

MANAJEMEN **PERUBAHAN**



ES SUKABINA PRESS

Dr. Sulastri, M.Pd., MM

MANAJEMEN PERUBAHAN

Dr. Sulastri, M.Pd., MM

Penerbit:
SUKABINA Press

Manajemen Perubahan

Penyusun:

Dr. Sulastri, M.Pd., MM

ISBN : 978-602-6277-98-5

Tata Letak:

Sari Jumiatti

Disain Sampul:

Liansyahmora Nst

Penerbit:

SUKABINA Press

Jl. Prof. Dr. Hamka No. 29 Tabing - Padang

Telp./Fax. : (0751) 7055660

E-mail: penerbit.sukabinapress@gmail.com

Anggota IKAPI Pusat

No. Anggota : 007/SBA/09 Tahun 2009

Cetakan Pertama, November 2018

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Manajemen Perubahan sebagai subjek disiplin ilmu sudah mengalami perkembangan yang sangat pesat dan keberadaannya disadari makin lama makin penting. Perubahan adalah keabadian demikian orang bijak mengatakan dan perubahan itu adalah kehidupantidak ada kehidupan tanpa perubahan. Organisasi sebagai entitas kehidupan juga tidak terlepas dari proses perubahan dimaksud sementara itu sebagai suatu entitas dengan kompleksitas yang relatif tinggi perubahan dalam organisasi cenderung menjadi lebih rumit dan bila tidak dikelola dengan baik dapat merugikan kehidupan organisasi.

Penulisan buku ini ditujukan untuk lebih melengkapi ketersediaan literatur Manajemen Perubahan di kalangan akademisi namun apa yang kami paparkan melalui tulisan ini juga dapat sangat bermanfaat bagi praktisi organisasional terutama dalam menginisiasi program perubahan pada organisasi dimana mereka berada. Paparan konsep-konsep atau teori-teori yang mendukung proses perubahan serta beberapa telahahan parktis yang relevan diharapkan dapat membantu pengembangan Manajemen Perubahan sebagai salah satu objek kajian ilmiah di samping sebagai tuntunan praktis khususnya pada perubahan terencana.

Secara keseluruhan buku ini terdiri dari enam bab dimana masing-masing bab kami paparkan melalui pendekatan konseptual, metodologis dan terapan. Bab pertama merupakan pendahuluan yang menjelaskan tentang esensi dari perubahan organisasional serta pendekatan-pendekatan

yang sering digunakan dalam melakukan perubahan organisasional. Pada bab kedua lebih menekankan pada filosofi dan teori-teori yang dapat dijadikan panduan dalam proses perubahan karena perubahan organisasional yang sukses biasanya dilakukan melalui perubahan terencana yang memerlukan filosofi dan teori yang kuat dan spesifik. Melalui konsep-konsep filosofi dan teori-teori yang dibahas para pelaku perubahan dan para akademisi dapat memahami dan memilih filosofi-filosofi dan teori yang tepat sesuai dengan bentuk dan urgensi perubahan yang dikelola. Bab ke tiga mengemukakan dan menjelaskan proses perubahan mulai dari tahap serta langkah-langkah yang dapat diambil, peran para inisiator dan agen perubahan serta disertai dengan konsepsi komitmen terhadap perubahan sebagai salah satu kunci sukses dalam perubahan. Selain itu juga di bahas tentang resistensi yang akan hampir selalu dihadapi dalam proses perubahan serta strategi mengelola hambatan tersebut. Selanjutnya pada bab ke empat dijelaskan kemampuan yang harus dimiliki oleh organisasi sehingga siap dan mampu untuk melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi. Kegiatan-kegiatan seperti pengembangan organisasi, pembelajaran organisasi dan *knowledge management* dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan kapabilitas organisasional untuk selanjutnya secara serempak melalui proses perubahan tersebut dapat membantu organisasi untuk melakukan perubahan secara efektif. Kemudian pada bab lima diuraikan tentang pentingnya perubahan nilai-nilai organisasi. Tidak maksimalnya keberhasilan program perubahan melalui instrument-instrumen seperti TQM, *re-engineering* dan lain

sebagainya menyadarkan para akademisi dan praktisi untuk lebih fokus pada pengembangan serta melakukan perubahan pada nilai-nilai yang mendukung perubahan yang efektif. Akhirnya pada bab ke enam di bahas tentang kepemimpinan perubahan karena perubahan adalah salah satu tugas utama dari seorang pimpinan sekaligus merupakan faktor yang membedakannya dengan fungsi seorang manajer. Kepemimpinan yang kuat dan tepat merupakan sumber keberhasilan utama dari suatu program perubahan.

Tulisan ini merupakan langkah awal bagi kami untuk secara terus-menerus ikut terlibat dalam mengembangkan literatur manajemen perubahan. Sebagai salah satu sumber pengetahuan yang bersifat *articulated* bagi para akademisi dan praktisi manajemen, kajian dan konsepsi tentang Manajemen Perubahan akan terus berkembang. Oleh karena itu kami akan selalu berusaha untuk terus meningkatkan kelengkapan dan kedalaman serta pembahasan dari tulisan ini di masa mendatang. Untuk itu dengan segala hormat dan penuh kerendahan hati, kami mengundang Bapak/Ibu dan Saudara pembaca untuk memberikan masukan dan perbaikan sehingga buku ini dapat lebih disempurnakan.

Terima kasih semoga Allah meridhoi, Amiin.

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Bab I : Pendahuluan	1
A. Perubahan Organisasional	3
B. Manajemen Perubahan	8
C. Alasan dan Pendekatan Perubahan	11
D. Pendekatan Ekonomi	15
1. Pendekatan Organisasional.....	17
2. Pendekatan Kombinasi	19
E. Tipe dan Bentuk Perubahan.....	23
1. Perubahan Strategis dan Operasional.....	23
2. Perubahan Radikal dan Incremental.....	24
3. Perubahan Kasat Mata dan Mozaik	24
4. Level Perubahan	25
Bab II. Filosofi dan Teori Perubahan.....	29
A. Filosofi Perubahan Organisasional	29
1. Filosofi Biologis (<i>Biological Philosophy</i>).....	30
2. Filosofi Rasional (<i>Rational Philosophy</i>).....	32
3. Filosofi Institusional (<i>Institutional Philosophy</i>)	33
4. Filosofi Sumber Daya (<i>The Resources</i> <i>Philosophy</i>)	34
5. Filosofi Kontingensi (<i>Contingency Philosophy</i>).....	36
6. Filosofi Psikologis (<i>The Psychological</i>	

Philosophy)	37
7. Filosofi Politis (<i>The Political Philosophy</i>)	39
8. Filosofi Kultural (<i>The Cultural Philosophy</i>)	40
9. Filosofi Sistem	41
10. Filosofi Postmodren (<i>Postmodern Philosophy</i>)	44
B. Teori Perubahan Organisasional	47
1. Teori Kekuatan-Medan (<i>Force Field Theory</i>)	48
2. Teori Perubahan Dialektika	55
3. Teori Perubahan Kompleksitas	58
C. Strategi Perubahan	64
1. Manajemen Transformasi	65
2. Manajemen <i>Turnaround</i>	66
3. Manajemen Krisis	68
D. Kurva <i>Sigmoid</i>	69

Bab III. Proses Perubahan	73
A. Tahap-tahap Perubahan	73
1. Pra Kontemplasi atau <i>Status Quo</i> (<i>Precontemplation</i>)	74
2. Kontemplasi atau Perenungan (<i>Contemplation</i>)	75
3. Persiapan (<i>Preparation/Determination</i>)	76
4. Tindakan (<i>Action</i>)	77
5. Menikmati Hasil Perubahan (<i>Establish</i>)	78
B. Langkah-langkah Perubahan	80
C. Inisiator dan Agen Perubahan	87
D. Komitmen Terhadap Perubahan	93
1. Model <i>Corner</i>	96
2. Model <i>Coatsee</i>	97
3. Model Armenakis dan Harris	98

4. Model Hercovith dan Meyer.....	98
E. Resistensi Perubahan.....	105

Bab IV. Perubahan dan Kemampuan Organisasional..... 109

A. Pengembangan Organisasional	110
B. Pembelajaran Organisasi	118
C. Manajemen Ilmu Pengetahuan.....	128
D. Kemampuan Organisasional Melalui <i>Learning Organization, Organization Development</i> dan <i>Knowledge Management</i>	141
E. <i>Knowledge</i> dan Penyelesaian Tugas Karyawan.....	142
F. <i>Intellectual Capital</i>	145
1. Modal Manusia	149
2. Modal Struktural.....	151
3. Modal Relasional	153

Bab V. Perubahan Nilai-nilai Organisasional 155

A. Pengertian Budaya	156
1. Model dan Sifat Budaya.....	156
2. Budaya dan Kesuksesan Organisasi	159
B. Budaya Organisasi	160
C. Dimensi dan Perubahan Budaya Organisasi	163
1. Dimensi Budaya Organisasi Trompenaar	166
2. Dimensi Budaya Organisasi Quinn dan Rochrbah	175
3. Dimensi Budaya Organisasi Cameron dan Quinn.....	180

Bab VI Kepemimpinan dan Perubahan	190
A. Kepemimpinan dan Manajemen	190
B. <i>Cracker, Leader</i> dan Manajer	193
C. Teori Kepemimpinan	195
1. Teori Sifat (<i>Traits Theory</i>)	197
2. Teori Perilaku (<i>Behaviors Theory</i>)	199
3. Teori Universal (<i>Universal Theory</i>)	200
D. Komponen Kompetensi Kepemimpinan dan Perubahan	202
1. Komponen Anteseden	205
2. Kompetensi Kepemimpinan	208
3. Komponen Konsekuensi	208
E. Penilaian Proses Perubahan Berbasis Kepekaan Pimpinan	210
1. Penolakan	211
2. Kepatuhan	213
3. Keberhasilan	214
4. Dukungan Prinsipal	214
5. Valensi	215
DAFTAR PUSTAKA	216

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Pendekatan Ekonomi, Organisasional dan Kombinasi dalam Perubahan	22
Tabel 2 : Komitmen terhadap perubahan sebagai variabel Anteseden, konsekwensi dan mediasi	104
Tabel 3 : Perbedaan Aset Tangible dan Intangible.....	132
Tabel 4 : Evolusi Pendekatan Manajemen.....	137
Tabel 5 : Kategori Intellectual Capital.....	147
Tabel 6 : Perbedaan antara Budaya Organisasi dengan Iklim Organisasi	163

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Siklus Action Researce Model Lewin	51
Gambar 2 : Three Steps Model Force-Field Theory	55
Gambar 3 : Proses Dialektika	56
Gambar 4 : Model Chaos and order, edge of chaos dan order-generation rules pada complexity system theory	61
Gambar 5 : Sigmoid Curve Pertama	69
Gambar 6 : Sigmoid Curve Pertama dan Kedua	71
Gambar 7 : Tahap-tahap Perubahan	80
Gambar 8 : Elemen-elemen Penunjang Langkah Perubahan.....	81
Gambar 9 : Siklus Tacid Knowledge dan Explicit Knowledge	140
Gambar 10: Sarana dan Hasil Peningkatan Kemampuan Organisasional	142
Gambar 11 : Model Mental Abstraksi Menurut Level dan Jenis Knowledge	143
Gambar 12 : Susunan Intellectual Capital	148
Gambar 13 : Hubungan Sub-Domain Intellectual Capital...149	
Gambar 14 : Model Budaya	157
Gambar 15 : Dimensi Budaya Organisasi Tremponaar.....	167
Gambar 16 : Dimensi Budaya Organisasi Quinn dan Rohrbaugh	176
Gambar 17 : Dimensi Budaya Organisasi Cameron dan Quinn.....	182
Gambar 18 : Level <i>Creacker</i> , <i>Leader</i> dan <i>Manager</i>	196
Gambar 19 : Model Kompetensi Kepemimpinan.....	207

BAB I

PENDAHULUAN

Kosongkan alam pikir Anda, pejamkam mata Anda, lalu mulailah membangun imajinasi Anda mengenai: perubahan-perubahan apa saja yang pernah Anda lakukan, pernah Anda alami dan pernah Anda saksikan. Berikan komentar, opini, pendapat Anda tentang objek, proses, dukungan, hambatan serta hasil dari perubahan dimaksud. Selamat dan terimakasih.

