagi semua orang. Jadi, mari kita bersama-sama menerapkan perubahan budaya untuk

membangun masa depan yang lebih baik bagi generasi mendatang. Menyadari pentingnya perubahan budaya dan kerjasama yang baik antar seluruh pemangku kepentingan, diharapkan masyarakat siap menerima dan melaksanakan perubahan tersebut demi kepentingan kemajuan bersama.

- **Pengaruh Kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan organisasi**

Pengaruh kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Seorang pemimpin yang baik dapat menginspirasi, memotivasi, dan memimpin anggota tim menuju tujuan bersama. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah dapat menyebabkan ketidakstabilan, konflik internal, dan bahkan kegagalan organisasi. Kepemimpinan yang otoriter dan tidak inklusif dapat merugikan anggota tim dan menghambat pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memiliki pemimpin yang efektif dan visioner. Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik, memahami kebutuhan anggota timnya, dan mengambil keputusan yang tepat dalam situasi kompleks. Kepemimpinan yang kuat dan efektif memungkinkan organisasi mencapai kesuksesan jangka panjang dan memberikan dampak positif kepada seluruh anggota. Oleh karena itu, pengaruh kepemimpinan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Pengaruh kepemimpinan merupakan aspek penting dalam organisasi mana pun. Baik kepemimpinan yang efektif maupun tidak efektif dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu tim atau perusahaan. Salah satu perbedaan utama antara kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain. Pemimpin yang

efektif mampu mengomunikasikan visi yang jelas, menetapkan tujuan, dan membantu anggota tim mencapainya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak kompeten mungkin kekurangan arahan, gagal berkomunikasi secara efektif, dan kesulitan mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari timnya. Perbedaan lainnya adalah pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tegas, strategis, dan mampu membuat keputusan sulit bila diperlukan. Pemimpin yang tidak efektif mungkin ragu-ragu, reaktif, atau membuat keputusan buruk yang merugikan organisasi.

- **Strategi Komunikasi**

Pendekatan penting untuk mencapai tujuan komunikasi yang efektif dalam dunia bisnis dan organisasi. Strategi komunikasi yang baik dapat membantu bisnis membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Salah satu elemen penting dari strategi komunikasi adalah memilih media yang tepat untuk menyampaikan pesan kepada kelompok sasaran. Selain itu, strategi komunikasi meliputi penggunaan bahasa dan gaya komunikasi yang disesuaikan dengan karakteristik audiens. Di era digital saat ini, strategi komunikasi juga harus mengintegrasikan platform online seperti media sosial dan situs web untuk meningkatkan visibilitas dan interaksi dengan audiens target. Dengan menerapkan strategi komunikasi yang baik, perusahaan dapat memperkuat citra mereknya, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Strategi komunikasi sangatlah penting baik dalam dunia bisnis maupun dalam kehidupan sehari-hari. Strategi komunikasi yang baik akan menjamin pesan yang ingin disampaikan diterima oleh penerimanya. Ini akan membantu mencapai tujuan dan membangun

hubungan yang kuat dengan orang lain. Strategi komunikasi sangat penting karena strategi yang tepat dapat menghindari kesalahpahaman dan konflik yang tidak perlu. Komunikasi yang efektif juga meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi dan tim kerja. Tidak dapat disangkal bahwa strategi komunikasi adalah kunci sukses di banyak bidang kehidupan. Oleh karena itu, penting untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan komunikasi untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan.

- **Keterlibatan Karyawan**

Partisipasi karyawan atau keterikatan karyawan merupakan elemen penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, antusias, dan loyal kepada perusahaannya. Namun terdapat perbedaan antara keterikatan karyawan yang tinggi dan rendah. Di sisi lain, karyawan yang berkomitmen merasa dihargai dan secara intrinsik termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka juga cenderung bekerja sama dengan teman sebayanya untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, karyawan yang tidak terlibat mungkin merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi untuk bekerja keras. Untuk meningkatkan keterikatan karyawan, manajemen harus memberikan dukungan dan pengakuan kepada karyawan. Selain itu, komunikasi yang jelas dan transparan juga membantu membangun hubungan yang kuat antara manajemen dan karyawan. Perusahaan dapat mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi dengan meningkatkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan Karyawan menyajikan argumen yang meyakinkan mengapa perusahaan harus memprioritaskan pengembangan budaya keterlibatan dan komitmen di antara karyawannya. Penulis memberikan strategi dan tip yang dapat ditindaklanjuti bagi

para manajer dan pemimpin untuk melibatkan tim mereka secara efektif, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja dan produktivitas. Keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan lebih banyak contoh nyata dan studi kasus untuk dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi diri karyawan itu sendiri.

3. Mengelola Resistensi

Resistensi merupakan fenomena umum dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan kerja maupun dalam hubungan pribadi. Resistensi dapat diartikan sebagai penolakan terhadap sesuatu, seperti suatu gagasan, perubahan, atau pemimpin. Namun resistensi dapat menyebabkan konflik dan menghambat kemajuan. Oleh karena itu, kemampuan menghadapi resistensi adalah hal yang penting. Hal ini bertujuan untuk mengurangi dampak negatif resistensi dan mempererat hubungan antar masyarakat dan kelompok yang terlibat. Langkah pertama menghadapi resistensi adalah dengan memahami terlebih dahulu sumber resistensi tersebut. Apakah penolakan tersebut berasal dari ketidakpercayaan terhadap pemimpin atau usulan perubahan, ataukah karena ketidakadilan? Setelah mengetahui penyebabnya, kita dapat menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi penolakan tersebut. Selain itu, penting untuk melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Inklusi mereka dapat memperkuat kepemilikan dan rasa saling menghormati di antara masyarakat dan kelompok yang terlibat serta mengurangi resistensi. Komunikasi yang baik juga sangat penting ketika menghadapi resistensi. Resistensi seringkali disebabkan oleh kurangnya informasi atau informasi yang tidak akurat. Oleh karena itu, sediakan informasi yang jelas dan terbuka bagi semua pihak yang terlibat. Jika memiliki pertanyaan atau kekhawatiran,

pastikan untuk merespons dengan tepat dan memberikan klarifikasi yang sesuai. Selain itu, sebagai seorang pemimpin, penting untuk memiliki sikap terbuka dan mendengarkan baik-baik saran dari individu dan kelompok yang nakal. Memberikan kesempatan untuk berbicara dan melibatkan orang-orang dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan keterlibatan dan mengurangi penolakan. Penetapan tujuan bersama dan mengkomunikasikan manfaat perubahan dan keputusan. Hal ini membantu individu dan kelompok yang menolak menyadari dampak positif yang mereka timbulkan. Mengelola resistensi secara efektif dapat menciptakan lingkungan yang harmonis dan saling mendukung. Resistensi tidak selalu bersifat negatif, namun dapat juga dijadikan sebagai tantangan untuk menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik. Dengan memahami penyebab resistensi, melibatkan semua pihak yang terlibat, berkomunikasi dengan baik, dan menetapkan tujuan bersama, dapat mengelola resistensi secara efektif dan menghindari konflik yang tidak perlu.

- **Mengatasi Masalah**

Menghadapi penolakan adalah salah satu tantangan terbesar bagi banyak individu dan organisasi di berbagai bidang kehidupan. Perlawanan mempunyai banyak bentuk, mulai dari ketidaksepakatan, perubahan, hingga penolakan terhadap otoritas. Pentingnya mengatasi penolakan tidak dapat diabaikan, karena penolakan yang terus menerus berdampak negatif terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah khusus harus diambil untuk mengelola resistensi dengan baik. Strategi umum untuk membantu mengatasi masalah ketika menghadapi resistensi: Mengidentifikasi akar masalah, penting untuk memahami penyebab resistensi. Apakah karena rasa cemas, khawatir, frustrasi, atau karena

perubahan mengancam kepentingan atau identitas. Memahami penyebab masalah akan membantu untuk mengembangkan solusi yang lebih baik. Komunikasi yang efektif, Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu mengurangi penolakan. menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, bagaimana perubahan tersebut akan berdampak pada individu, dan manfaat apa yang akan diperoleh. Komitmen dan kolaborasi, melibatkan orang yang terkena dampak perubahan dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan tentu saja ini dapat membantu mengurangi penolakan dari orang yang terkena dampak. Pendidikan dan pelatihan, resistensi mungkin timbul karena kurangnya pemahaman terhadap usulan perubahan. Mendidik dan melatih individu tentang bagaimana perubahan diterapkan dan bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap perubahan dapat membantu mengurangi penolakan. Manajemen Konflik, Perlawanan seringkali dapat menimbulkan konflik. Penting untuk mengelola konflik dengan terampil, mendorong diskusi yang produktif, dan menemukan solusi yang soluktif semua pihak. Memberikan dukungan dan sumber daya, memiliki sumber daya yang cukup untuk mengelola perubahan. Ini bisa berupa dukungan psikologis, dukungan tim, atau sumber daya lain yang diperlukan. Pemahaman visi dan tujuan, orang cenderung lebih terbuka terhadap perubahan ketika mereka melihat gambaran besar dan tujuan yang ingin mereka capai. Strategi Adaptasi, tidak semua pendekatan berhasil untuk semua situasi atau orang. Oleh karena itu, penting untuk bersikap fleksibel dan mampu menyesuaikan strategi seiring dengan perubahan keadaan. Membangun Budaya Perubahan, jika suatu organisasi memiliki budaya yang mendukung inovasi dan perubahan, penolakan terhadap hal tersebut kemungkinan besar akan lebih rendah.

- **Memberikan Dukungan**

Salah satu strategi paling efektif untuk menghadapi penolakan di tempat kerja adalah komunikasi dan mendengarkan secara aktif. Karyawan mungkin menolak perubahan karena mereka tidak memahami atau khawatir tentang alasan perubahan tersebut. Pimpinan dapat mengatasi masalah ini melalui komunikasi yang terbuka dan transparan dengan karyawan. Hal ini mencakup mendengarkan kontribusi karyawan secara aktif, mengenali kekhawatiran karyawan, dan menjernihkan kesalahpahaman. Dengan memupuk budaya komunikasi terbuka, para pemimpin dapat membangun kepercayaan dan mendorong pendekatan yang lebih kolaboratif dalam mengawaliperubahan yang terjadi. Memberikan informasi yang jelas dan transparan juga merupakan strategi penting untuk mengelola penolakan di tempat kerja. Karyawan lebih cenderung menolak perubahan jika mereka merasa tidak diberi informasi yang cukup atau informasi tersebut disembunyikan dari mereka. Pimpinan perlu membantu karyawan memahami alasan perubahan, potensi manfaat, dan potensi kerugian. Dengan memberikan informasi yang jelas dan transparan, para pemimpin dapat membangun dukungan terhadap perubahan dan meminimalkan penolakan. Kerja sama dan partisipasi dalam pengambilan keputusan juga efektif dalam mengelola penolakan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses perubahan, mereka akan lebih mungkin menerima hasilnya dan kecil kemungkinannya untuk menolak. Pimpinan dapat melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan meminta umpan balik, mendorong partisipasi dalam kelompok fokus dan komite, dan membiarkan karyawan mengendalikan proses perubahan. Dengan mengembangkan pendekatan kolaboratif dalam

manajemen perubahan, para pemimpin dapat membangun kepercayaan, mengurangi penolakan, dan meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan bersama.

- **Mendorong Dialog Terbuka**

Tujuan untuk menciptakan dialog terbuka antara karyawan dan manajemen, memungkinkan karyawan menyuarakan keprihatinan dan masukan serta mengatasinya secara konstruktif. Mendengarkan secara reflektif, mengajukan pertanyaan terbuka, mengonfirmasi, merangkum, dan membantah adalah keterampilan penting yang dapat digunakan untuk memfasilitasi komunikasi jenis ini. Dengan terlibat secara aktif dalam komunikasi dan mendengarkan, individu akan lebih mungkin merasa didengarkan dan dipahami, yang pada akhirnya dapat mendorong penerimaan dan penerimaan terhadap upaya perubahan. Mengelola penolakan terhadap perubahan adalah dengan memberikan informasi yang jelas dan transparan. Hal ini mencakup mengkomunikasikan informasi yang relevan kepada karyawan secara tepat waktu dan jujur, termasuk alasan perubahan, potensi manfaat, dan potensi kerugian. Sensegiving, yang berfokus pada penyediaan informasi untuk membantu individu memahami perubahan, bisa sangat efektif dalam hal ini. Dengan memberikan informasi yang jelas dan transparan, karyawan memahami perlunya perubahan, lebih siap menerimanya, dan kecil kemungkinannya untuk menolak. Kerja sama dan partisipasi dalam pengambilan keputusan juga efektif dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan. Dengan melibatkan karyawan dalam proses perubahan, individu merasa lebih terlibat dan berinvestasi pada hasilnya. Kepemimpinan tim lintas fungsi bisa sangat efektif dalam menghilangkan batasan antar departemen dan mendorong

komunikasi dan kolaborasi yang terbuka. Melibatkan karyawan dalam dialog terbuka, mengkomunikasikan pemahaman yang jelas, dan memastikan dukungan dapat membantu mengatasi penolakan terhadap perubahan dan memastikan keberhasilan implementasi. Dengan menggunakan strategi ini, perusahaan dapat secara efektif mengelola penolakan terhadap perubahan dan mendorong budaya kerja yang lebih positif dan produktif.

KESIMPULAN

Manajemen perubahan menjadi katalis utama dalam proses perubahan budaya. Perubahan manajemen dapat mencakup berbagai aspek seperti perubahan struktur organisasi, kebijakan baru, dan pergantian kepemimpinan. Komunikasi yang efektif dan transparan selama proses manajemen perubahan sangat penting untuk membantu karyawan memahami dan mengelola perubahan budaya yang terjadi. Perubahan budaya dapat membawa tantangan dan peluang bagi organisasi, serta mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan.

Memahaminya norma budaya atau etika sosial dan merangkul keberagaman sangat penting dalam kehidupan sehari-hari. Norma budaya membantu menjaga hubungan baik dengan orang lain dan menciptakan lingkungan sosial yang harmonis. Merangkul keberagaman memungkinkan kita belajar dari orang-orang yang berbeda dan menciptakan rasa persatuan di tengah perbedaan. Pemahaman norma budaya dapat membantu kita menghindari konflik dan kesalahpahaman dengan orang lain.

Mengatasi resistensi terhadap perubahan melibatkan pemahaman sumber resistensi, komunikasi yang efektif, kolaborasi, dan pendekatan manajemen konflik. Pengelolaan penolakan dapat menciptakan lingkungan yang harmonis dan mendukung pertumbuhan individu dan organisasi. Mendorong dialog terbuka dan memberikan dukungan kepada karyawan

juga penting dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan. Dengan menggunakan strategi ini, perusahaan dapat berhasil mengimplementasikan perubahan budaya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron E, Green M. Making Sense Of Change Management. Second edi. London: Kogan Page Limited; 2009. 385 p.
- Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. Fourth edi. UK: Palgrave Macmilla; 2014. 548 p.
- Steve M; Smart Change Management (Smart Business Book Series). Toronto, Canada: Silk Road Publishing;
- Subbarao PPS. Organizational Leadership and Change Management. NEW DELHI: Paramount Publishing House; 2021. 193 p.
- Turnbull A. Change Management for Leaders and Managers. In: first edit. BookBoon.com; 2018. p. 70.

PROFIL PENULIS



Agus Frianto

Penulis lahir 6 Januari 1975 di Surabaya. Lulus dari Universitas Airlangga Program Magister Manajemen pada tahun 2008 dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini mengajar Program Sarjana S1 Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya. Karya yang dihasilkan terdiri dari bab buku tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, dan beberapa modul pembelajaran yang memperoleh Hak Kekayaan Intelektual nya dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

BAB 9

TECHNOLOGY DRIVING CHANGE

Endro Puspo Wiroko
Fakultas Psikologi Universitas Pancasila, Jakarta
E-mail: endro.puspowiroko@univpancasila.ac.id,
puspowiroko@gmail.com

PENDAHULUAN

Peran teknologi dalam perubahan organisasi sudah dilakukan sejak tahun 1980 dan terus mengalami peningkatan hingga tahun 2001. Jumlah publikasi mengenai peran teknologi digital mengalami naik turun dan mencapai titik tertinggi pada tahun 2021 (Annisa et al., 2022). Di dunia praktis, kita menemui banyak sekali praktik digitalisasi teknologi di banyak perusahaan. Langkah ini diambil oleh manajemen untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan proses bisnis. Meski perannya dirasa sangat penting, proses implementasi teknologi digital masih menemui tantangan terutama dari rasa takut untuk berubah.

Semua organisasi sangat perlu berinovasi agar senantiasa mampu tangguh berkompetisi di pasar. Berbagai tuntutan eksternal demi inovasi inilah yang mengharuskan manajemen perlu mengelola perusahaan secara serius. Kapabilitas teknologi menjadi aspek penting yang mendukung kapabilitas untuk berinovasi (Arshad et al., 2021). Jika teknologi dikembangkan, sebenarnya hal ini merupakan salah satu faktor penting yang menunjukkan kesungguhan manajemen dalam mengelola perubahan (Alolabi et al., 2021). Digitalisasi teknologi dimanfaatkan oleh manajemen untuk memfasilitasi implementasi perubahan (Kanitz & Gonzalez, 2021).

Digitalisasi teknologi tidak hanya dilakukan oleh manajemen perusahaan besar, namun juga dilakukan oleh para pengusaha UMKM (Tri Murti et al., 2021). Mereka memanfaatkan digitalisasi teknologi untuk mengembangkan bisnis yang berkelanjutan dimana proses bisnis yang didukung oleh teknologi akan berdampak lebih positif terhadap kemampuan berkompetisi di era yang menuntut selalu diciptakannya produk baru.

TEKNOLOGI DIGITAL SEBAGAI SUMBER PERUBAHAN

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi terdiri dari faktor internal dan eksternal (Furxhi, 2021). Faktor internal meliputi karyawan, struktur organisasi, dan proses organisasi. Faktor eksternal meliputi kondisi ekonomi, teknologi, perubahan sosial, dan pelanggan. Dari sini kita dapat melihat bahwa teknologi itu sendiri bisa saja menjadi alasan dilakukannya perubahan. Hal ini perlu disikapi sebagai tantangan dalam melaksanakan perubahan organisasi.

Sebenarnya transformasi digital berguna untuk mendukung desain organisasi agar lebih adaptif (Hanelt et al., 2021). Transformasi digital membantu berbagai proses inovasi dalam terkait proses bisnis dan juga sebagai sarana integrasi dari sejumlah proses yang perlu dikelola secara bersama. Sebagai contoh, adanya kebutuhan penyederhanaan proses pembelian produk pada perusahaan berjenis B2B (*business to business*) akan sangat terbantu apabila dibantu oleh adanya teknologi digital.

KESUKSESAN PENERAPAN TEKNOLOGI DIGITAL SEBAGAI ALAT PERUBAHAN

Adanya digitalisasi teknologi seperti sudah menjadi keharusan bagi banyak organisasi. Tempat kerja saat ini sudah

berubah dari hanya memerlukan fasilitas pendukung pekerjaan secara fisik namun juga memerlukan adanya transformasi pada sejumlah kebutuhan karyawan. Salah satu transformasi yang penting saat ini adalah beralihnya sistem dari manual menjadi digital. Digitalisasi teknologi di suatu perusahaan adalah hal yang biasa disebabkan oleh kondisi demografi pekerja yang menyesuaikan dengan keadaan zaman, beban informasi, media sosial, kebutuhan untuk bekerja bersama dan lebih cepat, dan mobilitas (Attaran et al., 2020).

Setiap organisasi pasti mencari cara bagaimana agar teknologi yang mereka miliki dapat sejalan dengan perubahan yang dilakukan di dalam organisasi sehingga mampu mendukung kesiapan para karyawan untuk berubah (Rafferty & Minbashian, 2019). Dukungan dari manajemen menjadi hal paling pertama yang perlu ditunjukkan apabila organisasi ingin melakukan digitalisasi teknologi. Manajemen harus mendukung sepenuhnya proses tersebut sehingga tim pelaksana perubahan bisa mendapatkan dukungan dalam bentuk kebijakan-kebijakan positif yang ditetapkan oleh manajemen. Kebanyakan transformasi digital gagal karena budaya organisasi yang tidak suportif (Attaran et al., 2020). Sebagaimana kita pahami bahwa budaya organisasi sangat ditentukan oleh sikap dan perilaku orang-orang yang berada di manajemen puncak suatu organisasi.

Apabila sudah mendapatkan dukungan dari manajemen puncak, maka tim pelaksana perubahan harus mengawal digitalisasi ini agar pengembangan teknologi diusahakan terus-menerus sehingga mampu mendukung kesiapan berubah pada keseluruhan organisasi (Ritchie & Straus, 2019). Sosialisasi secara bertahap dan berulang sangat perlu dilakukan. Sebaiknya tim pelaksana perubahan menyusun jadwal sosialisasi dan jadwal ini juga penting untuk disosialisasikan kepada seluruh karyawan sehingga mereka siap saat didatangi oleh tim perubahan. Apabila sistem teknologi digital sudah mulai

diterapkan, maka tim perubahan harus tetap mendampingi keseluruhan proses. Evaluasi secara berkesinambungan juga sangat perlu dilakukan agar manajemen mendapatkan masukan perihal bagian mana yang segera perlu diperbaiki. Manajemen perlu memastikan bagian mana dari proposal awal digitalisasi teknologi yang pada akhirnya akan diterapkan sepenuhnya (Matthysen & Harris, 2018).

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif juga sangat penting dalam mendukung proses digitalisasi teknologi (Hermawan & Suharnomo, 2020). Karyawan yang baru bergabung di perusahaan, dapat dikenalkan pada sistem baru saat menghadiri kegiatan orientasi karyawan baru. Karyawan lama perlu diberikan pelatihan yang terstruktur agar tidak salah saat menggunakan sistem digital yang baru (Tahir et al., 2021). Pelatihan kepada karyawan menjadi hal penting karena disinilah karyawan akan dijelaskan manfaat teknologi baru tidak hanya kepada organisasi namun juga kepada diri karyawan sendiri. Adanya bantuan teknologi digital sebenarnya membantu karyawan agar lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan pekerjaannya (Saghafian et al., 2021).