Dinamika, ketidakpastian, *turbulence*, merupakan suatu kenyataan yang dihadapi siapa dan apa saja dalam proses kehidupannya, dan merupakan suatu proses perjalanan yang memiliki awal dan akhir. Formulasi kehidupan tersebut merupakan "Sunnatullah" yang secara faktual dijalani oleh makhluk hidup hewani, botani, dan manusia. Secara esensial kehidupan merupakan suatu proses yang terus berubah dan akan selalu diwarnai oleh kesuksesan, kegagalan, atau kemandekan yang kadang kala membahagiakan dan tak jarang juga menyedihkan. Tugas setiap pelaku kehidupan adalah berusaha untuk memperoleh kesuksesan dalam mencapai setiap tujuan, keinginan, dambaan, dan cita-cita yang dalam perwujudannya memerlukan perjuangan. Secara alami di antara makhluk hidup lainnya, manusia dianggap sebagai makhluk hidup paling sempurna dan ditugaskan sebagai khalifah atau pemimpin. Tugas sebagai pemimpin diantaranya adalah memimpin perubahan, dan inilah tugas terbesar manusia dan akan dilakukan juga oleh manusia dengan kapabilitas besar. Level kepemimpinan dalam konteks perubahan secara sederhana bisa saja memimpin perubahan

diri-sendiri atau individual, memimpin perubahan pada ruang lingkup kelompok atau memimpin perubahan dalam suatu organisasi atau bersifat organisasional. Hal yang sama juga di sampaikan oleh Renald Kasali (2010) yang menyatakan bahwa pada setiap karya perubahan maka kepemimpinan (*leadership*) akan memegang peran yang sangat besar.

Perubahan sebagai suatu fenomena sebenarnya sudah berlangsung sejak lama. Banyak sekali catatan dan peristiwa sejarah yang membuktikan telah terjadinya perubahan pada semua aspek kehidupan baik sosial, ekonomi, politik, dan bahkan secara fisik alam ini juga telah mengalami perubahan dari zaman ke zaman. Perubahan dapat terjadi dalam skala besar ataupun dalam skala kecil dan bisa berlangsung secara cepat, radikal, revolusioner atau secara lambat, santun dan evolusi. Sehingga muncul pernyataan bahwa perubahan adalah suatu keabadian, namun yang perlu dicatat adalah bahwa perubahan dimaksud adalah perubahan kearah yang lebih baik untuk semua yang dikenai dampak oleh perubahan tersebut. Fenomen perubahan khususnya dalam konteks sosial telah dikaji oleh Alvin Toffer yang dikenal dengan the *third wave society theory* yang menekankan peran pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi dalam perubahan. Toffer dalam Wibowo (2005) menjelaskan bahwa setidaknya-tidaknya telah terjadi tiga gelombang perubahan, gelombang pertama disebutnya sebagai revolusi pertanian sedangkan gelombang kedua adalah revolusi industri dan gelombang ketiga adalah revolusi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi atau *scientific revolution*.

A. Perubahan Organisasional

Perubahan organisasional secara kontekstual adalah dinamika yang terjadi pada suatu organisasi dari realita atau kondisi yang ada menjadi realita baru atau masa datang yang dicita-citakan. Arie de Geus dalam Renald Kasali (2010) menyatakan bahwa sebuah organisasi dan perusahaan pada dasarnya juga merupakan makhluk hidup (*a living organism*) yang dilahirkan, tumbuh, berkembang, sakit, tua dan mati. Organisasi atau perusahaan yang berhasil menjalani kehidupan organisasionalnya dalam jangka waktu yang lebih lama atau berumur panjang biasanya adalah organisasi yang dikelola secara lebih baik dan lebih efektif sementara perusahaan yang tidak dikelola secara efektif cenderung mengalami kehancuran lebih awal. Beberapa contoh perusahaan yang berhasil hidup dalam jangka waktu yang lebih lama di antaranya adalah Perusahaan Stora dari Swedia dan dikategorikan sebagai perusahaan yang masih sehat dalam usianya yang sudah 700 tahun, demikian juga dengan perusahaan Sumitomo dari negara matahari terbit Jepang dapat melewati usianya yang ke 400 tahun (Renald Kasali, 2010). Kenyataan ini menyiratkan bahwa tata kelola suatu organisasi akan sangat menentukan panjang-pendeknya umur atau masa hidup suatu perusahaan.

Pentingnya tata kelola perusahaan untuk keberlangsungan hidup perusahaan juga di sadari oleh Toby Heaps direktur Corporate Knights (dimuat dalam majalah Forber dan dikutip oleh Detik Finance on line, 29 Januari 2009) dan menggunakannya sebagai salah satu indikator dalam memprediksi perusahaan yang akan bertahan hidup dalam 100 tahun

kedepan dan beberapa diantaranya sudah ada sejak seabad yang lalu. Lima urutan teratas di antara perusahaan tersebut adalah Acciona (Spanyol), Accor (Prancis), Adidas AG (Jerman), Advance Micro Devices (USA), Aeon Company Limited (Jepang). Dari seratus perusahaan dimaksud paling banyak berada di daratan Eropa dengan jumlah enam puluh satu perusahaan dan tersebar di negara-negara; Inggris dengan dua puluh tiga perusahaan, Prancis delapan perusahaan, Jerman tujuh perusahaan, Finlandia lima perusahaan, Swedia lima perusahaan, Spanyol tiga perusahaan, Denmark tiga perusahaan, Swiss tiga perusahaan, Italy dua perusahaan, Norwegia satu perusahaan, Belanda satu perusahaan. Wilayah Amerika dengan dua puluh perusahaan yakni; Amerika Serikat sembilan belas perusahaan dan Kanada lima perusahaan. Australia tiga perusahaan, dan dataran Asia hanya diwakili oleh perusahaan asal Jepang dengan dua belas perusahaan. Data tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut dalam proses kehidupannya telah berhasil melakukan tata kelola perusahaan secara lebih baik di masa lalu dan diramalkan akan melakukan hal yang sama di masa 100 tahun kedepan. Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) pada hakekatnya adalah kemampuan perusahaan untuk melaksanakan serangkaian proses dalam menjalani kehidupannya baik dalam ruang lingkup internal maupun lingkungan eksternal dan mencakup semua mereka yang berkepentingan (*stakeholder*) dengan perusahaan.

Secara umum tujuan organisasi atau perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai (*creation value*) bagi semua stakeholdernya yang bisa bersifat *tangible* atau *intangibile* dan bersifat ekonomi ataupun non ekonomi. Secara *intangibile* dan

non ekonomi nilai perusahaan dapat berupa kepuasan karyawan (*employee satisfaction*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), sedangkan secara *tangible* atau ekonomi di antaranya dalam bentuk laba perusahaan, gaji karyawan, deviden, peningkatan harga saham. Agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara lebih baik maka perusahaan harus dikelola atau memiliki manajemen yang baik dan kuat. Manajemen yang baik di antaranya ditandai oleh kemampuan dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan mengontrol semua sumber daya perusahaan sehingga dapat dipastikan penggunaannya hanya untuk mencapai tujuan perusahaan bukan untuk tujuan lainnya. Kenyataannya, dalam proses manajemen dan usaha pencapaian tujuan tersebut banyak faktor yang ikut mempengaruhi dan tidak dapat dikontrol secara tepat oleh perusahaan. Pada kondisi ini perusahaan berada pada situasi ketidakpastian yang tingkatannya, terutama dalam dunia usaha atau bisnis yang sudah sejak lama diakui, makin lama makin tinggi dan rumit (Drucker, 1997). Ketidakpastian yang dihadapi dari waktu ke waktu menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Dengan demikian perubahan bagi perusahaan disamping sebagai proses reaksi tapi juga adalah kreasi dengan kata lain perusahaan dapat berperan sebagai subjek yang melakukan perubahan atau objek yang diubah oleh suatu perubahan. Perusahaan atau organisasi yang memilih untuk melakukan perubahan ketimbang menunggu untuk diubah cenderung menjadi *leader* atau pemimpin di antara perusahaan lain dalam industrinya. Hal ini lah yang dilakukan oleh perusahaan telekomunikasi seluler XL dibawah kepemimpinan Hasnul

Suhaimi, sehingga dianggap sebagai orang yang memerdekan industri telekomunikasi Indonesia. Hasnul berhasil meningkatkan pangsa pasar XL lebih dari dua kali lipat dan memaksa pesaingnya untuk mengikuti kebijakan tarif murah yang digagasnya (Renald Kasali, 2010)

Keterbukaan dan globalisasi ekonomi yang berbarengan dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi khususnya teknologi informasi telah membuka persaingan yang lebih luas dan lebih ketat. Kondisi ini seakan mengisyaratkan bahwa apa yang dinyatakan oleh Toffer benar-benar telah terjadi dan hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki daya saing (*competitive advantage*) yang tinggi dan kuat. Untuk memenangkan persaingan tersebut khususnya dalam konteks perubahan gelombang ketiga (*the third wave change*) maka ilmu pengetahuan dan teknologi harus menjadi basis dari sebuah perubahan pada berbagai level dan bentuk. Kenyataan ini diperkuat oleh munculnya era *knowledge economy* dimana hanya perusahaan-perusahaan dengan penguasaan ilmu dan teknologi tinggilah yang dapat bertahan atau *sustainable*. Argumen ini akan sangat tepat dengan temuan pada seratus perusahaan yang diprediksi oleh Heaps yang akan bertahan untuk satu abad kedepan, dimana pada umumnya perusahaan-perusahaan tersebut adalah perusahaan yang berasal dari negara-negara maju, 61 % berasal dari dataran Eropa, 24 % dari benua Amerika khususnya Amerika Serikat dan Kanada, 3 % dari Negara Australia dan 12 % dari Jepang sebagai representasi negara maju di kawasan Asia. Kemampuan daya saing perusahaan juga akan sangat ditentukan oleh intensitas *knowledge* dan teknologi yang diadopsinya di samping itu hasil penelitian Ray (1999) menemukan bahwa

produk-produk yang dihasilkan dengan intensitas ilmu pengetahuan dan teknologi tinggi cenderung memiliki pertumbuhan permintaan lebih tinggi dengan daya saing tinggi.