Teknologi sebenarnya membantu berjalannya proses kerja tertentu baik yang baru maupun yang sudah berjalan (Katsaros et al., 2020). Namun demikian, pada faktanya banyak sekali kita temui penolakan terhadap penerapan teknologi digital. Tim perubahan organisasi sangat perlu menyadari bahwa hal-hal baru terkait digitalisasi teknologi biasanya berdampak pada karyawan secara emosional (Khaw et al., 2023). Emosi yang positif akan memberikan motivasi pada karyawan untuk mendukung digitalisasi teknologi, sedangkan emosi yang negatif biasanya akan muncul dalam perilaku penolakan.

Penolakan bisa bersumber dari individu maupun organisasi (Rizal et al., 2023). Penolakan dari individu biasanya meliputi kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut akan sesuatu yang

tidak diketahui, dan juga persepsi. Penolakan dari organisasi meliputi sifat dari organisasi tersebut yang konservatif. Kunci utama dari meminimalisir penolakan adalah pendekatan yang sifatnya kekeluargaan. Pendekatan ini sangat perlu diinisiasi oleh manajemen puncak dengan didampingi oleh tim perubahan.

CONTOH KASUS PENERAPAN TEKNOLOGI DIGITAL DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

Pada bagian ini penulis memaparkan satu contoh kasus terkait bagaimana teknologi digital diterapkan dalam proses perubahan organisasi. Contoh kasus ini didapatkan oleh penulis melalui pengalaman saat menjadi konsultan untuk mendampingi proses perubahan organisasi. Penulis tidak memberikan informasi lebih rinci terkait perusahaan demi asas kerahasiaan. Kasus merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang produksi makanan dan minuman yang sedang menerapkan digitalisasi teknologi pada proses manajemen talenta mulai dari pelatihan, pengembangan, dokumentasi hasil asesmen, pelaksanaan umpan balik pasca asesmen, dan penyusunan program-program pengembangan individual karyawan. Sejak perusahaan ini berdiri di sekitar awal tahun 1990an, semua proses tersebut berjalan secara manual. Sistem HR yang sudah dilakukan secara teknologi digital adalah payroll dan rekrutmen seleksi. Merujuk pada beberapa hasil audit eksternal, disepakatilah bahwa manajemen talenta pun perlu dikemas secara teknologi digital.

Penyesuaian proses menjadi hal sangat penting saat dilakukan digitalisasi teknologi dalam kasus ini. Pertama, tidak semua karyawan harus mengerjakan hal yang sama. Isu yang menarik adalah bahwa digitalisasi sistem manajemen talenta mudah dijalankan oleh karyawan yang berada di non-pabrik, sedangkan mereka yang berada di pabrik (mayoritas operator) cukup merasa kewalahan dengan sistem yang baru. Sebagai

contoh, para operator pabrik masih diperbolehkan mengisi form manual apabila ingin mendaftar pelatihan atau saat telah menyelesaikan sesi umpan balik pasca asesmen. Form ini tetap harus diunggah ke sistem dengan dibantu oleh HRBP (*human resource business partner*) terkait.

Kedua, diantara banyak operator di pabrik, dipilih beberapa *agent of change* yang menerima pelatihan penuh terkait sistem manajemen talenta digital. Mereka adalah beberapa karyawan yang tetap memiliki kemampuan penyesuaian yang baik terhadap konsep teknologi digital. Mereka menerima kompensasi tambahan sebagai imbalan atas pekerjaan tambahan ini. Terakhir, sosialisasi terus-menerus dilakukan dengan menggunakan berbagai macam kesempatan seperti briefing Senin pagi dan town hall meeting. Selain itu, untuk meningkatkan engagement seluruh karyawan (tanpa terkecuali) dengan sistem manajemen talenta digital, dilakukan aktivitas dalam bentuk quiz (berhadiah) 3 bulanan yang pertanyaannya hanya bisa didapat di dalam sistem. Hal ini memotivasi karyawan untuk tidak enggan membuka sistem manajemen talenta yang baru. Semua aktivitas ini terjadi dalam kurun waktu awal 2017 hingga akhir 2018.

KESIMPULAN

Kehadiran teknologi digital dapat menjadi salah satu faktor penyebab diperlukannya manajemen perubahan. Teknologi digital itu sendiri dapat menjadi alat yang dapat digunakan untuk mengelola atau menjalankan proses perubahan dalam organisasi atau perusahaan. Hal penting yang perlu diperhatikan oleh para pelaksana manajemen perusahaan adalah bahwa proses pemanfaatan teknologi digital dalam berbagai aspek proses kerja sangat perlu dipertimbangkan secara matang dan disesuaikan dengan kebutuhan serta profil kelompok manusia yang berada di dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Ada sejumlah poin penting yang perlu diperhatikan dalam menjalankan teknologi digital saat mengelola perubahan. Pertama, pastikan bahwa teknologi digital yang dipilih benar-benar dapat dirasakan manfaatnya secara langsung bagi seluruh karyawan. Kedua, manajemen perlu memilih dan memilah bagian penting mana dari teknologi digital guna prioritas yang lebih optimal. Terakhir, pendampingan secara berkesinambungan kepada karyawan akan memudahkan proses penerapan suatu teknologi digital baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. Al. (2021). Issues and Implications of Readiness to Change. *Administrative Sciences*, 11(140), 1–14. <https://doi.org/10.3390/admsci11040140>
- Annisa, S., Raharja, S. J., & -, R. (2022). Peran Teknologi bagi Perubahan Organisasi: Studi Bibliometrik. *JEBA (Journal of Economics and Business Aseanomics)*, 7(1). <https://doi.org/10.33476/jeba.v7i1.2232>
- Arshad, M. A., Ali, S. B., Jaffri, S. K. A., Arshad, M. H., & Sabir, R. I. (2021). Effect of Organizational Culture and Information Technology Capabilities on Innovation Capabilities: A Case of Manufacturing Firms. *Elementary Education Online*, 20(5), 6388–6392. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.722>
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2020). Technology and Organizational Change: Harnessing the Power of Digital Workplace. In *Handbook of Research on Social and Organizational Dynamics in the Digital Era* (Issue July, pp. 383–408). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8933-4>
- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30–32.

- <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hermawan, I., & Suharnomo, S. (2020). Information Technology as a Strategic Resource in Encouraging Organizational Change Readiness through the Role of the Human Capital Effectiveness. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 242–254. <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i2.23700>
- Kanitz, R., & Gonzalez, K. (2021). Are We Stuck in the Predigital Age? Embracing Technology-Mediated Change Management in Organizational Change Research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 447–458. <https://doi.org/10.1177/00218863211042896>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.855>
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and

- positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623–1650. <https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Ritchie, L. M. P., & Straus, S. E. (2019). Assessing organizational readiness for change: Comment on “development content validation of a transcultural instrument to assess organizational readiness for knowledge translation in healthcare organizations: The OR4KT.” *International Journal of Health Policy and Management*, 8(1), 55–57. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.101>
- Rizal, A., Kahfi, S. N., Abdurrahman, Wulandono, & Tono. (2023). Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933–941. <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3366/1635>
- Saghafian, M., Laumann, K., & Skogstad, M. R. (2021). Stagewise Overview of Issues Influencing Organizational Technology Adoption and Use. *Frontiers in Psychology*, 12(March), 1–23. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.630145>
- Tahir, R., Raharja, S. J., & Rosyda, S. S. (2021). Systematic mapping study of organizational change. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 27–40. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i1.28315>
- Tri Murti, H., Puspita, V., Ratih, P., Hazairin, U., & Bengkulu, S. (2021). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Manajemen Perubahan Organisasi dalam Mendukung Bisnis Berkelanjutan Pasca Covid-19 pada UMKM di Kota Bengkulu (Utilization of Information Technology and Organizational Change Management to support Post-Covid

19 Sustaina. *Jurnal Bisnis Dan Pemasaran Digital (JBPD)*,
1(1), 33–41.

PROFIL PENULIS



Endro Puspo Wiroko

Penulis adalah seorang Dosen Tetap dan Peneliti di Fakultas Psikologi Universitas Pancasila sejak 2016. Penulis lulus dari Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2007 dan Magister Psikologi (Profesi) Universitas Indonesia pada tahun 2010. Saat buku ini dicetak, penulis sedang menjalani studi di Program Doktorat Ilmu Psikologi di Universitas Padjadjaran. Sebelum aktif di dunia akademik, penulis bekerja di sejumlah perusahaan BUMN dan multinasional. Berbekal pengalamannya, penulis saat ini juga aktif sebagai Owner dan Principal Consultant di Inspirasi Talenta Digdaya, suatu usaha konsultan yang bergerak di bidang asesmen, pelatihan karyawan, dan manajemen perubahan. Sebagai Psikolog Industri dan Organisasi, penulis memiliki minat di bidang manajemen SDM dengan menggunakan sudut pandang kesejahteraan para individu yang berada di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sebagai seorang akademisi, penulis telah menghasilkan banyak artikel penelitian yang sudah dipublikasikan baik di jurnal nasional maupun internasional.

BAB 10

CONTINUOUS CHANGE

Novie Prasetyaning Marhaeni
Politeknik Ubaya, Surabaya
E-mail: novie_pm@staff.ubaya.ac.id

PENDAHULUAN

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat terjadi setiap saat, kadang tidak dapat diprediksikan kapan datangnya. Perkembangan teknologi yang sangat cepat akhir-akhir ini merupakan salah satu penyebabnya. Tidak hanya itu, pengaruh politik, pergeseran budaya, perekonomian global yang turut memengaruhi kebijakan pemerintah tidak luput dari perhatian pemimpin perusahaan sebagai bentuk kewaspadaan. Maka gerak cepat dan tepat harus dipersiapkan terlebih dulu untuk mengantisipasi hal tersebut. Berdasarkan pengalaman masa lalu, kondisi saat ini, serta prediksi-prediksi di masa yang akan datang adalah alasan untuk selalu siap sedia dalam menghadapi perubahan.

Perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan yang harus dihadapi, baik bersumber dari internal maupun dari eksternal organisasi. Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan perubahan. Namun tetap perlu dukungan seluruh anggota organisasi pada semua lini, sehingga mampu melaluinya dengan baik. Perubahan yang dihadapi dapat terjadi dalam tanpa memandang situasi dan kesiapan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mempersiapkan segala sesuatu dari berbagai aspek, termasuk pengelolaan perubahan atau biasa disebut sebagai manajemen perubahan.

MENGELOLA PERUBAHAN

Perubahan organisasi merupakan sebuah keniscayaan dalam menghadapi tantangan perubahan global. Perubahan tersebut tidak hanya terjadi melalui suatu perencanaan, tetapi dapat terjadi di luar perkiraan. Bagi pemimpin organisasi, hal ini menjadi suatu tantangan tersendiri, di mana manajemen harus selalu siap sedia untuk membuat strategi dan pola-pola baru dalam mengelola organisasinya. Keberhasilan dalam mengelola perubahan secara efektif juga menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Sementara itu, organisasi yang tidak mampu beradaptasi akan kehilangan daya saingnya. Oleh karena itu, mengelola perubahan haruslah menjadi agenda khusus bagi para pemimpin organisasi.

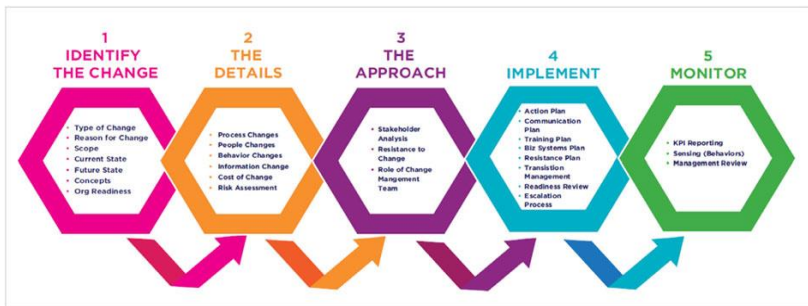
Kemampuan dalam mengelola perubahan haruslah didukung oleh segenap elemen dalam organisasi tersebut. Apabila anggota organisasi tidak memberikan dukungan dan terlibat dalam perubahan, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan. Seorang pemimpin pun tidak akan mampu bertahan dalam menghadapi perubahan jika anggotanya tidak memberikan dukungan sepenuhnya. Dukungan dapat diberikan dalam bentuk loyalitas, kepatuhan, integritas, serta kemampuan dalam menyelaraskan diri dengan tujuan organisasi. Artinya kemampuan beradaptasi tidak hanya berlaku bagi organisasi, tetapi juga bagi individu-individu di dalamnya.

Memang proses perubahan yang harus dilalui bukan sesuatu yang mudah. Selain itu, tidak semua orang mau dan mampu melakukan perubahan. Setiap individu dengan karakternya mempunyai cara yang berbeda dalam menghadapi perubahan. Sebagian orang akan merasa tertantang jika dihadapkan pada suatu pola baru. Mereka justru merasa lebih bergairah dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan atau menyelesaikan permasalahan yang lebih rumit. Rutinitas yang dilakukan seringkali membawa mereka pada situasi yang membosankan,

sehingga membuat produktivitas menurun. Sementara itu bagi sebagian orang, perubahan menjadi monster yang menakutkan yang dapat mengancam eksistensi mereka di tempat kerja. Kemampuan beradaptasi yang rendah merupakan salah satu faktor pemicunya. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu membuat strategi dalam merencanakan dan mengelola perubahan dengan menetapkan langkah-langkah yang tepat, sehingga dapat menjamin kelangsungan dan keberhasilan organisasi tersebut.

Pada gambar 10.1 berikut merupakan suatu model proses perubahan manajemen secara umum berdasarkan perspektif manajemen (Galli, 2018). Proses yang disajikan terdiri atas lima tahapan, yaitu 1) identifikasi perubahan, 2) detail perubahan, 3) pendekatan, 4) implementasi, 5) monitoring. Nampak pada tahap pertama berupa aktivitas identifikasi terhadap kebutuhan perubahan, yang mana terdapat sesuatu dalam proyek yang akan diubah. Atau suatu situasi di mana terdapat hasil yang berbeda dari apa yang telah dibahas atau direncanakan sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa suatu perencanaan perubahan belum tentu memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Pada tahap dua tim atau manajer menentukan rincian dari perubahan, di mana akan dilakukan perubahan pada aktivitas tertentu. Oleh karena itu terdapat kemungkinan bahwa peran dan tugas anggota tim juga akan berubah. Tahap ke-3 menggambarkan tentang bagaimana peran manajemen untuk melakukan pendekatan kepada para pemangku kepentingan. Dengan komunikasi yang efektif akan dapat mengarahkan mereka untuk dapat menerima berbagai macam perubahan yang akan dihadapi. Peran manajemen dalam hal ini adalah memperkecil resiko penolakan oleh para pemangku kepentingan atas perubahan yang akan terjadi. Pada tahap ke-4, yaitu tahap implementasi, di mana kondisi menunjukkan bahwa masa transisi telah dilalui dengan menjalankan rencana yang telah ditetapkan. Saat itulah proses

perubahan manajemen telah berlangsung. Tahap 5 sebagai tahap terakhir dari proses perubahan manajemen, dilakukan monitoring atau kontrol terhadap jalannya perubahan tersebut. Fungsinya adalah untuk memastikan bahwa perubahan berjalan pada jalur yang tepat, sehingga dapat mencapai kondisi yang diharapkan. Kegagalan atau kesalahan dapat dijadikan pelajaran untuk menangani proses perubahan tersebut.



Sumber: Galli, 2018

Gambar 10.1. Proses Perubahan Manajemen Umum

KEBERHASILAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Organisasi yang mampu bertahan dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan akan tetap mendapat tempat di masyarakat atau pun *stakeholders*. Terdapat empat kunci utama keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan, yaitu: 1) dukungan anggota organisasi; 2) keterbukaan komunikasi; 3) efektivitas kepemimpinan; dan 4) pengelolaan perubahan secara berkelanjutan. Keempat hal tersebut menjadi dasar keberhasilan organisasi dalam menyusun strategi yang tepat untuk mengatasi segala permasalahan yang muncul sebagai akibat dari perubahan lingkungan.

Perlu dipahami juga bahwa perubahan kemungkinan besar tidak terjadi hanya satu kali, tetapi dapat terjadi berulang kali, sehingga manajemen organisasi harus mempersiapkan metode

yang tepat untuk menghadapinya. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tidak lepas dari kemampuan untuk mengenali dan mengidentifikasi perubahan di masa lalu. Selain itu, juga kemampuan dalam membuat estimasi (*forecasting*) terhadap perubahan yang akan dihadapi di masa depan.

Lewin (1947) dalam teori perubahan organisasi memaparkan bahwa untuk mencapai keberhasilan, organisasi akan melalui tiga tahapan proses perubahan sebagai berikut.

1. Peleburan (*Unfreezing*)

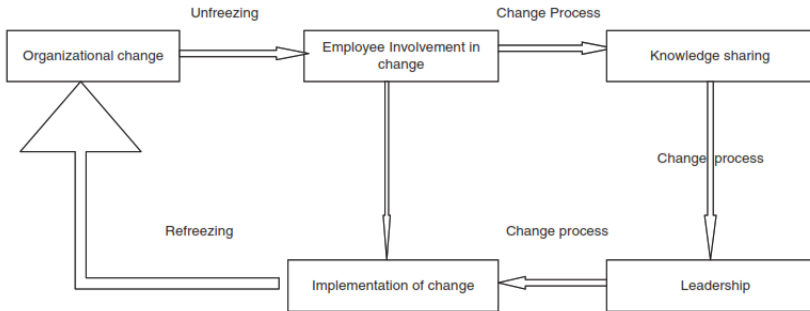
Dalam tahap ini organisasi dan individu harus mulai mempersiapkan diri untuk beralih dari pola pikir dan kebiasaan yang lama kepada kebiasaan baru yang lebih efektif. Untuk itu, setiap individu dalam organisasi harus memahami pentingnya perubahan yang akan dihadapi. Tahap ini meliputi penetapan visi perubahan dan pengembangan rencana perubahan sebagai persiapan untuk peralihan menuju ke sistem, struktur, atau prosedur yang baru.

2. Peralihan (*Transitioning*)

Tahap ini merupakan bentuk implementasi dari perubahan yang telah diusulkan. Organisasi harus bergerak menuju arah yang diinginkan, mengatasi hambatan yang ada, serta mengembangkan strategi untuk mencapai perubahan yang efektif. Peralihan ini mencakup penerapan perubahan dan modifikasi sistem yang ada dalam organisasi untuk mendukung perubahan.

3. Penetapan ulang (*Refreezing*)

Perubahan yang dilalui harus dapat dipahami dan diterima oleh semua elemen organisasi, di mana perubahan harus berjalan selaras dengan struktur dan prosedur organisasi, sehingga menjadi satu kesatuan yang tak terpisahkan.



Sumber: Lewin, 1947

Gambar 10.2. Tahapan dalam Proses Perubahan Organisasi “Lewin”

Menurut Galli (2018), tiga tahapan Lewin ini paling sederhana dan efektif. Penekanan pada teori Lewin tersebut adalah melakukan perubahan-perubahan pada aktivitas dan pola lama yang dianggap kurang efektif, serta pengembangan strategi untuk mencapai tujuan perubahan yang selaras dengan tujuan organisasi. Kemudian memastikan bahwa perubahan tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi, sehingga dapat mencapai perubahan yang efektif dan berkelanjutan yang mendukung keberhasilan organisasi.

PERUBAHAN BERKELANJUTAN DALAM ORGANISASI

Dalam menjalankan aktivitas organisasi, manajemen harus mengacu pada rencana maupun tujuan yang ingin dicapai. Selama menjalani proses tersebut tentunya banyak hal yang terjadi dan memengaruhinya, sehingga kadang hasilnya tidak sesuai perencanaan. Biasanya hal ini dipengaruhi oleh adanya perubahan-perubahan yang dapat memberikan dampak positif maupun negatif. Perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu akan turut memberi arah serta memengaruhi kelangsungan organisasi tersebut. Kondisi yang demikian disebut sebagai perubahan berkelanjutan.

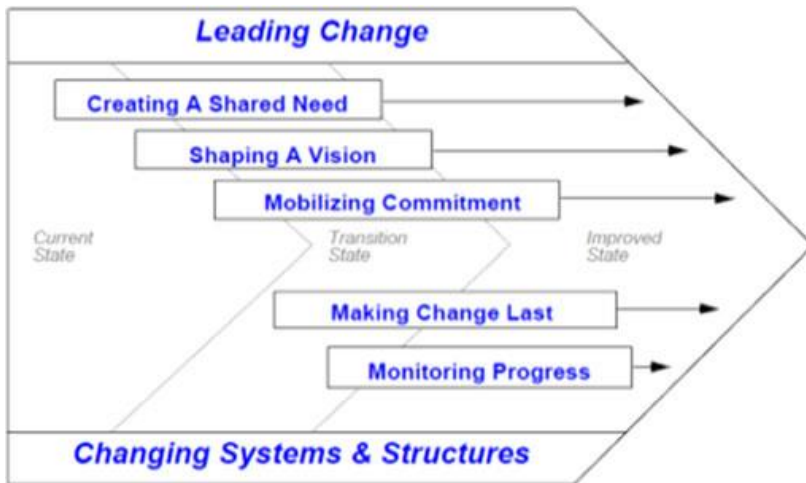
Perubahan berkelanjutan berkontribusi terhadap pemahaman anggota organisasi maupun manajemen untuk memahami pengaruh peristiwa masa lalu bagi kehidupan organisasi tersebut di masa sekarang dan masa yang akan datang. Dinamika kehidupan organisasi yang terus bergerak seiring pergerakan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi akan memengaruhi kehidupan kerja anggotanya. Pada umumnya, semakin sering perubahan terjadi, maka kinerja organisasi akan menurun. Demikian pula sebaliknya, jika perubahan terjadi secara lambat, maka kinerja organisasi semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya kinerja organisasi dan anggotanya sangat dipengaruhi oleh dinamika perubahan yang terjadi pada organisasi tersebut.

Namun demikian, perubahan juga menjadi aspek penting bagi perkembangan organisasi. Perubahan tersebut dapat memberikan stimulasi untuk mencapai suatu momen tertentu, sehingga mendorong manajemen atau pimpinan organisasi membuat keputusan-keputusan penting dalam situasi yang krusial atau pun kondisi stagnan. Kadang organisasi perlu cambuk untuk berlari dan melakukan percepatan pada laju pertumbuhannya. Dengan adanya perkembangan teknologi, organisasi dapat bertransformasi menjadi organisasi yang lebih maju dan relevan dengan kondisi terkini.