Adopsi ilmu pengetahuan dan teknologi suatu perusahaan akan sangat menentukan tingkat inovasi yang dilakukannya dan dalam hal ini inovasi adalah sebuah proses perubahan itu sendiri. Sebagaimana halnya perubahan maka inovasi juga dapat terjadi pada struktur, proses, sistem, metode, sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih baik dalam bentuk produk dan/atau jasa. Struktur, proses, sistem dan metode dalam organisasi akan terimplementasikan pada aktifitas utama (*primary activity*) dan aktifitas pendukung (*support activity*). Aktifitas utama lebih ditujukan pada bagaimana mempersiapkan sumber daya perusahaan baik fisik maupun non fisik yang menjamin dicapainya tujuan atau diperolehnya hasil yang diinginkan. Sedangkan aktifitas pendukung lebih bersifat kemampuan perusahaan untuk menjamin terjadinya keselarasan (*alignment*) di antara sumber daya yang dibutuhkan (Hill, 2003). Dengan demikian proses perubahan juga harus dapat menyentuh inovasi dan perbaikan pada kedua aktifitas dimaksud.

Uraian diatas membawa kita pada kenyataan bahwa proses perubahan bukanlah sebuah proses yang simpel. Artinya sebuah perubahan harus dipandu secara sadar dan terkendali berbasiskan ilmu pengetahuan dan teknologi. Panduan secara sadar dan terkendali dimaksud seyogianya adalah panduan yang berbasis ilmiah melalui praktek-praktek yang telah teruji. Praktek dan pengalaman yang telah teruji dimaksud dapat dalam bentuk *tacit knowledge* dan *articulation*

knowledge. *Tacid knowledge* merupakan rangkaian pengalaman yang membuat seseorang memiliki kompetensi dan kapabilitas untuk melakukan perubahan dimaksud sedangkan *articulated knowledge* dapat berupa serangkain teori-teori dan praktek yang telah teruji kebenarannya melalui serentetan pengalaman dan riset. Tulisan ini di tulis dalam persepektif *articulated knowledge* tersebut, yakni dengan mengumpulkan beberapa konsep-konsep teori dan hasil riset yang dapat digunakan untuk mengelola perubahan dan memandu prosesnya sehingga cita-cita dan harapan dari perubahan tersebut dapat tercapai.

B. Manajemen Perubahan

Keyakinan sudah menuntun kita bahwa perubahan adalah sebuah keharusan, hari ini harus lebih baik dari hari kemaren dan hari esok harus lebih baik dari hari ini, juga memandu kita untuk mengarahkan perubahan tersebut pada sesuatu yang baru dan lebih baik. Agar perubahan dapat berjalan dengan baik maka perubahan tersebut harus dilakukan secara sadar, terkendali dan didesain secara tepat baik pada tataran persiapan, proses maupun implementasi dari perubahan tersebut. Proses perubahan harus di dukung oleh ketersediaan *tacid knowledge* dan *articulated knowledge* yang memadai secara tepat dan kuat. *Tacid knowledge* mengacu kepada pengetahuan yang dibangun berdasarkan pengalaman dalam melakukan program-program perubahan di masa lalu, sedangkan *articulated knowledge* adalah pengetahuan yang diperoleh atau diakumulasi melalui konsep-konsep dan teori-teori tentang perubahan yang terkumpul dalam suatu subjek

keilmuwan yang selama ini dikenal dengan manajemen perubahan.

Munculnya manajemen perubahan tidak terlepas dari kebutuhan akan panduan yang dapat menuntun terjadinya perubahan secara efektif, di samping itu terjadi evolusi pada ilmu-ilmu sosial dan termasuk ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengembangan keilmuwan atau epistemologi ikut membantu ketersediaan *articulated knowledge* pada manajemen perubahan. Pengembangan manajemen perubahan tidak terlepas dari usaha yang telah dilakukan oleh Kurt Lewin dan tercatat sebagai orang pertama yang melakukan riset tentang manajemen perubahan sehingga dijuluki sebagai Bapak Manajemen Perubahan (Renald Kasali, 2005). Hasil karya Lewin yang dipublikasikan pada tahun 1951 diapresiasi oleh banyak ilmuwan sosial lainnya, salah satu di antaranya adalah Marrow yang menyampaikan apresiasinya melalui American Psychological Association dan menyatakan bahwa Lewin dan Freud adalah dua nama besar di bidang psikologi dimana Lewin lebih dikenal sebagai ekperimental dan Frued sebagai seorang klinikal. Pengakuan tersebut tidak terlepas dari hasil karya Lewin dalam memfasilitasi proses pertubahan ilmiah. Lewin berpendapat bahwa kunci resolusi dalam konflik atau stagnasi sosial adalah dengan memfasilitasi perubahan terencana melalui pembelajaran, yang memungkinkan masing-masing individu dapat memahami dan merestruksi persepsi terhadap dunia di sekeliling mereka (Burner, 2004). Argumen-tasi Lewin tersebut mengukuhkan bahwa perubahan adalah sesuatu yang diharapkan dapat memfasilitasi resolusi konflik

atau stagnasi yang terjadi dalam kehidupan sosial termasuk kehidupan perusahaan dan industri.

Pendapat dan pemikiran Lewin dijadikan pusat untuk memahami manajemen perubahan secara ilmiah, oleh karena itu meskipun pendefinisian tentang manajemen perubahan bermacam-macam tapi intinya tetap mengacu pada pendapat Lewin tersebut. Cummings and Worley dalam Jasmieson, White, dan Zajdlewicz, (2009) mendefinisikan manajemen perubahan organisasional sebagai suatu panduan khusus yang memfasilitasi proses perubahan dalam suatu organisasi atau perusahaan baik pada tataran strategi, struktur, sistem, maupun budaya, dan menekan pada dukungan karyawan atau anggota organisasi sebagai pusat keberhasilan atau kegagalannya. Beberapa pakar menyatakan bahwa manajemen perubahan merupakan proses, alat dan teknik untuk mengelola perubahan dari sisi manusia untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan juga sebagai sebuah proses yang terstruktur melalui seperangkat alat untuk mengarahkan, memandu perubahan organisasional guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen perubahan dalam batasan yang lebih komprehensif digunakan untuk menggambarkan perubahan pada level individual dan organisasional yang antara lain melingkupi mengelola perubahan terhadap tugas dan praktek, serta model, metode, teknik, alat, mekanisme, standar, prosedur dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen perubahan berusaha untuk mengubah situasi yang telah ada menjadi situasi baru yang lebih baik atau sebagai suatu proses berpindah (*move on process*) atau hijrah yang menekankan pada proses ilmiah berbasis ilmu pengetahuan. Manajemen perubahan menekankan pada orang atau

sumber daya manusia perusahaan pada semua level perusahaan termasuk eksekutif, *senior* dan *middle manager* serta *supervisor*. Penekanan pada sumber daya manusia sejalan dengan anggapan yang menyatakan bahwa manusia adalah aset kunci perusahaan dan merupakan *intangible resource* perusahaan yang paling menentukan.

Sebagai suatu proses yang memandu perpindahan dari situasi yang ada ke situasi yang lebih baik, manajemen perubahan dapat menggunakan seperangkat alat atau instrument serta teknik-teknik perubahan yang sesuai dengan objek, tujuan perubahan. Oleh karena itu di kenal berbagai macam alat perubahan antara lain; *total quality management* (TQM), *re-engineering*, *downsizing*, *out-sourcing*, *balance scorecard*, *human resource score card*, *economic value added*, ISO, SNI (satandar nasional Indonesia), *good corporate governance* (GCG) dan lain-lain.

C. Alasan dan Pendekatan Perubahan

Kenapa harus berubah?. Pertanyaan ini dapat diajukan kepada dan oleh siapa saja serta kapan saja, dan masing-masing akan memiliki jawaban yang berbeda. Secara umum alasan perubahan adalah untuk memperoleh sesuatu yang lebih baik dimasa datang dibandingkan dengan apa yang ada pada masa sekarang. Dengan demikian perubahan adalah harapan untuk sesuatu yang yang lebih baik. Harapan adalah kehidupan, karena seseorang yang hidup akan memiliki harapan, mereka yang sakit berharap untuk sembuh, mereka yang gagal berusaha untuk berhasil dan harapan akan padam seiring dengan datangnya kematian. Kehidupan adalah

harapan dan harapan tersebut adalah kehidupan. Perubahan eksternal dan perubahan internal dapat menggeser dan meningkatkan harapan-harapan baik pada tataran individu, kelompok dan organisasi.

Winardi (2005) mencoba untuk mengidentifikasi faktor atau alasan yang membuat suatu perubahan terjadi yakni; teknologi, ekonomi, globalisasi dan kompetisi global, sosial demografis, dan tantangan internal. Teknologi dapat memicu perubahan dan bahkan dapat dianggap sebagai pemicu perubahan yang paling spektakuler. Fakta yang tidak terbantahkan adalah bagaimana kemajuan teknologi informasi telah merubah semua sendi-sendi kehidupan masyarakat utamanya pada mereka yang tergolong dalam generasi cyber atau dikenal dengan istilah "gen C" (Renald Kasali, 2010). Generasi *cyber* hidup dan sangat tergantung dengan perangkat teknologi informasi sejenis i-Pad, smartphone, tablet dan lain sebagainya dan sangat akrab dengan situs-situs sosial semacam facebook, twiter, e-mail, dan lainnya. Ekonomi sebagai alasan perubahan baik kearah yang positif maupun negative. Meningkatnya *income* perkapita masyarakat Indonesia yang menembus 3.000 dollar Amerika Serikat juga ikut mengubah perilaku dan tuntutan individual dan organisasional. Salah satu perubahan yang di kemukakan Renald adalah muncul kecendrungan masyarakat untuk menyukai makan dan nongkrong di luar rumah, sehingga memicu perkembangan industri kuliner dan berbagai jenis kafe. Peningkatan gaya hidup juga merambah pada perusahaan sehingga karyawan menuntut tingkat upah dan gaji serta kesejahteraan lebih tinggi yang tidak jarang membuat perusahaan kewalahan. Perubahan ekonomi akan berjalan

secara beriringan atau sejalan dengan mengemukanya persepektif ekonomi berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge economic*) dan *global village* dimana pertumbuhan permintaan cenderung lebih tinggi pada produk-produk dengan intensitas ilmu pengetahuan yang juga lebih tinggi, di samping itu masyarakat juga dapat membeli dan menjual produknya di semua wilayah dunia. Hal yang sama terjadi pada aspek sosial demografis sebagaimana pernyataan Drucker pada tahun 1997 yang telah meramalkan bahwa pada awal tahun 2010 akan terjadi ledakan jumlah tenaga kerja berpendidikan dan serbuan para wanita yang membina karir diluar rumah. Terjadinya pegeseran pusat gratifikasi populasi dari tenaga kerja kerah biru (*blue color worker*) yang merepresentasikan buruh atau tenaga kerja tidak berpendidikan kearah pekerja berpengetahuan (*knowledge* atau *white color worker*) tidak bisa terhindarkan. Sementara itu tantangan internal baik individual maupun organisasional juga menjadi alasan dan memicu terjadinya perubahan dalam suatu organisasi, meski demikian dorongan untuk melakukan perubahan internal boleh jadi juga dipicu oleh terjadinya perubahan pada lingkungan eksternal.

Renald Kasali (2010) mengakui bahwa banyak orang dan perusahaan yang melakukan perubahan dan berhasil, namun tidak sedikit pula yang gagal. Akuisisi telepon seluler merek Nokia oleh Microsoft dapat dijadikan salah satu contoh sebagai salah satu Merek besar yang akhirnya rontok Kompas online tanggal 1 Mei 2014 dan 30 April 2014. Nokia adalah perusahaan milik Finlandia yang melegenda, dan dapat dikatakan bahwa Nokia adalah pelopor ponsel di dunia. Sejak memproduksi telepon seluler yang bekerja pada jaringan GSM

pada tahun 1990 Nokia selalu menghasilkan telepon-telepon inovatif dan bahkan melegenda diantaranya adalah Nokia Comunikator yang sempat merajai pasar pada tahun 1996-2007. Nokia Comunikator didesain dalam usaha menciptakan laptop kecil yang bisa dikantongi oleh pemakainya. Berbagai fitur pendukung bisnis dan office seperti browser dan e-mail menjadikan Communicator saat itu sebagai ponsel tercanggih. Sehingga membuat komunitas penggunaanya menjadi kelompok yang eksklusif dan prestisius. Banyak jenis ponsel lainnya yang dihasilkan oleh Nokia dan menjadi ponsel favorit para pemakainya, dimana setidaknya-tidaknya ada sebelas tipe yang dianggap sebagai ponsel yang melegenda. Hal ini ditunjang oleh kemampuan Nokia untuk memenuhi kebutuhan pasarnya dari sisi fitur, harga dan model serta ukuran, sehingga tersedialah harga yang sangat variatif dan terjangkau oleh berbagai pangsa pasar. Namun apa yang terjadi bisnis ponsel Nokia akhirnya rontok dan terpaksa dan ironisnya terjadinya perpindah kepemilikan, tepatnya pada tanggal 25 April 2014 ponsel Nokia resmi di akuisisi oleh Microsoft. Sebelum diakuisisi oleh Microsoft ditenggarai bahwa bisnis Nokia mengalami kerugian yang cukup signifikan dan mengalami penurunan pendapatan sekitar 30 persen atau 2,6 miliar dollar AS dan kerugian yang diderita mencapai angka 452 juta dollar AS. Penurunan pendapatan mereka disebabkan oleh memburuknya penjualan perangkat kategori mobile phone terutama tipe Asha dan Lumia yang termasuk dalam lini smart device dengan kategori produk yang menggunakan iOS Windows Phone dan Android atau disebut juga dengan Nokia X. Kondisi tersebut secara tidak langsung membuat Nokia mengalami kesulitan untuk bersaing dengan smartphone

merek lainnya. Gagalnya Nokia mengadopsi perubahan eksternal dalam memenuhi kebutuhan dan selera pasar serta mengantisipasi para pesaingnya membuat perusahaan asal Finlandia tersebut dalam hal ini telephon seluler merek Nokia mengakhiri kiprahnya sebagai pembuat telepon genggam yang sempat merajai pasar selama lebih dari beberapa dekade. Meski demikian sebagai suatu perusahaan Nokia masih akan tetap menjalani tiga unit bisnisnya yang masih tertinggal yaitu infrastruktur *networking* (NSN), layanan peta (*Here Maps*) dan *advance technologies* (pengembangan dan lisensi teknologi). Setelah Anda membaca kasus ponsel Nokia di atas Anda diharapkan sudah dapat mengidentifikasi kenapa harus berubah dan apa alasan harus berubah.

Berubah dan diubah sesuatu yang harus dilakukan untuk tetap eksis. Di saat harus berubah atau diubah tersebut perusahaan atau organisasi dapat menggunakan pendekatan yang berbeda. Menurut Harvard Business Essetials Series (2003) ada dua pendekatan yang sering digunakan dalam program perubahan yaitu pendekatan berbasis ekonomi (*an economic approach*) dan pendekatan berbasis kemampuan organisasional (*an organizational capabilities approach*).

D. Pendekatan Ekonomi

Pendekatan ekonomi (*an economic approach*) digunakan pada program-program perubahan yang bersifat dramatis dan cepat dan bertujuan untuk menciptakan nilai (*creation value*) perusahaan utamanya *bottom line* dan *shareholder value*, yang diukur melalui *cashflow* dan *share price*. Program dan usaha perubahan cenderung meniadakan atau menyepelkan partisipasi karyawan dan *learning organization*.

Perubahan digagas sering karena dipicu oleh krisis finansial perusahaan oleh karena itu kehadirannya cenderung di dasarkan pada peningkatan atau memperbaiki *cashflow* dalam jangka pendek (*short-term cash flow*) dan kebutuhan yang tinggi terhadap *share price*. Oleh karena itu program perubahan dengan pendekatan ekonomis biasanya memberlakukan kontrak secara eksplisit utamanya dengan mereka yang terlibat langsung dalam program perubahan baik individu ataupun kelompok. Mereka dituntut untuk memperlihatkan atau menghasilkan atau menciptakan nilai yang jelas dan berwujud dalam jumlah dan volume tertentu sehingga cenderung menggunakan pengukuran yang bersifat kuantitatif. Bila kegiatan mereka gagal maka mereka dapat menerima sanksi sesuai dengan hasil pengawasan dan evaluasi yang dibuat secara eksplisit. Dalam hal ini unit atau departemen perencanaan, R & D (*research and development*) merupakan unit-unit yang rentan terhadap sanksi atas kegagalan karena merupakan departemen kunci dan sering disertai tugas dalam melakukan perubahan.

Pimpinan organisasi atau *chief of official* (CEO) perusahaan dan tim eksekutif dapat mendorong perubahan dari atas atau *top down* dengan melibatkan semua departemen, unit dan semua karyawan melalui strategi papan catur. Mereka menyusun langkah, membuat kombinasi-kombinasi dan kalau perlu membuang bidik-bidik catur yang memang terpaksa harus dikorbankan. Artinya perubahan dengan pendekatan ekonomi dilakukan melalui analisa dan penyusunan alternatif berbasis *cost* dan *benefit*.

Program perubahan dengan pendekatan ekonomis yang juga dikenal melalui idiom pendekatan "E" ("*E*" approach)

kadang kala juga menyediakan konsultan dari luar (*outside consultant*) untuk memberikan saran dan bimbingan pada pelaku atau inisiator (*inner circle*) dari program perubahan. Konsultan membantu pelaku program perubahan terutama dalam usaha mengidentifikasi dan mempertimbangkan pilihan-pilihan atau alternatif-alternatif yang dapat dilakukan misalnya melakukan penilaian atau *valuation* khusus pada aspek-aspek tertentu, memberikan alternatif terhadap pengembangan sumber daya manusia melalui praktek-praktek manajemen sumber daya manusia atau langkah-langkah lain yang dapat ditempuh untuk mengembangkan produk baru.

1. Pendekatan Organisasional

Program perubahan juga dapat di dasarkan pada kemampuan yang dimiliki organisasi (*an organizational capabilities approach*). Suatu kenyataan yang tidak dapat dibantah adalah bahwa kelangsungan dan keabadian organisasi disertai oleh terjadinya dinamika yang terimplementasi melalui keberhasilan dan kegagalan yang diperoleh. Proses perubahan berdasarkan kemampuan organisasional lebih berorientasi pada pembelajaran dan pembentukan *knowledge* dan budaya organisasi yang kuat yang direpresentasikan oleh kemampuan karyawan atau anggota organisasi yang juga tinggi. Program perubahan berbasis kemampuan organisasional atau dikenal dengan idiom pendekatan "O" (*O approach*) beranggapan bahwa perubahan hanya dapat dicapai melalui pengembangan budaya organisasi yang didukung dan berorientasi pada pembelajaran organisasi atau *organization learning oriented*, yang dilakukan oleh organisasi secara terus

menerus dalam usaha mencapai kinerja karyawan performansi tinggi atau *highperformance work system* (HPWS).

Perusahaan yang melakukan perubahan dengan pendekatan kemampuan organisasional berusaha untuk membangun, membentuk, dan mengembangkan nilai-nilai budaya mereka baik pada tataran individual atau karyawan maupun pada tataran organisasional atau korporat. Program perubahan pendekatan organisasional memerlukan partisipasi karyawan dengan level tinggi yang biasanya hanya dapat dicapai melalui komitmen tinggi dari seluruh anggota organisasi dan tersedianya ikatan yang kuat di antara sesama mereka. Oleh karena itu keselarasan antara tujuan perubahan dengan tujuan karyawan juga menjadi sangat penting. Di samping itu struktur organisasi yang datar (*flatter*) dan ramping juga dipersyaratkan untuk menjamin program perubahan dapat dikontrol dan dikendalikan dengan relatif mudah.

Untuk menjamin keberhasilan program perubahan pendekatan perubahan organisasional merekomendasikan kontrak yang bersifat implisit dengan pelaku utama (*inner circle*) perubahan atau dengan pihak yang dianggap penting dalam proses perubahan. Hal ini berbeda dengan pendekatan ekonomi ("E" approach) yang menganjurkan kontrak yang bersifat eksplisit. Beberapa perusahaan melakukan program perubahan melalui pendekatan kemampuan organisasi tersebut, di antaranya adalah Wawlet-Packard (HPs) yang mengalami stagnasi pada tahun 1980, tidak membuang karyawan atau melakukan PHK namun memberikan otonomi yang lebih besar pada karyawan dan unit-unit yang ada. Pemberian otonomi diiringi dengan peningkatan kapasitas

karyawan melalui *training* yang berkelanjutan sehingga tercipta pembelajaran organisasional. Konsep ini menghormati tradisi yang menilai dan menempatkan bahwa sumberdaya manusia sebagai aset kunci (*key asset*) organisasi dan berada di atas aset yang lainnya.

Organisasi dianggap sebagai bank dari nilai-nilai budaya dan berfungsi sebagai intermediasi dan meseminasikan nilai-nilai tersebut sehingga terinternalisasi pada setiap perilaku karyawan dan aktifitas organisasi. Dalam proses perubahan tipe ini dapat terjadi kondisi di mana pelaku perubahan kurang tertarik dalam mencapai kesuksesan atau hasil akhir dari perubahan karena mereka lebih fokus pada proses mendorong partisipasi pada semua jajaran karyawan khususnya dalam memperbaiki dan membina sikap dan perilaku karyawan secara terus-menerus dan berkelanjutan.