Perubahan yang terjadi pada masa lalu menjadi pembelajaran untuk lebih mendewasakan suatu organisasi, sehingga ketika terjadi perubahan-perubahan berikutnya organisasi akan lebih tangguh dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri. Selanjutnya dari pengalaman tersebut, organisasi akan mampu membuat prediksi terhadap perubahan yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Perubahan justru akan menjadi sesuatu yang dinantikan, karena berubahnya paradigma bahwa masalah telah turut bertransformasi menjadi tantangan yang ditunggu-tunggu. Maka organisasi perlu

mengelola perubahan tersebut secara strategis, sehingga setiap perubahan benar-benar menyatu dengan visi dan misi organisasi.

Pengelolaan yang dilakukan juga berfokus pada sumberdaya yang ada, serta memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan dan ketahanan organisasi. Dengan demikian setiap keputusan yang diambil dapat memberi jaminan bahwa generasi berikutnya akan mampu melanjutkan roda kehidupan organisasi. Organisasi yang tumbuh dalam tekanan perubahan dan mampu untuk bertahan akan selalu dapat menyesuaikan diri dengan cepat. Jika semua berjalan dengan baik, maka seluruh anggota organisasi dapat memahami bagaimana peristiwa yang terjadi pada masa lalu akan berpengaruh pada kelangsungan organisasi di masa yang akan datang.



Sumber: Galli (2018) Memimpin dan Melibatkan Perubahan Berkelanjutan

Gambar 10.3. Proses Akselerasi Perubahan GE

Gambar 10.3 menunjukkan suatu proses percepatan atau akselerasi dari perubahan *General Electric*. Berbeda dengan model perubahan pada bagian sebelumnya, model GE ini dianggap paling efektif untuk melakukan perubahan.

Keuntungan metode Proses Percepatan Perubahan GE adalah fleksibilitasnya, di mana lebih cocok digunakan untuk perusahaan-perusahaan besar. Pada saat manajemen menggunakan model GE, mereka harus memahami bahwa model ini dapat terjadi secara nonlinier, seiring dengan perubahan pada berbagai elemen penting bagi tim perubahan dan anggotanya (Galli, 2018). Maka bagi pemimpin organisasi perlu memperhatikan bahwa struktur organisasi perlu didesain secara fleksibel mengingat lingkungan yang terus bergerak penuh dinamika. Perubahan akan terus terjadi, sehingga harus benar-benar dilakukan pengelolaan yang secara khusus ditangani oleh tim perubahan.

DAMPAK PERUBAHAN BERKELANJUTAN BAGI ORGANISASI

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi akan membuatnya mengalami berbagai kondisi, yaitu kegagalan karena ketidakmampuan dalam mengelola perubahan, mampu bertahan karena adanya faktor-faktor pendukung baik internal maupun eksternal, atau semakin kuat dan berkembang karena didukung penuh oleh anggota organisasinya. Tidak dapat dihindari bahwa perubahan organisasi merupakan suatu proses yang memiliki dinamika tinggi dan berlangsung secara terus-menerus atau berkelanjutan. Dengan kemampuan untuk beradaptasi akan membuat organisasi memiliki daya saing dan tetap relevan dengan tuntutan perubahan.

Adapun dampak dari perubahan berkelanjutan akan dirasakan oleh berbagai elemen organisasi, yang meliputi faktor psikologis karyawan, kepercayaan organisasional, hingga kinerja karyawan maupun organisasi. Hubungan horisontal antar karyawan juga dipengaruhi oleh adanya perubahan tersebut. Sebuah penelitian menunjukkan fakta bahwa terdapat hubungan yang non linier antara kepercayaan organisasional dan

perubahan, di mana jika laju perubahan meningkat maka kepercayaan organisasional menurun. Begitu pula sebaliknya, jika laju perubahan relatif lambat akan meningkatkan kepercayaan organisasional.

Perubahan organisasi dapat memberikan efek negatif bagi karyawan, seperti rasa cemas karena adanya ketidakpastian dan memunculkan rasa frustrasi terhadap situasi yang terjadi. Situasi ini berakibat pula pada hubungan yang kurang harmonis antar karyawan dan dengan atasan karena menurunnya kepercayaan, sehingga motivasi kerja menurun. Pada akhirnya situasi yang tidak terkendali karena manajemen kurang mampu mengelolanya akan berakibat pada peningkatan *turnover*. Akan tetapi, manajemen yang memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan organisasi secara efektif dapat mengubah kondisi negatif menjadi positif, di mana motivasi kerja meningkat dan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Kinerja yang baik ini juga akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Di sisi lain, pengelolaan perubahan yang efektif dapat mengurangi resiko penolakan atau perlawanan terhadap perubahan yang dilakukan.

FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERUBAHAN BERKELANJUTAN

Pemimpin organisasi haruslah mengenali perubahan yang dihadapi, bahkan terlibat secara intensif dalam perubahan tersebut. Bagaimana pun perubahan dalam organisasi berkelanjutan merupakan suatu proses yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing, kemampuan beradaptasi dengan lingkungan, ketahanan organisasi, hingga mendorong peningkatan kinerja organisasi. Perubahan berkelanjutan biasanya terjadi karena banyak faktor, tetapi dalam bab ini akan dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor Internal

Faktor pendorong terjadinya perubahan antara lain sebagai berikut.

1. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan turut berkontribusi dalam perubahan organisasi, seperti kepemimpinan transformasional yang selalu mendorong anggotanya untuk terus berkreasi dan berinovasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2. Struktur Organisasi

Untuk menghadapi perubahan, maka perlu struktur organisasi yang fleksibel, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan perubahan lingkungan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi akan mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kemampuan beradaptasi, serta daya saing organisasi.

4. Ketahanan Organisasi

Organisasi yang mampu mengelola perubahan secara efektif akan terus bertahan dan dapat beradaptasi dengan cepat dengan lingkungannya. Jika kemampuan ini ditingkatkan, maka ketahanan organisasi juga akan semakin meningkat dari waktu ke waktu.

Faktor Eksternal

1. Kebijakan Pemerintah

Situasi dan kondisi global seringkali membuat pemerintah melakukan perubahan-perubahan pada peraturan dan kebijakan. Hal ini tentu saja akan memengaruhi perubahan pada organisasi untuk menyesuaikan diri dengan peraturan dan kebijakan tersebut.

2. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi sudah pasti membawa pengaruh yang sangat besar bagi perubahan organisasi. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan inilah yang dituntut dari organisasi dan juga anggotanya secara individu untuk dapat diimplementasikan dalam kegiatan operasionalnya.

3. Kebutuhan Masyarakat

Adanya revolusi industri selalu menjadi pemicu bagi perubahan, termasuk pola hidup masyarakat. Organisasi harus mampu membaca dan memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat yang berubah sehingga eksistensinya tetap dapat diterima oleh masyarakat.

4. Perekonomian Global

Perubahan yang terjadi pada sektor ekonomi secara global menjadi salah satu pemicu utama bagi perubahan organisasi. Biasanya manajemen akan melakukan penyesuaian dengan efisiensi atau pengembangan organisasi sesuai kebutuhan masyarakat global dan tuntutan perubahan itu sendiri.

PERAN TEKNOLOGI DALAM PERUBAHAN BERKELANJUTAN

Perkembangan teknologi melalui Revolusi 4.0 telah membawa dampak signifikan pada kehidupan manusia di segala aspek. Bagi organisasi yang telah eksis sebelumnya dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat mengikuti perkembangan teknologi tersebut. Segala bentuk kenyamanan yang telah dijalani selama bertahun-tahun harus segera ditinggalkan untuk ikut arus perubahan. Tidak mudah memang bagi banyak pihak untuk menjalaninya, tetapi agar dapat bertahan dan terus melanjutkan kehidupan organisasi, maka

tidak ada pilihan lain selain meleburkan diri dalam *euforia* digitalisasi.

Tidak sedikit organisasi yang harus berbalik arah, menentukan pola-pola dan paradigma baru, menghapus rancangan dan menggantinya dengan rancangan baru yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini diperlukan fleksibilitas dari pemimpin organisasi untuk merespons dengan benar atas perubahan tersebut (Rizal, 2023). Lalu siapa yang akan menjadi kontrol bagi pemimpin untuk dapat mengendalikan perubahan? Bagaimana pemimpin dapat menjaga fleksibilitas dalam menentukan arah dan tujuan organisasinya? Berbagai pertanyaan seringkali menjadi perhatian bagi banyak pihak yang berkepentingan terhadap kelangsungan suatu organisasi. Untuk itu, semua kembali pada visi, misi, dan nilai-nilai organisasi sebagai kendali virtual bagi pemimpin.

Dengan gencarnya perkembangan teknologi yang telah mengubah kehidupan manusia ini diperlukan pendekatan yang berbeda dari perubahan-perubahan sebelumnya. Bukan hanya organisasi yang berupaya untuk beradaptasi, tetapi sumber daya manusia di dalamnya juga dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif. Begitu pula dengan manajemen perubahan yang digunakan untuk menghadapi perkembangan teknologi ini, harus mampu meleburkan semua sumber daya menjadi sebuah kekuatan baru untuk menjalani perubahan yang terjadi.

Transformasi digitalisasi membuat organisasi atau perusahaan mengalihkan metode kerjanya dengan berbasis teknologi. Hal ini menjadi sebuah ancaman bagi para tenaga kerja, karena eksistensi mereka akan digantikan oleh mesin-mesin. Sebagian organisasi secara membabi buta begitu saja melakukan investasi teknologi tanpa membuat estimasi perubahan yang akan terjadi selanjutnya. Di lain pihak, sebagian organisasi tetap mempertahankan idealisme praktik

konvensional bagi organisasinya. Melihat fenomena yang demikian, manajemen perubahan berkelanjutan harus dikembangkan secara strategis agar sejalan dengan arah tujuan organisasi.

STRATEGI MENGELOLA PERUBAHAN BERKELANJUTAN

Seperti yang diuraikan pada bagian sebelumnya, bahwa sangat penting bagi suatu organisasi untuk mengelola dan merencanakan perubahan berkelanjutan, supaya organisasi tetap bertahan dan terus berkembang. Diperlukan strategi yang tepat untuk mengelola perubahan secara efektif sebagai berikut.

1. Merancang manajemen perubahan yang meliputi tujuan pengelolaan, strategi yang tepat, serta sumber daya yang dibutuhkan.
2. Melakukan sosialisasi tentang tujuan dan implikasi perubahan secara terbuka, sehingga seluruh anggota organisasi terlibat dan memahami perubahan tersebut.
3. Memiliki komitmen yang tinggi dari semua anggota organisasi di semua lini sebagai kunci keberhasilan perubahan. Sementara itu manajemen juga memberikan fasilitas dan dukungan untuk menunjang ketercapaian perubahan secara efektif.
4. Mengedepankan peran pemimpin organisasi dan pihak-pihak yang diberi peran untuk mendukung dan memberi arah pada perubahan yang terjadi.
5. Mempertahankan momentum perubahan dengan cara meningkatkan motivasi dan spirit perubahan, untuk mencapai kondisi yang searah dengan tujuan organisasi.

Selain menyusun strategi yang tepat, manajemen perlu juga menentukan langkah praktis yang dapat disusun berdasarkan pengalaman mengelola perubahan sebelumnya.

1. Menentukan tujuan dan prioritas sejak awal untuk memastikan bahwa semua orang memahami maksud dari perubahan.
2. Menghindari komunikasi yang tidak efektif terkait perubahan, sehingga dapat menimbulkan situasi yang tidak pasti dan kekuatiran dari anggota organisasi.
3. Mengoptimalkan dan memobilisasi sumber daya organisasi.
4. Belajar dari kesalahan masa lalu dalam mengelola perubahan dan melibatkan pemimpin perubahan untuk menentukan langkah dan arah perubahan selanjutnya.