2. Pendekatan Kombinasi

Membandingkan kedua pendekatan atau mempertanyakan manakah di antara keduanya yang lebih baik atau lebih benar? Jawabannya dari pertanyaan tersebut bukanlah memilih salah satu di antara keduanya. Bila Anda memutuskan untuk melakukan perubahan besar dan mendasar pada organisasi Anda mungkin akan bingung untuk memilih pendekatan berbasis ekonomi atau pendekatan berbasis kemampuan organisasional, karena tidak ada rekam jejak yang dapat menjamin dan membuktikan bahwa menggunakan salah diantara keduanya secara murni akan menjamin suksesnya program perubahan.

Pendekatan ekonomi ("E" approach) lebih merupakan pendekatan perubahan yang bertujuan untuk mencapai

perbaikan dan keberhasilan secara cepat (*rapid*) dalam ranah kemampuan (*profitability*). Kesuksesan harus dicapai dalam jangka pendek namun tidak dengan mengorbankan vitalitas atau kepentingan masa depan dalam bentuk mengurangi jajaran karyawan (*employee ranks*) secara tidak terkendali, atau malah menimbulkan demoralisasi dan penurunan loyalitas sebagai efek sampingnya. Komitmen yang mereka bangun lebih ditujukan hanya untuk mencapai tujuan organisasi ironisnya orang-orang dalam organisasi berharap untuk bertahan, sementara karyawan yang maeketable dan cerdas berpeluang untuk diantara yang pertama mengambil secara cepat paket pesangon dan mencari tempat yang lebih baik dan lebih menjajikan (*the first to look for greener pasturer*).

Pendekatan perubahan ekonomi tidak secara mutlak selalu menghasilkan perubahan seperti yang diinginkan. Suatu survey yang dilakukan pada akhir 1980 dan awal 1990 memperlihatkan hanya 45 persen dari perubahan melalui *downsizers* yang dilaporkan berhasil dalam meningkatkan laba operasi perusahaan. Di sisi lain Perubahan dengan pendekatan organisasional juga bukanlah sesuatu solusi yang ideal dalam program perubahan yang sukses. Reorientasi budaya organisasi dalam usaha meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan tidak dapat juga dianggap sebagai usaha yang terpuji karena memerlukan waktu yang relatif panjang dan pembentukan karyawan yang lebih cerdas (*smarter*) dan lebih adaptif diperlukan waktu setidaknya-tidaknya lima tahun. Sementara itu perusahaan membutuhkan perubahan dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Studi yang dilakukan oleh Beer dan Nohra memperlihatkan bahwa banyak perusahaan yang menjauhi untuk menggunakan pendekatan

perubahan berbasis ekonomi atau organisasional secara murni, dan merek lebih memilih untuk melakukan kombinasi dan kompromi pada kedua pendekatan tersebut.

Perusahaan secara efektif dapat melakukan kombinasi pendekatan perubahan ekonomi dengan pendekatan organisasional secara kuat (*hard*) atau secara ringan (*soft*) untuk mencapai kemampuan tinggi dalam profitabilitas dan produktifitas. Perusahaan sangat mungkin untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Keberhasilan program perubahan pendekatan ekonomi dan organisasional akan ditentukan oleh beberapa factor kunci. Di antaranya adalah kejelasan tujuan, kemampuan kepemimpinan, fokus, proses, sistem reward dan penggunaan konsultan. Berikut adalah factor-faktor tersebut seperti yang dikemukakan oleh Michael Beer dan Nitin Nohra dalam Harvard School Business Essential series (2003).

Pendekatan mana yang terbaik untuk program perubahan tertentu akan sangat tergantung pada situasi dan kondisi dimana perubahan tersebut terjadi. Hanya mereka yang menguasai dan berada dalam jaringan kerja terdalam (*inner working person*) yang dapat menentukan dan memiliki otoritas yang lebih besar. Tabel 1 di atas hanya sekedar memberikan bantuan pada mereka yang pro dan kontra terhadap kedua pendekatan perubahan tersebut. Kedua tipe pendekatan perubahan dimaksud dan alternatif-alternatif kombinasi pada kesemua faktor-faktor kunci dapat dipertimbangkan untuk dieksekusi dalam program perubahan yang anda lakukan.

Tabel 1: Pendekatan Ekonomi, Organisasional dan Kombinasi dalam Perubahan

Dimensi perubahan	Pendekatan "E"	Pendekatan "O"	Kombinasi "E" dan "O"
Tujuan (<i>Goals</i>)	Maksimalisasi penciptaan nilai (<i>creation value</i>)	Membangun dan mengembangkan kemampuan organisasional	Mengakomodasi dan meningkatkan nilai ekonomi melalui kemampuan organisasional
Kepemimpinan (<i>leadership</i>)	Mengelola perubahan dari atas (<i>top-down</i>)	Mendorong partisipasi dari bawah (<i>bottom-up</i>)	Menyusun arahan dari atas dan melibatkan karyawan
Fokus	Menekankan struktur dan system	Membangun budaya organisasi sikap dan perilaku karyawan	Simultanisasi struktur dan system (<i>hard approach</i>) dengan budaya organisasi (<i>soft approach</i>)
Proses	Membuat perencanaan dan menetapkan program	Eksperimen terus menerus atau evolusi	Perencanaan secara spontan
Sistem penghargaan (<i>reward system</i>)	Motivasi melalui finansial insentif	Motivas melalui komitmen dan menggunakan finansial untuk pertukaran	Menggunakan insentif finansil untuk mensukseskan perubahan namun bukan sebagai pendorong utama
Menggunakan konsultan		Mendukung manajemen dalam memilih dan menentukan solusi yang tepat dan akurat	Menggunakan konsultan yang ahli dan paham akan sumber daya dan mampu memberdayakan karyawan

Sumber: Michael Beer dan Nitin Nohria dalam Havard Business Sesential Series. 2003, hal:14

E. Tipe dan Bentuk Perubahan

Perubahan dapat dilakukan melalui berbagai tipe atau bentuk. Untuk menentukan tipe atau bentuk perubahan yang paling tepat atau cocok dilakukan pada sebuah program memerlukan jawaban atas sejumlah pertanyaan penting berikut; dengan cara bagaimana perubahan akan dilakukan, dalam jangka waktu berapa perubahan akan dilaksanakan, sejauh mana ruang lingkup perubahan yang diharapkan, dan pertanyaan lain yang relevan lainnya masih dapat dikembangkan.

1. Perubahan Strategis dan Perubahan Operasional

Perubahan strategis dan perubahan operasional mengacu pada jawaban atas pertanyaan apakah perubahan akan dilakukan pada hal-hal yang cukup mendasar atau hanya pada aktifitas sehari-hari organisasi. Perubahan strategis dapat diartikan dimana program perubahan yang diinisiasi memberikan dampak yang luas dan mendasar pada objek perubahan dan biasanya menyangkut perubahan budaya organisasi, atau perubahan pada arah atau fokus bisnis. Pada kondisi ini perubahan tidak terisolasi satu atau beberapa komponen tertentu saja, tapi menyangkut sebagian besar atau bahkan pada semua komponen yang ada dan bersifat simultan terhadap bagian lainnya. Artinya perubahan pada atau atau beberapa komponen akan mengakibatkan perubahan pada komponen-komponen lainnya dalam organisasi. Sementara itu perubahan operasional adalah perubahan yang terjadi pada sebagian kecil atau bagian-bagian tertentu saja dalam suatu organisasi dan cenderung bersifat parsial. Artinya perubahan

yang terjadi bersifat isolatif dan tidak memberikan dampak pada bagian-bagian lainnya dalam organisasi.

2. Perubahan Radikal dan Perubahan Incremental

Daft dalam Renald Kasali (2010) menyatakan bahwa perubahan strategis cenderung berbentuk radikal sedangkan perubahan operasional dapat dikategorikan sebagai perubahan tipe *incremental*. Secara lebih jelas perubahan radikal adalah perubahan yang cenderung mengubah arah dan kebijakan organisasi dan mentransformasi seluruh unit atau bagian dalam organisasi, misalnya perubahan struktur organisasi berbasis produk kearah struktur organisasi berbasis wilayah atau bahkan transnasional. Perubahan bentuk ini akan menimbulkan dampak pada semua karyawan dan menuntut mereka untuk merubah *mind-set* atau perilaku kerja dalam rangka menciptakan dan memelihara keseimbangan baru dalam organisasi. Perubahan radikal biasanya dilakukan secara cepat atau revolusioner dan dapat berdampak pada semua bagian yang ada dalam organisasi. Sementara itu perubahan incremental adalah perubahan bertahap yang dilakukan melalui evolusi khususnya pada kegiatan rutinitas organisasi dan jika dilakukan secara terbatas pada salah satu bagian organisasi tertentu saja biasanya tidak memberikan dampak yang luas pada bagian-bagian yang lainnya.

3. Perubahan Kasat Mata dan Perubahan Mozaik

Renald Kasali menyatakan bahwa perubahan kadangkala dapat dengan mudah dilihat tapi tidak jarang suatu perubahan sulit untuk diidentifikasi. Perubahan yang ber-

bentuk fisik dan bersifat oprasional serta parsial adalah tipe perubahan yang mudah terlihat secara kasat mata misalnya perubahan dalam lay-out pabrik, membuat produk baru, atau membuat desain kerja baru. Di sisi lain ada perubahan yang tidak terlihat dengan jelas atau kasat mata. Perubahan bentuk ini kadangkala hanya dapat dirasakan tanpa memahami dengan baik apa yang telah berubah sehingga untuk memahaminya diperlukan proses analisa yang relatif luas dan mendalam. Salah satunya adalah dengan cara memahami kepingan-kepingan yang dihasilkan melalui serentetan peristiwa yang kadangkala saling terkait. Selanjutnya dilakukan analisa dan sintesa melalui alat-alat atau metode-metode yang tepat untuk memperoleh gambaran yang utuh tentang apa yang telah terjadi. Berdasarkan proses analisis dan sintesis tersebut diambil kesimpulan yang menggambarkan bahwa telah terjadi perubahan melalui peristiwa yang dimati. Terjadinya suatu perbaikan secara bertahap dalam gaya hidup seseorang ternyata disebabkan oleh perubahan pengetahuan yang dimilikinya secara bertahap melalui proses evolusi tanpa di sengaja atau diusahakannya secara sadar. Perubahan jenis ini berlangsung tanpa secara jelas memunculkan aktor dari perubahan tersebut atau *unseen actors* yang bekerja seperti hantu tanpa teridentifikasi (Macaulay, Yue dan Thurlaow, 2010).