KESIMPULAN

Perubahan dalam berbagai aspek kehidupan akan terus terjadi dan berulang-ulang sesuai dengan dinamika yang muncul. Begitu juga yang dialami oleh setiap organisasi, tidak luput dari situasi ini. Dari generasi yang satu ke generasi berikutnya akan terus mengalami perubahan, tetapi reaksi atau respons akan berbeda menurut kemampuan masing-masing. Dalam upaya mengantisipasi kegagalan untuk bertahan menghadapi perubahan, maka organisasi harus memiliki kemampuan mengelolanya. Hal ini membutuhkan kemampuan pemimpin organisasi untuk menganalisis, menghitung resiko, serta memprediksi perubahan di masa lalu, perubahan yang sedang terjadi, maupun yang akan datang. Selanjutnya perlu dibuat rencana strategis untuk mengelola perubahan secara efektif, sehingga organisasi mampu bertahan, bahkan tetap berkembang sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa hal yang penting untuk diperhatikan oleh pemimpin dan manajemen organisasi adalah dengan meningkatkan 1) efektivitas organisasi, 2) produktivitas kerja, 3) daya saing organisasi, 4) inovasi, dan 5) kemampuan beradaptasi. Kelima hal tersebut dapat dilakukan melalui adaptasi teknologi yang sedang menjadi tren, pelatihan dan

pengembangan anggota organisasi untuk meningkatkan keterampilan baru yang dibutuhkan, dan memberi kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk berkreasi dan berinovasi. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa organisasi akan lebih mampu berkembang di tengah tuntutan perubahan lingkungannya.

DAFTAR PUSTAKA

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, *145*, 636-648.
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European journal of information systems*, *29*(3), 238-259.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Dietz, J. L. (2018). Economic history of Puerto Rico: institutional change and capitalist development.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, *13*, 18479790211016273.
- Galli, B.J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 46, No. 3, 124 – 132.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and

- organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(3), 123-127.
- Lewin, K. (1947). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.
- Rizal, A., Kahfi, S. N., & Prasetyono, H. (2023). Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933-941.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161.

PROFIL PENULIS



Novie Prasetyaning Marhaeni, S.A.B., M.M.

Penulis lahir di Tulungagung tanggal 23 April 1973. Sebagai dosen tetap pada Program Studi Sekretari, Politeknik Ubaya penulis berkarir sejak tahun 2001. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Administrasi Bisnis dan melanjutkan S2 pada program Magister Manajemen, Universitas Surabaya.

Penulis menjalani profesinya sebagai dosen di bidang Administrasi Perkantoran dan Kesekretariatan. Akan tetapi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia tetap menjadi salah satu prioritasnya, terutama dalam melaksanakan kegiatan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM). Motivasi penulis dalam menekuni bidang SDM adalah untuk berkontribusi dalam pengembangan keilmuan serta berbagi pengalaman di lingkungan akademisi dan praktisi. Karya yang sudah diterbitkan berupa buku ilmiah populer berjudul *Kualitas Kehidupan Kerja (Signifikansi, Konstruksi, dan Implementasinya)*, *Book Chapter* berjudul *Secretary Executive Skills*, dan *Book Chapter* berjudul *SDM Pariwisata Berkelanjutan*. Selain itu juga beberapa artikel di bidang Sumber Daya Manusia dan Administrasi Perkantoran yang telah diterbitkan melalui publikasi nasional dan internasional.

BAB 11

ORGANIZATION DEVELOPMENT

Arif Rahman Hakim
Universitas Buana Perjuangan Karawang
E-mail: arif.hakim@ubpkarawang.ac.id

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu keniscayaan, terutama pada lingkup industri dan organisasi. Perubahan internal dapat disebabkan oleh upaya pengembangan organisasi seperti pengurangan jumlah karyawan, restrukturisasi, atau pembentukan tim baru (Aamodt, 2016). Beberapa hal yang mendorong perubahan antara lain adalah: pertama, teknologi. Salah satu penyebab utama perubahan dalam lingkungan bisnis adalah kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi baru dapat mengubah proses kerja, proses produksi, dan cara bisnis berinteraksi dengan pelanggan. Kedua, perubahan pasar. Perubahan dalam lingkungan bisnis dapat disebabkan oleh perubahan dalam perilaku konsumen, preferensi, dan permintaan pasar. Perubahan seperti ini dapat terjadi karena pergeseran tren, perubahan demografi, atau kondisi ekonomi global. Ketiga, Perubahan dalam lingkungan bisnis dapat dipicu oleh persaingan yang meningkat antara perusahaan dalam industri tertentu. Perusahaan mungkin perlu mengubah strategi atau membuat produk baru untuk tetap bersaing. Keempat, Peraturan pemerintah atau kebijakan publik dapat sangat memengaruhi operasi bisnis. Kebijakan fiskal, peraturan lingkungan, atau kebijakan perdagangan adalah beberapa contoh kebijakan yang dapat memengaruhi operasi bisnis.

Kelima, Bisnis harus menyesuaikan strategi mereka untuk pasar global (globalisasi) untuk menghadapi persaingan dari

perusahaan internasional. Ini dapat terjadi karena pertumbuhan ekonomi global dan integrasi pasar internasional. Keenam, perubahan dalam nilai, norma, dan budaya masyarakat dapat mempengaruhi preferensi konsumen dan tuntutan pasar. Bisnis harus beradaptasi dengan perubahan ini untuk tetap relevan dan menarik bagi pelanggan. Ketujuh, kemunculan produk atau layanan baru, atau perubahan dalam tren industri, bisa menjadi faktor penting dalam perubahan lingkungan bisnis. Bisnis harus terus berinovasi dan mengembangkan produk atau layanan baru untuk tetap bersaing. Kedelapan, kondisi ekonomi, seperti resesi atau pertumbuhan ekonomi, dapat mempengaruhi kemampuan daya beli konsumen, biaya produksi, dan permintaan pasar secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang menyebabkan perubahan pada industri dan organisasi di atas tentunya perlu mendapatkan perhatian yang lebih, sehingga proses perubahan dapat dilakukan secara baik dan diterima semua pihak. Tidak siapnya sebuah industri dan organisasi dalam menerapkan perubahan akan berdampak pada tingkat produktifitas dan kelangsungan bisnis perusahaan. Masih segar dalam ingatan kita bagaimana beberapa perusahaan besar yang bangkrut karena tidak mampu mengelola sebuah perubahan. Perusahaan tersebut antara lain adalah Nokia, Kodak dan *Riset In Motion (RIM)* Blackberry (Herawati, 2016). Nokia adalah sebuah perusahaan ponsel asal Finlandia yang merajai pasar ponsel hampir satu dekade terutama pada tahun 1990-an, Nokia menjadi bangkrut karena pesaingnya menggunakan teknologi baru dengan platform IOS dan Android. Kodak adalah perusahaan raksasa fotografi yang menggunakan teknologi kamera dengan pita film. Hampir setiap studio foto memasang spanduk dengan tulisan Kodak. Namun, keberhasilan Kodak sebagai perusahaan fotografi tergerus oleh era digital terutama ponsel pintar yang memiliki kamera cukup bagus. Orang-orang di seluruh dunia perlahan meninggalkan pita film

karena kamera digital pada ponsel pintar yang ringan dan praktis. *Riset In Motion* (RIM) Blackberry yang terkenal dengan fitur *Blackberry Messenger* juga memiliki nasib yang sama seperti Nokia yang kalah bersaing dengan perusahaan yang memiliki platform IOS dan Android.

Selain perubahan karena faktor teknologi dan persaingan bisnis, beberapa perusahaan juga melakukan perubahan nilai, sikap kerja, kompetensi dan budaya organisasi untuk mendukung kinerja perusahaan. Perubahan yang ingin dilakukan oleh perusahaan tentu saja tidak mudah, karena akan ada penolakan dari karyawan atau anggota organisasi (Spector, 2012). Kondisi ini membutuhkan intervensi agar proses perubahan terjadi dengan baik dan tujuan perusahaan tercapai. Intervensi ini dinamakan *organization development* (OD) (Aprianto & Arisandy, 2013). Menurut Spector (2012) OD adalah teknik yang dirancang untuk membantu organisasi agar berubah menjadi lebih baik. OD mencakup penggunaan prinsip dan prosedur ilmu perilaku yang digunakan untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja dan berinteraksi dengan rekan kerja secara lebih efektif. Senada dengan definisi tersebut, Munandar (2001) mengungkapkan definisi OD sebagai satu upaya yang direncanakan, yang dampaknya mencakup seluruh organisasi, dimanajementi oleh pimpinan puncak untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi-intervensi yang direncanakan ke dalam proses-proses organisasi dengan menggunakan ilmu keperilakuan. Berdasarkan definisi di atas, Proses OD merupakan proses yang terencana, pihak pimpinan puncak ikut terlibat, menggunakan intervensi tertentu dan ilmu perilaku, melibatkan seluruh pihak dalam organisasi atau perusahaan, dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi.

Landy dan Conte (2013) berpendapat bahwa OD sangat berkaitan erat dengan perubahan organisasi (*Organizational*

Change). Perubahan organisasi merupakan sebuah proses, tujuan atau keduanya. Sedangkan OD adalah berbagai metode atau pendekatan yang digunakan untuk mempengaruhi perubahan tersebut.

PERUBAHAN ORGANISASI

Salah satu teori perubahan organisasi yang terkenal bersumber dari Lewin (dalam Landy & Conte, 2013). Lewin mengusulkan model *unfreeze-change-refreeze*, yang melibatkan tiga tahap dalam proses mengubah sebuah organisasi yaitu:

1. *Unfreezing*

Pada tahap ini, individu menyadari nilai dan keyakinan yang mereka miliki.

2. *Changing*

Pada tahap ini individu mulai mengadopsi dan menerapkan keyakinan, nilai-nilai, dan sikap baru.

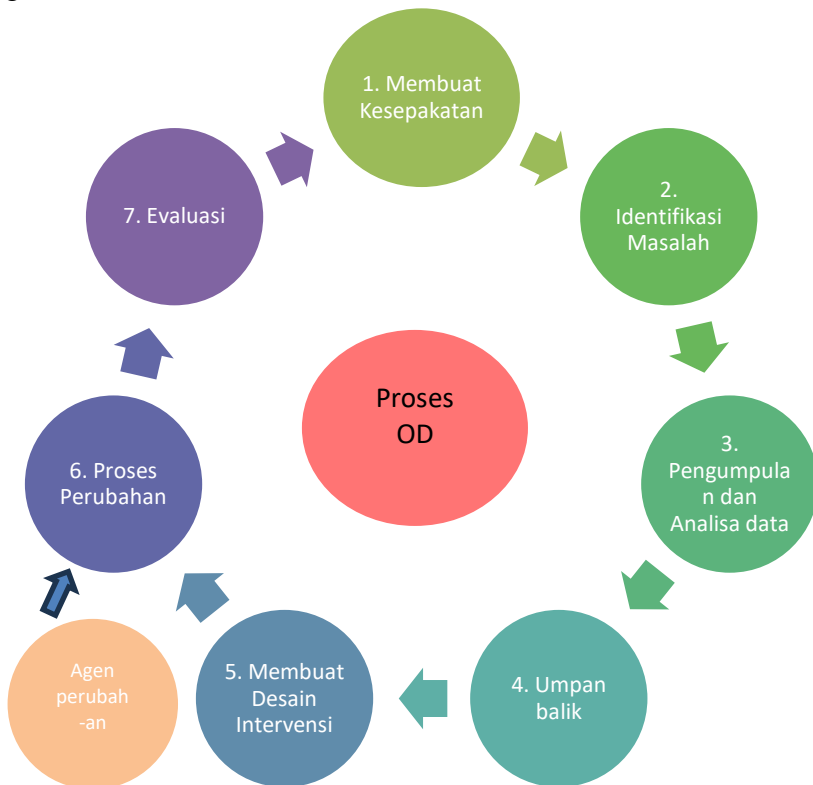
3. *Refreezing*

Individu pada tahap ini berusaha menjaga stabilitas dari sikap dan nilai baru tersebut.