4. Level Perubahan

Perubahan dapat terjadi pada berbagai tingkat atau level yakni pada level individu, kelompok atau organisasi, dan dapat juga terjadi pada level staf, supervisor (*low management*), manager divisi (*middle management*) atau pada

level CEO-*chief of executive (top management)*. Organisasi sebagai tempat berkumpulnya sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama akan selalu berproses dan memiliki dinamika tersendiri. Dinamika tersebut berjalan sesuai dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang mereka hadapi yang keduanya-duanya merupakan proses *not mutual-exclusive*. Artinya perubahan internal dan perubahan eksternal akan memicu perubahan pada tataran individu, kelompok dan sekaligus akan mengubah organisasi yang bersangkutan. Proses perubahan individual juga dapat dipicu oleh kondisi internal atau eksternal, pemicu-pemicu dimaksud dapat dikategorikan sebagai motivasi dari pelaku perubahan tersebut. Seperti kisah Aditya Dika Si Kambing Jantan sebagaimana dimuat oleh Renald Kasali dalam bukunya *Cracking Zone* mengisahkan seorang pelajar SMU yang mengubah dirinya dan melakukan hal-hal yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh teman-teman sebayanya. Di saat teman-temannya nongkrong di mallcafe atau bermain *game online* berjam-jam Radit mulai menulis blog yang saat itu belum begitu populer. Berdasarkan catatan-catatan yang terkumpul dalam blog tersebut Radit berhasil menulis buku berjudul *Si Kambing Jantan* dan menjadi buku *best-seller* di pasar pembaca Indonesia. Cerita dan peristiwa ini menyiratkan bahwa perubahan pada level individual dapat menghasilkan sesuatu yang dahsyat, hal yang sama juga telah dilakukan oleh Thomas Alfa Edison sang penemu lampu pijar yang merubah kehidupan khalayak sebegini besar dunia. Temuan Thomas Alfa Edison yang dihasilkan melalui proses perubahan dalam bentuk percobaan yang *trial and error* secara terus menerus tersebut telah membangkit industri listrik secara

besar-besaran di seluruh dunia. Hal yang sama terjadi pada Neil Papwaort dan Mark Zuckerberg yang secara tidak sadar dan berawal dari keisengan dan hobi menemukan facebook. Banyak contoh-conoh lain yang bisa diangkat bagaimana perubahan individual dapat menjadi perubahan yang spektakuler untuk dirinya dan untuk orang lain dan dunia yang lebih luas. Bagaimana dengan Anda yang tengah membaca tulisan ini.

Perubahan pada tataran atau level kelompok dapat terjadi dimana dan kapan saja, sebagai satu kesatuan sosial, kelompok melakukan interaksi interpersonal secara intensif antara dua orang atau lebih dan dapat merupakan bagian dari kelompok yang lebih besar. Perubahan secara berkelompok dimungkinkan karena beberapa aktifitas tidak mungkin dilakukan oleh seorang individu dan di samping itu individu yang berkelompok memiliki kecendrungan untuk lebih berani melakukan sesuatu perubahan. Kebiasaan hidup ber-kelompok manusia sebagai makhluk sosial memunculkan kelompok dengan beragam aktifitas dan tujuan yang ingin diwujudkan. Kelompok atau *community* dapat dideklarasikan berdasarkan hobi sehingga muncul kelompok-kelompok seperti, kelompok memancing, kelompok sepakbola, kelompok pencinta alam dan sebagainya. Ada juga kelompok yang lahir berdasarkan profesi semisal Ikatan Dokter Indonesia, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia, Asosiasi Ilmu Manajemen Indonesia, Persatuan Guru Republik Indonesia, Persatuan Wartawan Indonesia dan lainnya. Dalam dunia bisnisnya juga ditemui adanya asosiasi sebagai tempat berkumpulnya para pelaku bisnis pada bidang tertentu, seperti Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia, Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman

(GAPMMI), Asosiasi Pengusaha Emas dan Permata Indonesia dan lain sebagainya. Program perubahan pada tataran kelompok diinisiasi untuk mencapai tujuan kelompok dan tidak tertutup kemungkinan untuk mempengaruhi kelompok lain yang lebih luas. Perubahan yang dilakukan oleh kelompok atau tim tertentu terkadang juga didesain untuk menjadi pilot project untuk perubahan yang lebih besar.

Perubahan organisasional adalah perubahan yang terjadi pada sebuah organisasi secara menyeluruh. Organisasi tersebut dapat berukuran kecil ataupun besar dan pula dalam organisasi formal atau non formal. Perubahan pada tataran ini pada dasarnya melingkupi ketig level perubahan sebelumnya yaitu perubahan individual dan perubahan pada kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi atau yang dikenal dengan unit, bagian atau departemen dari organisasi tersebut.

B A B II

FILOSOFI DAN TEORI PERUBAHAN

Perubahan organisasional sebagai suatu kebutuhan dan proses pencapaian tujuan yang lebih baik dari sebelumnya seyogianya direncanakan secara lebih sadar. Perencanaan yang baik merupakan awal dari pelaksanaan yang efektif dan capaian hasil yang optimal. Pelaksanaan atau inisiasi perubahan dapat dituntun atau dilakukan melalui berbagai filosofi yang tepat dan di dasarkan pada teori-teori yang sudah teruji. Berikut akan dijelaskan beberapa filosofi dan teori yang dapat dipedomani atau dijadikan acuan dalam proses perubahan.

A. Filosofi Perubahan Organisasional

Filosofi perubahan merupakan suatu pandangan atau paradigma yang digunakan untuk menginisiasi atau melihat suatu perubahan. Sebagai sebuah paradigma setiap filosofi memiliki serangkaian asumsi, premis dan keyakinan terhadap suatu perubahan yang sedang berjalan atau berproses khususnya pada suatu organisasi. Filosofi perubahan menjadi sangat penting karena melalui filosofi yang digunakan dapat diungkapkan anggapan atau perkiraan tentang apa yang terjadi pada organisasi dan cara atau model perubahan yang dilakukan. Pandangan tradisional beranggapan bahwa perubahan berlangsung secara linier, dan rasional sehingga proses perubahan hanya difokuskan pada kemampuan untuk mengontrol proses perubahan melalui kepemimpinan yang kuat atau koalisi dari kelompok pemandu perubahan. Di sisi

lain kelompok klasikal yang lebih populer diantara para konsultan perubahan menyatakan bahwa perubahan organisasional mencakup serangkaian langkah yang dapat diprediksi dan direduksi sehingga dapat direncanakan dan dikelola (Collinns, dalam Graetz dan Smith, 2010).

Secara konseptual ada beberapa tinjauan yang dapat digunakan untuk mengelompokan filosofi perubahan khususnya perubahan organisasional. Sebagian ahli mengelompokannya menjadi empat kategori yaitu; filosofi perubahan siklus hidup (*life cycle*), filosofi perubahan evolusi, filosofi perubahan dialektikan dan filosofi perubahan teologi. Sementara itu Greatz dan Smith (2010) mengelompokannya menjadi filosofi perubahan biological, filosofi perubahan rasional, filosofi perubahan institusional, filosofi perubahan phisikologis, filosofi perubahan politis, filosofi perubahan kultural, filosofi perubahan filsafat, dan filosofi perubahan *post-modren*. Berikut diuraikan masing-masing filosofi tersebut;

1. Filosofi Biologis (*Biological Philosophy*)

Paradigma biologi melihat perubahan sebagai suatu proses sebagai mana halnya proses kehidupan yang dialami oleh makhluk hidup. Filosofi ini relatif sudah lama mewarnai kajian-kajian proses perubahan dengan menggunakan dua pendekatan yang berbeda sebagai suatu metaphora perubahan organisasi. Pendekatan pertama menggunakan tinjauan evolusi sebagai proses perubahan organisasional yang mengacu ada pendekatan pengalaman adaptasi (*experienced adaptation*). Pendekatan ini dipopulerkan oleh Hannan dan Freeman dan menggunakan terminologi ekologi dan fokus pada perubahan

bertahap atau *incremental* dalam kehidupan organisasional industri ketimbang organisasi sebagai individu.

Pendekatan ekologi menggunakan konsep perubahan biologis dalam memandang perilaku organisasi, dan berpendapat bahwa perubahan terjadi sebagai konsekuensi dari Darwinism atau paham Darwin. Darwin menyatakan untuk bertahan hidup makhluk hidup mengalami dan harus lolos dari seleksi alam. Demikian juga halnya dengan industri, untuk bertahan mereka harus melalui seleksi alam yang terjadi secara gradual atau berevolusi untuk memenangkan hambatan atau kendala dalam lingkungan mereka. Pendekatan kedua mengacu pada pengalaman individual (*individual experience*) yang mengacu kepada pengalaman organisasi dalam satu industri yang dilihat sebagai suatu siklus hidup (*lifecycle*). Teori *life cycle* menjelaskan perubahan dalam organisasi terjadi secara bertahap mulai dari lahir (*birth*), tumbuh (*growth*), matang (*mature*), *decline* dan mati (*death*) dan dianggap sebagai proses yang alami bagi organisasi.

Secara implisit filosofi ini berasumsi bahwa perubahan adalah suatu keharusan yang harus dijalani dan bersifat progresif. Di sisi lain beberapa pihak menganggap bahwa teori ini membingungkan karena tidak mungkin bagi seorang pakar untuk mengamati secara cermat dan menuliskan usaha-usahan adaptasi yang dilakukan oleh organisasi pada lingkungan mereka yang selalu berubah dan respektif. Secara esensial, perubahan dalam pandangan filosofi biologis adalah sesuatu yang dinamis, berevolusi dan dalam bentuk *lifecycle* atau berkesinambungan. Konsep ini juga merupakan oposisi dari pendekatan keseimbangan terputus (*punctuated-equilibrium*), yang merefleksikan fase perubahan gradual dan perubahan

incremental sebagai pengaruh dari lingkungan yang cenderung dapat dikontrol moderat dan penuh dengan ketidakpastian.

2. **Filosofi Rasional (Rational Philosophy)**

Filosofi rasional lebih melihat perubahan sebagai suatu strategi dalam konteks keselarasan (*alignment*) antara komposisi, kompetensi dan kondisi organisasi dan konteks lingkungannya baik internal ataupun internal. Beberapa nama juga dikenal untuk merepresentasikan filosofi rasional diantaranya adalah filosofi teologis, filosofi teoritis atau juga filosofi perubahan terencana. Filosofi rasional berasumsi bahwa organisasi memiliki tujuan yang jelas dan bermanfaat dan adaptif (Van de Ven dan Poole dalam Greatz dan Smith, 2010). Dalam pandangan mereka perubahan terjadi karena manajer senior atau pimpinan puncak atau agen perubahan lainnya menginginkan dan menganggap bahwa perubahan perlu dilakukan.