Beberapa teknik intervensi OD dirancang untuk membantu satu atau lebih dari tahapan tersebut. Hari ini, sebagian besar inisiatif perubahan organisasi didorong oleh masalah tertentu daripada kebutuhan untuk pemeriksaan diri organisasi. Misalnya, merger atau akuisisi yang tidak berjalan lancar, kehilangan pangsa pasar atau kepercayaan pelanggan, atau pesaing baru yang mengancam. Akibatnya, kebanyakan orang sekarang menganggap perubahan organisasi sebagai peristiwa yang disebabkan oleh faktor luar yang memerlukan transformasi atau revolusi dalam budaya, proses, atau visi organisasi.

PROSES ORGANIZATION DEVELOPMENT

Tahapan *organization development* (OD) berbeda-beda tergantung pada model atau pendekatan yang digunakan oleh praktisi OD. Berikut tahapan dari OD, sebagaimana terlihat pada gambar 11.1.



Gambar 11.1. Tahapan OD

1. Membuat Kesepakatan

Tahap pertama dimulai ketika pemangku kepentingan melihat adanya peluang perbaikan. Hal tersebut dapat disebabkan oleh banyak hal, seperti perubahan teknologi, resesi ekonomi, konflik internal, keluhan pelanggan, penurunan produksi, penurunan keuntungan, kurangnya

inovasi, ketidakpuasan karyawan atau tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan karena sakit atau pergantian. Peristiwa seperti ini biasanya menunjukkan masalah yang cukup serius bagi organisasi atau perusahaan.

Dalam pertemuan pertama antara pemangku kepentingan dan anggota OD, dibicarakan terkait fokus lingkup masalah, sehingga pada saat identifikasi serta pelaksanaan fokus pada masalah yang disepakati di awal. Dalam kasus konsultan OD dari pihak eksternal, tahapan ini biasanya terjadi secara lebih formal. Sebagai contoh: sebuah perusahaan kontraktor pertambangan batu bara mengalami penurunan produksi yang cukup signifikan, setelah di analisa peralatan yang dibutuhkan berupa alat-alat berat (*Dum truck, excavator, manhauler, dozer* dan lainnya) cukup tersedia, hanya saja cycle time dari setiap alat terlihat sangat lambat. Pihak manajemen meminta anggota OD dan konsultan OD untuk mengidentifikasi masalah terkait penurunan produksi dan melakukan intervensi agar produksi dapat berjalan normal lagi. Inilah salah satu kesepakatan yang dibuat antara pihak manajemen dengan anggota OD atau konsultan OD untuk memulai tugasnya.

2. Identifikasi Masalah

Pada tahap ini anggota atau konsultan OD mulai mengidentifikasi akar dari suatu masalah. Hal-hal yang perlu diidentifikasi sangatlah beragam, hal tersebut bisa berupa persepsi, nilai-nilai, norma-norma individu dan interaksi antar individu serta kelompok yang merupakan obyek OD (Aprianto & Arisandy, 2013). Anggota atau konsultan OD juga memeriksa data pada departemen HR dan Keuangan. Sebanyak banyak karyawan mengajukan izin sakit, mangkir kerja, dan data HR lainnya, untuk departemen keuangan juga perlu di periksa apakah seberapa

banyak pengeluaran yang diberikan untuk karyawan pada setiap departemen, sehingga dapat diketahui apakah ada keadilan internal dari segi kebijakan gaji dan sebagainya. Secara sederhana dalam melakukan identifikasi masalah dapat dilakukan dengan metode *Ishikawa diagram*, *check sheet*, *run chart*, *histogram*, *pareto chart*, *scatter plot*, *flow chart* dan lain-lain. Berikut contoh Ishikawa diagram pada kasus menurunnya produksi pada salah satu perusahaan kontraktor pertambangan dapat dilihat pada gambar 11.2.



Gambar 11.2. Ishikawa Diagram

Berdasarkan data gambar 11.2. dapat dilihat ada masalah pada *cycle time* berupa proses pekerjaan yang tidak sesuai waktu yang ditetapkan dan lambatnya pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain menggunakan metode yang sederhana, beberapa ahli memberikan metode yang lebih komprehensif. Model komprehensif tersebut menyoroti model tingkat organisasi, kelompok dan individu. Ini menunjukkan input, desain yang efektif, keluaran (Cummings & Worley, 2008). Pada **tingkat organisasi** inputnya adalah faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi secara keseluruhan serta struktur industri. Desain yang efektif dalam proses ini adalah

teknologi, strategi, sistem SDM, struktur, sistem penilaian yang semuanya membentuk budaya. Outputnya adalah efektifitas organisasi, contohnya adalah kinerja, produktifitas serta kepuasan pemangku kepentingan. Input pada **tingkat group** adalah desain organisasi. Desainnya adalah struktur tugas, kejelasan tujuan, komposisi group, norma dan fungsi tim. Outputnya adalah efektifitas tim, contohnya *quality of work life* dan kinerja. Input pada **tingkat individu** adalah desain organisasi, desain group dan karakteristik personal. Desainnya adalah identitas tugas, variasi keterampilan, otonomi, pentingnya tugas dan feedback. Outputnya adalah efektivitas individu contoh, kepuasan kerja, kinerja, absensi dan pengembangan pribadi.

3. Pengumpulan dan Analisa Data

Pengumpulan data organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam proses OD. Proses pengumpulan informasi yang dilakukan bersama oleh praktisi OD dan klien sebagai dasar menentukan fungsi sebuah organisasi dan jenis intervensi yang akan dilakukan. Sebelum mengumpulkan data, ada hal penting yang mesti dilakukan oleh praktisi OD yaitu membangun relasi atau hubungan baik dengan anggota organisasi dimana data akan diambil. Sebagai contoh praktisi OD melakukan wawancara kepada anggota organisasi terkait penerapan budaya baru atau mesin baru. Praktisi OD juga mungkin melakukan survei kepada karyawan di sebuah pabrik otomotif besar tentang hasil produksi yang cacat dan tidak dapat digunakan. Sebelum kegiatan pengumpulan data, praktisi OD harus menjelaskan kepada anggota organisasi siapa mereka, mengapa mereka mengumpulkan data, apa yang akan dilibatkan dalam pengumpulan data, dan bagaimana data akan digunakan karena sifat hubungan memengaruhi kualitas dan kegunaan

data yang dikumpulkan. Selain mendorong partisipasi dan dukungan anggota, informasi ini dapat membantu mengatasi kebingungan, pertanyaan-pertanyaan yang timbul dalam pikiran, ketakutan alami individu, sehingga diharapkan akan diperoleh informasi dan data terkait intervensi yang efektif untuk mengatasi masalah yang ada. Praktisi OD perlu menetapkan kontrak atau kesepakatan diagnostik sebagai pengantar untuk diagnosis. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut menyediakan substansi dari kontrak diagnostik (Cummings & Worley, 2008):

1. **Siapa saya?** Jawaban atas pertanyaan ini membantu memperkenalkan praktisi OD kepada organisasi, terutama kepada anggota yang belum mengenal konsultan sebelumnya tetapi akan diminta untuk memberikan data diagnostik.
2. **Mengapa saya di sini, dan apa yang saya lakukan?** Jawaban atas pertanyaan ini bertujuan untuk mendefinisikan tujuan dari diagnosis dan kegiatan pengumpulan data. Konsultan perlu menyajikan tujuan dari proses penelitian tindakan dan menjelaskan bagaimana kegiatan diagnostik ini cocok dengan strategi pengembangan keseluruhan.
3. **Untuk siapa saya bekerja?** Jawaban ini mengklarifikasi siapa yang telah menyewa konsultan, apakah itu seorang manajer, sekelompok manajer, atau sekelompok karyawan dan manajer.
4. **Apa yang saya inginkan dari Anda, dan mengapa?** Di sini, konsultan perlu menentukan seberapa banyak waktu dan usaha yang diperlukan orang untuk memberikan data yang valid dan kemudian untuk bekerja dengan data tersebut dalam memecahkan masalah. Karena beberapa orang mungkin tidak ingin berpartisipasi dalam diagnosis, penting untuk

menentukan bahwa keterlibatan tersebut bersifat sukarela.

5. **Bagaimana saya akan melindungi kerahasiaan Anda?** Hal ini sangat penting ketika karyawan diminta untuk memberikan informasi tentang sikap atau persepsi mereka. Praktisi OD dapat memastikan kerahasiaan atau menyatakan bahwa partisipasi penuh dalam proses perubahan memerlukan berbagi informasi terbuka.
6. **Siapa yang akan memiliki akses ke data?** Praktisi OD perlu menjelaskan masalah akses data.
7. **Apa manfaat kegiatan ini untuk Anda?** Jawaban ini ditujukan untuk memberikan anggota organisasi gambaran yang jelas tentang manfaat yang dapat mereka harapkan dari diagnosis. Ini biasanya melibatkan menjelaskan proses umpan balik dan bagaimana mereka dapat menggunakan data untuk meningkatkan organisasi.
8. **Dapatkah saya dipercaya?** Hubungan diagnostik pada akhirnya bergantung pada kepercayaan yang dibangun antara konsultan dan mereka yang memberikan data.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data

Ada empat metode utama yang biasa digunakan dalam pengumpulan data diagnostik yaitu: kuesioner, wawancara, observasi dan *unobtrusive measures* (Cummings & Worley, 2008).

Kuesioner

Kuesioner banyak digunakan oleh praktisi OD karena mudah digunakan, datanya mudah dan cepat diolah dengan aplikasi komputer sehingga hasilnya bisa lebih cepat dilaporkan. Kuesioner berisi daftar pertanyaan tertulis yang

telah dirumuskan sebelumnya di mana responden diminta untuk mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran & Bougie, 2013). Isi kuesioner dapat bervariasi sesuai dengan tujuan penelitian, beberapa mengukur aspek-aspek terpilih dari organisasi dan yang lain menilai karakteristik organisasi yang lebih komprehensif. Sebuah kuesioner dapat bervariasi sejauh mana standarisasi atau disesuaikan dengan organisasi tertentu. Instrumen yang di standarisasi umumnya didasarkan pada model eksplisit tentang efektivitas organisasi, kelompok, atau individu, dan berisi kumpulan pertanyaan yang telah dikembangkan dan disempurnakan dari waktu ke waktu. Sebagai contoh, kuesioner yang di standarisasi untuk mengukur dimensi desain pekerjaan terdiri dari aspek variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik tentang hasil (Cummings & Worley, 2008). Contoh item: “*Pekerjaan saya memungkinkan saya melakukan pekerjaan saya sendiri*”, “*Pekerjaan memiliki variasi yang banyak*”.

Wawancara

Teknik pengumpulan data kedua yang penting adalah wawancara, baik wawancara individu atau kelompok. Wawancara mungkin merupakan teknik yang paling banyak digunakan untuk mengumpulkan data dalam OD. Pewawancara dapat mengajukan pertanyaan langsung kepada responden. Setelah dilakukan wawancara pertama, praktisi OD dapat melakukan penelusuran dan klarifikasi lebih lanjut, untuk menggali data secara lebih mendalam. Fleksibilitas ini sangat berharga untuk mendapatkan pandangan dan perasaan pribadi tentang organisasi dan

untuk mengeksplorasi isu-isu baru yang muncul selama wawancara (Cummings & Worley, 2008).

Secara umum teknik wawancara bisa secara terstruktur atau tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur biasanya lebih umum dan mencakup pertanyaan-pertanyaan umum berikut tentang fungsi organisasi, berikut contoh pertanyaan tidak terstruktur yang dimulai dari pertanyaan umum:

1. Apa tujuan atau objektif utama dari organisasi atau departemen Anda?
2. Bagaimana kinerja organisasi saat ini sehubungan dengan tujuan-tujuan tersebut?
3. Apa kekuatan dan kelemahan dari organisasi atau departemen Anda?
4. Apa hambatan yang menghalangi kinerja yang baik pada organisasi atau departemen Anda?

Observasi

Teknik ketiga dalam pengumpulan data adalah dengan melakukan pengamatan di lingkungan organisasi. Praktisi OD dan tim bisa berjalan dan berkeliling area kantor atau pabrik untuk mengamati proses produksi yang dilakukan oleh karyawan, atau bisa saja mengamati gerakan-gerakan yang dilakukan oleh karyawan saat mengerjakan tugasnya. Dalam melakukan pengamatan praktisi OD bisa membaur menjadi anggota dari grup yang sedang diteliti, atau terpisah dari anggota grup yang diteliti baik dengan menggunakan catatan manual, atau menggunakan rekaman CCTV, video, film dan lainnya.

Unobtrusive Measures

Unobtrusive measures adalah proses pengumpulan data yang bersumber dari data sekunder, seperti catatan dan arsip perusahaan. Data ini umumnya tersedia di dalam

perusahaan seperti absensi; keterlambatan; keluhan; jumlah dan kualitas produksi atau layanan; kinerja keuangan; catatan rapat; dan korespondensi dengan pelanggan kunci, pemasok, atau lembaga pemerintah (Cummings & Worley, 2008).

4. Umpan Balik

Setelah proses pengumpulan data atau penelitian selesai, praktisi dan tim OD melakukan analisis data, membuat laporan dari hasil penelitian tersebut. Data yang dianalisis dengan baik dan bermakna dapat memiliki dampak pada perubahan organisasi, selanjutnya anggota organisasi dapat menggunakan informasi diperoleh untuk merancang jenis intervensi yang tepat. Tujuan utama dari proses umpan balik adalah memastikan bahwa klien memahami data tersebut. Setelah itu informasi yang diperoleh dari kegiatan tersebut dipresentasikan ke pihak perusahaan atau organisasi.

5. Membuat Desain Intervensi

Intervensi OD adalah rangkaian kegiatan, tindakan, dan peristiwa yang bertujuan untuk membantu sebuah organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Cummings & Worley, 2008). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan sebuah intervensi antara lain: kesiapan organisasi untuk berubah, kemampuan untuk berubah, konteks budaya organisasi, dan keterampilan serta kemampuan agen yang akan membantu proses perubahan.

6. Proses Perubahan

Setelah melakukan penelitian dan menentukan intervensi, langkah selanjutnya adalah memastikan perubahan berjalan dengan baik. Ada lima aktivitas penting untuk mewujudkan

perubahan yang efektif (Cummings & Worley, 2008). Pertama **memotivasi perubahan**, mencakup bagaimana menciptakan kesiapan untuk berubah di antara anggota organisasi dan membantu mengatasi penolakan terhadap perubahan. Pemimpin organisasi harus menciptakan lingkungan di mana orang-orang memiliki komitmen dan menerima perubahan. Banyak anggota dan organisasi cenderung mempertahankan status quo dan baru bersedia untuk berubah ketika ada alasan yang diterima untuk melakukannya. Kedua, **menciptakan visi**. Visi memberikan tujuan dan alasan untuk berubah dan menjelaskan keadaan masa depan yang diinginkan. Visi yang baik dan menjawab pertanyaan "mengapa" dan "apa" seseorang dan organisasi mesti berubah. Ketiga, **dukungan politik** untuk perubahan. Pemimpin serta agen perubahan perlu mendapatkan dukungan untuk melaksanakan perubahan, tanpa ada dukungan politik dari pemangku kepentingan perubahan akan sulit terjadi. Keempat, **mengelola transisi** dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan di masa depan. Ini melibatkan pembuatan rencana untuk mengelola kegiatan perubahan serta merencanakan struktur manajemen khusus untuk mengoperasikan organisasi selama transisi. Kelima **menjaga momentum** perubahan agar dilaksanakan hingga selesai. Ini termasuk menyediakan sumber daya untuk melaksanakan perubahan, membangun sistem dukungan bagi agen perubahan, mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru, dan memperkuat perilaku baru yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan.

7. Evaluasi

Untuk menyelesaikan perubahan yang direncanakan, tahap terakhir adalah mengevaluasi dampak intervensi dan

memastikan bahwa program berlangsung. Umpan balik dari anggota organisasi mengenai hasil intervensi menentukan apakah perubahan perlu dilanjutkan, diubah, atau ditanggguhkan. Perubahan memerlukan penguatan melalui umpan balik, penghargaan, dan pelatihan.

INTERVENSI PADA ORGANIZATION DEVELOPMENT

Intervensi adalah kunci utama dari perubahan, intervensi yang tepat dengan dukungan politik yang tepat akan menghasilkan perubahan yang diinginkan. Berikut jenis-jenis intervensi dalam OD.

1. Proses Manusia

Dalam konteks OD, proses manusia (*human process*) sering kali menjadi fokus dalam upaya untuk memahami dan memperbaiki dinamika interpersonal dan keberhasilan individu di dalam organisasi. Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam proses ini adalah: proses konsultasi, intervensi pihak ketiga, team building, pertemuan konfrontasi organisasi, intervensi relasi intergroup, intervensi group besar.

2. Teknostruktural

Istilah teknostruktural merujuk pada aspek teknologi dan struktur organisasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam OD teknostruktural mencakup elemen-elemen seperti sistem teknologi informasi, proses kerja, struktur organisasi, dan elemen-elemen teknis lainnya yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi. Beberapa intervensi yang bisa dilakukan dalam intervensi teknostruktural antara lain: desain struktural, *downsizing*, *reengineering*, *total quality management*, desain kerja.

3. Manajemen Sumber Daya

Kegiatan yang dapat dilakukan dalam jenis intervensi ini adalah *goal setting*, *performance appraisal*, *reward system*,

coaching, mentoring, rencana dan pengembangan karir, manajemen dan pengembangan kepemimpinan, workforce diversity intervention, employee stress dan wellness intervention.

4. Strategis

Kegiatan yang dapat dilakukan dalam jenis intervensi ini adalah desain organisasi, perubahan strategis terintegrasi, perubahan budaya, *self-designed organization*, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi, integrasi merger dan akuisisi, intervensi jaringan.

KESIMPULAN

Proses OD merupakan proses yang terencana, pihak pimpinan puncak ikut terlibat, menggunakan intervensi tertentu dan ilmu perilaku, melibatkan seluruh pihak dalam organisasi atau perusahaan, dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi. OD sangat berkaitan erat dengan perubahan organisasi (*Organizational Change*). Perubahan organisasi merupakan sebuah proses, tujuan atau keduanya. Sedangkan OD adalah berbagai metode atau pendekatan yang digunakan untuk mempengaruhi perubahan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2016). *Industrial/organizational psychology: An applied approach, Eighth Edition*. Cengage Learning.
- Aprianto, B., & Arisandy, F. J. (2013). *Pedoman lengkap profesional SDM Indonesia*. PPM.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change, 9th Edition*. Cengage Learning.
- Herawati, E. (2016, April 15). *Alasan mengapa Nokia dan Kodak bangkrut*. <https://www.viva.co.id/vbuzz/761115-alasan-mengapa-nokia-dan-kodak-bangkrut>

- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology, 4th ed.* John Wiley & Sons, Inc.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi.* UI-Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill-building approach.* John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (6th ed.). Wiley.

PROFIL PENULIS



Arif Rahman Hakim, M.Psi, Psikolog.

Penulis mendapatkan gelar Sarjana Psikologi pada tahun 2004 di Universitas Persada Indonesia Y.A.I Fakultas Psikologi dan melanjutkan pendidikan pada program pendidikan Profesi Psikologi hingga tahun 2007. Sempat berkecimpung di dunia Human Resources dari tahun 2007-2019, antara lain di PT Dutagriya Sarana (Recruitment Staff), PT Sentra Boga Handal (HR Supervisor), mengurus rekrutmen, pelatihan, personal administration, payroll, analisis jabatan dan hubungan industrial. PT. Harita Prima Abadi Mineral (HR Recruitment Supervisor), PT. Borneo Alam Semesta dan PT Exa Energi Niaga (OD, Source and Talent Management Specialist), berperan dalam kegiatan desain dan review struktur organisasi, analisis jabatan, performance appraisal, hubungan industrial, rekrutmen dan seleksi, HRIS dan mendesain insentif karyawan mekanik dan mining operation. Pada tahun 2019 bergabung di Universitas Buana Perjuangan Karawang sebagai dosen di fakultas psikologi dan mengajar mata kuliah terkait psikologi industri dan organisasi. Selain mengajar, ia juga aktif dalam Unit Layanan Psikologi Fakultas Psikologi untuk melayani permintaan beberapa organisasi dan perusahaan dalam melakukan assessment untuk seleksi dan promosi, konseling kerja, penelitian, pelatihan dan Out bound.

CHANGE MANAGEMENT

- BAB 1** : Introduction
Reina A. Hadikusumo
- BAB 2** : Force of Change
Wulandari Harjanti
- BAB 3** : People Attitude Toward Change
Muhammad Gunawan Wibisono
- BAB 4** : The Role of Leadership as Change Agent
I Gede Iwan Suryadi
- BAB 5** : Motivating Change
Norman Firmansyah
- BAB 6** : Theories of Change Management
Akim Windaru
- BAB 7** : Managing Workforce Diversity
Slamet Wahyudi
- BAB 8** : Culture Change
Agus Frianto
- BAB 9** : Technology Driven Change
Endro Puspo Wiroko
- BAB 10** : Continuous Change
Novie Prasetyaning Marhaeni
- BAB 11** : Organization Development
Arif Rahman Hakim

Editor : Martin Yehezkiel Sianipar, S.E., M.Si.



FUTURE SCIENCE

Jl. Terusan Surabaya, Gang 1 A No. 71 RT 002 RW 005,
Kel. Sumbersari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang,
Provinsi Jawa Timur.
Website : www.futuresciencepress.com



IKAPI
INSTITUT KEMAHIRUAN INDONESIA

No. 348/JTI/2022

ISBN 978-623-8665-19-8
ISBN 978-623-8665-18-1 (PDF)



9

786238

665198