Proses dari perubahan berjalan dan terjadi secara linier dan rasional, sebagaimana pandangan pendekatan evolusi dan *life cycle* terhadap perubahan. Dalam hal ini pimpinan bertindak sebagai penggagas penting dari perubahan. Teori rasional dengan pendekatan strategis memiliki paradigma bahwa perubahan adalah suatu yang rasional bila manajer memiliki fungsi untuk memelihara dan memiliki kontrol yang cukup dan istimewa terhadap jalannya organisasi. Filosofi ini beranggapan bahwa semua peristiwa diluar organisasi adalah bersifat eksogen oleh karena itu sebagai konsekwensinya kesuksesan perubahan organisasi berada ditangan pimpinan, namun kegagalan juga menjadi tanggung jawab mereka. Menurut filosofi rasional perubahan dapat dilakukan secara

cepat, dapat dikontrol dan memiliki tingkat kepastian yang dapat diprediksi, serta pada skala apapun. Pendekatan ini secara konsisten menyatakan pentingnya kemampuan pengambilan keputusan secara strategis (*strategic decision-making*) dan melakukan perencanaan yang akurat dalam mencapai tujuan organisasi. Filosofi ini populer dan sering digunakan oleh mereka (pimpinan, manajer, atau inisiator perubahan) yang memaksakan kehendaknya pada organisasi.

3. Filosofi Institusional (*Institutional Philosophy*)

Secara fundamental Filosofi Institusional memiliki asumsi bahwa proses perubahan juga terjadi melalui evolusi namun dengan syarat tersedianya keyakinan dan kemampuan yang sangat besar dan kuat yang berpeluang menimbulkan sensitifitas tinggi dari organisasi terhadap lingkungan eksternal dimana organisasi berada. Di sisi lain filosofi institusional mengharapkan terjadinya homogenitas dalam sektor industri dari waktu ke waktu, sebagai akibat dari tekanan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi itu sendiri bukan karena kompetisi dalam kepemilikan sumber daya dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu mereka menyarankan perlunya suatu strategi dan perencanaan yang kuat dalam suatu organisasi. Perencanaan dan strategi tersebut bias diciptakan karena kondisi keuangan yang sehat atau karena adanya aturan dan hukum yang tepat dan kuat yang dimiliki organisasi (De Maggio dan Powel dalam Greatz dan Smith, 2010).

Perubahan terjadi karena adanya pergeseran dan perubahan pada tatanan industri dimana organisasi berada, oleh karena itu untuk sukses, organisasi harus merespon

semua perubahan-perubahan lingkungan industri tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dalam organisasi terjadi karena paksaan dari lingkungan kelembagaannya, jika tidak berubah mereka akan dikalahkan atau habis oleh perubahan itu sendiri. Tekanan perubahan industrial dalam bentuk perubahan hukum, sosial dan pasar atau ekonomi akan direspon oleh kelembagaan di dalam organisasi melalui perencanaan strategis yang cerdas dan handal. Artinya keberhasilan perubahan akan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memformulasi dan mengimplementasikan perencanaan strategis yang mereka buat. Dengan demikian teori perubahan kelembagaan atau institusi menjelaskan bahwa perubahan hukum, sosial dan ekonomi dapat berpengaruh terhadap perubahan struktur, perubahan proses, dan perubahan praktek-praktek dalam organisasi.

4. **Filosofi Sumber Daya (*The Resources Philoshopy*)**

Filosofi sumber daya memiliki pandangan yang bertolak belakang dengan filosofi institusional. Bila pandangan atau filosofi institusional beranggapan bahwa tekanan industrilah yang mendorong perusahaan atau organisasi untuk menyesuaikan diri (*conform*) atau melakukan perubahan. Dalam konteks tersebut perubahan setidak-tidaknya mengusahakan agar terjadinya kesamaan di antara perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri. Oleh karena itu filosofi perubahan berbasis sumber daya lebih melihat bahwa sumber perubahan berada pada sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Pendekatan ini juga dikenal dengan *the resource-based view* (RBV) yang menekankan pada kepemilikan sumber daya dengan kemampuan unik yang dimiliki organisasi (Panrose,

Wernerfelt dan Barney dalam Dixon dan Day, 2010). Sumber daya tersebut adalah sumber-daya yang bernilai (*valuable*), jarang atau susah dimiliki (*rare*), tidak mudah atau sulit untuk ditiru (*inimitable*) dan dapat dihasilkan atau direkayasa oleh organisasi yang bersangkutan (*organization*) atau disingkat dengan VRIO (Barney dalam Dixon dan Day, 2010).

Filosofi sumberdaya memiliki anggapan bahwa perbeaan perubahan dan keberhasilan organisasi disebabkan oleh perbedaan sumberdaya yang mereka miliki khususnya sumber daya unik, bernilai, dan susah ditiru tersebut. Karena tidak semua sumberdaya dapat dimiliki oleh organisasi dalam menunjang keunggulan daya saingnya, seperti yang diamanatkan oleh teori ketergantungan (*dependency resource theory*) maka tugas penting organisasi adalah mengusahakan dan memberdayakan kepemilikan atau mengakuisisi sumber daya secara maksimal. Dengan demikian akuisi sumber daya adalah aktifitas krusial untuk kelangsungan dan mencapai tujuan dan kemakmuran anggota organisasi (Pfeffer dan Salancik dalam Greatz dan Smith, 2010). Dengan demikian kesuksesan organisasi sepanjang waktu adalah fungsi dari kemampuannya untuk memperoleh (*acquiring*), mengembangkannya (*development*) dan menyebarkan (*deploying*) sumberdaya dan skill yang bernilai (*valuable*) dan unik atau sumberdaya tertentu yang dapat dikombinasikan dengan sumberdaya lainnya. Proses ini akhirnya dikonseptualisasikan melalui aktifitas *knowledge management*. Menurut kaca mata filosofi sumber daya, perubahan organisasional dimulai dengan mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, yang dapat dilacak melalui daftar persediaan sumber daya dan mengevaluasinya melalui tingkat kritikal dan kelangkaan-

semua perubahan-perubahan lingkungan industri tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dalam organisasi terjadi karena paksaan dari lingkungan kelembagaannya, jika tidak berubah mereka akan dikalahkan atau habis oleh perubahan itu sendiri. Tekanan perubahan industrial dalam bentuk perubahan hukum, sosial dan pasar atau ekonomi akan direspon oleh kelembagaan di dalam organisasi melalui perencanaan strategis yang cerdas dan handal. Artinya keberhasilan perubahan akan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memformulasi dan mengimplementasikan perencanaan strategis yang mereka buat. Dengan demikian teori perubahan kelembagaan atau institusi menjelaskan bahwa perubahan hukum, sosial dan ekonomi dapat berpengaruh terhadap perubahan struktur, perubahan proses, dan perubahan praktek-praktek dalam organisasi.

4. *Filosofi Sumber Daya (The Resources Philoshopy)*

Filosofi sumber daya memiliki pandangan yang bertolak belakang dengan filosofi institusional. Bila pandangan atau filosofi institusional beranggapan bahwa tekanan industrilah yang mendorong perusahaan atau organisasi untuk menyesuaikan diri (*conform*) atau melakukan perubahan. Dalam konteks tersebut perubahan setidak-tidaknya mengusahakan agar terjadinya kesamaan di antara perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri. Oleh karena itu filosofi perubahan berbasis sumber daya lebih melihat bahwa sumber perubahan berada pada sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Pendekatan ini juga dikenal dengan *the resource-based view* (RBV) yang menekankan pada kepemilikan sumber daya dengan kemampuan unik yang dimiliki organisasi (Panrose,

Wernerfelt dan Barney dalam Dixon dan Day, 2010). Sumber daya tersebut adalah sumber-daya yang bernilai (*valuable*), jarang atau susah dimiliki (*rare*), tidak mudah atau sulit untuk ditiru (*inimitable*) dan dapat dihasilkan atau direkayasa oleh organisasi yang bersangkutan (*organization*) atau disingkat dengan VRIO (Barney dalam Dixon dan Day, 2010).

Filosofi sumberdaya memiliki anggapan bahwa perbedaan perubahan dan keberhasilan organisasi disebabkan oleh perbedaan sumberdaya yang mereka miliki khususnya sumber daya unik, bernilai, dan susah ditiru tersebut. Karena tidak semua sumberdaya dapat dimiliki oleh organisasi dalam menunjang keunggulan daya saingnya, seperti yang diamanatkan oleh teori ketergantungan (*dependency resource theory*) maka tugas penting organisasi adalah mengusahakan dan memberdayakan kepemilikan atau mengakuisisi sumber daya secara maksimal. Dengan demikian akuisi sumber daya adalah aktifitas krusial untuk kelangsungan dan mencapai tujuan dan kemakmuran anggota organisasi (Pfeffer dan Salancik dalam Greatz dan Smith, 2010). Dengan demikian kesuksesan organisasi sepanjang waktu adalah fungsi dari kemampuannya untuk memperoleh (*acquiring*), mengembangkannya (*development*) dan menyebarkan (*deploying*) sumberdaya dan skill yang bernilai (*valuable*) dan unik atau sumberdaya tertentu yang dapat dikombinasikan dengan sumberdaya lainnya. Proses ini akhirnya dikonseptualisasikan melalui aktifitas *knowledge management*. Menurut kaca mata filosof sumber daya, perubahan organisasional dimulai dengan mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dapat dilacak melalui daftar persediaan sumber daya dan mengevaluasinya melalui tingkat kritis dan kelangkaan

nya. Menurut teori ketergantungan sumber daya, kelangkaan sumberdaya dapat meningkatkan ketidakpastian pada organisasi khususnya dalam usaha pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan perubahan yang disebabkan oleh kesadaran akan ancaman dan kondisi kritis terhadap kepemilikan sumber daya sebagai sumber pencapaian kinerja.

5. Filosofi Kontingensi (*Contingency Philosophy*)

Filosofi perubahan kontingensi di dasarkan pada konsepsi bahwa kinerja organisasional merupakan konsekuensi dari dua faktor atau lebih. Faktor-faktor tersebut antara lain; faktor lingkungan, teknologi, strategi, struktur, sistem, kepemimpinan, dan faktor lingkungan internal atau lingkungan eksternal akan bersinergi dalam membentuk dan menghasilkan kinerja organisasional. Sementara itu keberadaan dan eksistensi semua faktor dimaksud sulit diprediksi karena faktor-faktor yang berada di luar organisasi tidak dapat dikendalikan oleh organisasi sedangkan faktor internal sering berubah karena perubahan lingkungan eksternalnya. Dalam hal ini filsafat kontingensi menyatakan bahwa dalam jangka panjang, manajer dan perusahaan, perlu melakukan penyesuaian dan menyusun konfigurasi baru sebagai respon terhadap perubahan yang terjadi pada faktor-faktor lainnya.

Filosofi kontingensi lebih menekankan pada perilaku organisasi sehingga tingkat keberhasilan implementasinya akan sangat ditentukan oleh perilaku dan kemampuan manajer atau pimpinan dalam mengambil dan membuat keputusan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi, yang fokus pada faktor-faktor yang relevan serta melakukan intervensi secara tepat. Menurut mereka tindakan atau inisiasi

perubahan terbaik adalah yang bersifat situasional yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tekanan perubahan pada faktor-faktor tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan kontingensi bersifat fleksibel dimana perubahan dapat dilakukan secara cepat atau lambat, dalam ruang lingkup yang kecil atau besar, melalui kontrol yang ketat atau longgar, dan dapat didorong oleh faktor internal atau eksternal dalam berbagai tingkat kepastian.

6. **Filosofi Psikologis (*The Psychological Philosophy*)**

Filosofi psikologis di dasarkan pada asumsi bahwa dimensi penting dalam perubahan ada personal dan pengalaman individual. Oleh karena itu filosofi psikologi lebih fokus pada pengalaman individual dalam organisasi dan lebih menitik beratkan pada sisi perubahan manusianya. Secara kontekstual filosofi ini melihat dan mengakui adanya hubungan yang kuat atau relasi manusiawi dalam organisasi, dan menekankan pada pengembangan manusiawi dalam pengembangan organisasi yang sekaligus merupakan respon terhadap metode mekanistik yang sering digunakan pada manajemen ilmiah (Scavini, 1993 dan Stuart, 1995 dalam Greated dan Smith, 2010).

Kondisi ini mendorong filosofi psikologis untuk berpendapat bahwa individu adalah elemen yang paling penting dalam perubahan organisasi, sebagaimana diakui oleh ilmu perilaku (*behavioral science*). Dalam membangun asumsi-asumsi yang digunakannya secara implisit filosofi psikologis mengakui konsep-konsep yang sudah dikembangkan melalui pendekatan pengembangan organisasi (*organizational development*) dan transisi perubahan (*change transition*). Pengembang-

an organisasional adalah pendekatan perubahan yang didasarkan pada aplikasi ilmu perilaku sebagaimana yang disampaikan oleh Berke dalam Greatz dan Smith (2010). Sedangkan manajemen perubahan adalah sebuah proses pengumpulan data yang akurat tentang hambatan untuk berubah lalu mengelola atau mengendalikannya dengan tujuan untuk meredakan ketakutan dan ketidakpastian anggota organisasi.

Transisi perubahan merupakan bagian dari model psikologis yang fokus pada kondisi psikologis anggota organisasional dalam bentuk; tahapan tidak mau atau setengah mau terhadap perilaku penyangkalan dan persetujuan pada proses perubahan. Hal yang utama dalam proses perubahan organisasional adalah bagaimana individu dapat mengatasi transisi traumatik psikologis yang disebabkan oleh perubahan, sehingga mengelola *personnal feeling*, emosi dan pembelajaran individual merupakan kontributor penting dalam proses perubahan. Perubahan psikologi bersifat gradual dengan ruang lingkup berskala kecil. Hal ini menyiratkan bahwa individu tidak akan mengakomodasi perubahan secara cepat dan dalam skala besar apalagi dalam kondisi yang tidak aman. Psikologi personal juga menilai bahwa perubahan adalah proses internal dan bukan merupakan proses yang dapat dipaksakan dari luar diri individu tersebut, tidak dapat diarahkan dan cenderung untuk tidak pasti karena setiap individu berbeda sehingga keberhasilan pendekatan individual sangat ditentukan oleh kesamaan pandangan mereka terhadap program perubahan.

7. Filosofi Politis (*The Political Philosophy*)

Filosofi perubahan politis disandarkan pada konsep sosiologi dari Marx dan Hegel, dan beranggapan bahwa perubahan adalah hasil dari pertentangan ideologi atau sistem nilai yang diyakini (Morgan dalam Greatz dan Smith, 2010). Dalam pandangan politis konflik bukan hanya sebagai sesuatu atribut yang melekat pada kehidupan manusia dan akan selalu ada dalam interaksi mereka tapi juga penting dalam mendorong perubahan organisasional.

Filosofi ini berasumsi pertentangan kelas dan oposisi kekuatan politik juga dapat menghasilkan perubahan. Bila suatu kelompok memperoleh kekuatan secara gradual dan terus menerus, akan menghasilkan tantangan pada *status quo* dan berharap terjadinya perubahan pada organisasi sesuai dengan keinginan mereka. Pendekatan konflik berpendapat bahwa proses perubahan akan berputar disekitar aktifitas seperti posisi tawar (*bargaining*), persuasif, peningkatan kesadaran, pengaruh dan kekuasaan, dan perubahan sosial (Bolman dan Deal dalam Greatz dan Smith, 2010). Dalam pandangan mereka organisasi adalah sistem politik yang menggunakan aturan-aturan dan melaksanakan aktifitas-aktifitas yang akan selalu disertai oleh dorongan dan kesepakatan atau menemukan cara untuk membuat sistem kerja yang lebih unggul. Secara politik penggunaan asumsi di mana koalisi dan aliansi dihasilkan melalui kerja bersama baik secara terang-terangan maupun secara diam-diam untuk menjamin keberlangsungan suatu kekuasaan dan pengaruh adalah sesuatu yang lumrah dan dapat diterima. Oleh karena itu perubahan bagi mereka adalah fungsi untuk memindahkan kekuasaan dari satu koalisi ke koalisi lainnya dalam rangka

untuk memperkenalkan dan menerapkan ide, metode, atau tujuan baru.

Keberhasilan program perubahan menurut filosofi politik terdapat pada kekuatan ideologi yang secara klasikal sudah ada dalam organisasi dan sekaligus merupakan aksioma yang tak terelakan untuk tidak sia-sianya perubahan. Meski demikian filosofi politik juga mengakomodasi adanya kemungkinan perubahan yang disebabkan oleh kekuatan eksternal yang berada di luar organisasi. Hal ini akan terjadi bila gangguan atau musuh organisasi berasal dari lingkungan di luar organisasi misalnya kekuatan dari kelompok atau kelas pesaing yang memaksa organisasi untuk melakukan perubahan.

8. Filosofi Kultural (*The Cultural Philosophy*)

Filosofi perubahan kultural atau budaya menggunakan pendekatan bidang antropologi dan sosiologi dimana konsep budaya organisasi muncul. Perubahan adalah sesuatu yang normal sebagai respon terhadap perubahan lingkungan (Morgan dalam Greatz dan Smith, 2010). Menurut filosofi kultural perubahan terjadi secara natural atau alami melalui konstruksi pola pikir dan pola tindak atau perilaku tentang bagaimana sesuatu harus dipikirkan dan dikerjakan. Dengan demikian perubahan berarti perjuangan untuk menanamkan nilai-nilai dan norma-norma baru terhadap anggota organisasi. Meskipun konsep budaya masih terfragmentasi dalam kontroversi dan ketidak konsistensi, namun banyak riset yang memandang bahwa budaya adalah fenomena bawah sadar dan sumber asumsi manusia yang paling mendasar dan menjadi keyakinan bersama bagi semua anggota organisasi.

Oleh karena itu sesuai dengan pandangan Schein, perilaku anggota organisasi, seperti sikap berbicara, pola komunikasi, metode pengambilan keputusan, standar operasional prosedur yang dimiliki suatu organisasi dapat dikatakan sebagai *artifacts* dan simbol yang merepresentasikan asumsi bawah sadar tersebut.

Filosofi budaya mengasumsikan bahwa proses perubahan terjadi dalam jangka panjang, dan dalam skala kecil. Meski demikian bila stimulus internal dan kontrol dapat diarahkan secara tepat melalui tingkat kepastian yang terukur dan disertai dengan perubahan lingkungan yang sangat radikal, maka proses perubahan berbasis nilai-nilai dan norma-norma dapat saja terjadi dalam waktu yang relatif singkat dan cepat (Gretz dan Smits, 2010). Bila dibandingkan dengan filosofi perubahan psikologi maka akan ditemukan beberapa kesamaan dan perbedaan di antara keduanya. Perbedaan utamanya terdapat pada asumsi dan fokus perubahan, jika filosofi kultural lebih menekankan pada pentingnya pengalaman kolektif dalam perubahan, maka filosofi psikologi lebih melihat bahwa perubahan terjadi sebagai akibat dari pengalaman individual. Sedangkan persamaan kedua pendekatan tersebut terletak pada pandangan mereka yang menyatakan bahwa manusia adalah objek sekaligus pelaku dalam suatu proses perubahan.

9. Filosofi Sistem

Filosofi berbasis sistem mengacu pada pandangan filsafat yang dikemukakan oleh Kuhn, dalam konteks berpikir secara sistemik dan dibangun berdasarkan teori sistem. Metode berpikir sistemik cenderung melihat realitas dalam perspektif

menyeluruh atau holistik sebagai suatu yang utuh dan lengkap yang terdiri dari beberapa elemen atau bagian atau sub-unit. Dalam pandangan filsafat sistem organisasi merupakan suatu mekanistik yang kompleks, dengan sistem terbuka dan juga sebagai entitas yang sangat mungkin untuk mengurus dirinya sendiri (Gharajedaghi, 1999 dalam Greatz dan Smith, 2010).

Filsafat sistem merupakan perluasan terhadap pandangan sederhana dari manajemen terhadap organisasi, dimana organisasi lebih dilihat sebagai satu kesatuan dan bagian, elemen atau anggota yang menyertainya serta fokus pada organisasi sebagai keseluruhan, dibandingkan dengan pandangan parsial melalui komponen-komponen yang dimiliki organisasi. Bagi mereka organisasi adalah penjumlahan dari semua bagian atau sub-unit dari pada sebagai kumpulan kolektif dari sejumlah bagian-bagian yang ada. Oleh karena itu organisasi dianggap sebagai rangkaian sistem dari suatu objek atau entities yang satu sama lainnya saling terhubung dan saling mempengaruhi, dan membentuk suatu kesatuan yang saling terintegrasi. Dengan demikian mereka dengan tegas menyatakan bahwa usaha perubahan akar mengakibatkan atau memunculkan pengaruh yang kadangkala bersifat multi efek, oleh karena itu perubahan harus diperkenalkan atau diawali dari unit-unit dan lintas organisasi. Organisasi diperlakukan dan di posisikan dalam konteks rasional dan jauh dari perspektif politik (Greatz dan Smith, 2010) dan menganjurkan pengembangan dan perbaikan melalui praktek-praktek dan perilaku terbaik secara bertahap dan bersifat linier. Sebagai satu kesatuan dari setiap sub-unit yang dimiliki, organisasi harus mengintegrasikan semua sub-

unit dalam proses perbaikan yang berkelanjutan secara terus menerus dalam semua aspek operasional mereka. Integrasi tersebut harus dilakukan secara efektif sehingga semua bagian dapat terhubung dalam proses perubahan dan perbaikan sebagai usaha untuk mencapai kinerja terbaik. Menurut filosofi sistem, perubahan dapat terwujud melalui praktek-praktek terbaik yang dapat diaplikasikan secara universal dan sekaligus mereka meyakini bahwa usaha tersebut akan sia-sia tanpa kekuatan dan kekuasaan yang cukup.

Kekuatan-kekuatan yang berasal dari luar organisasi seperti teknologi dan perubahan-perubahan dalam dunia kerja juga tidak dapat diabaikan. Oleh karena itu filosofi sistem beranggapan bahwa organisasi adalah penjumlahan dan merupakan kesatuan dari sub-sub unit yang dimilikinya, sehingga kontribusi utama filosofi sistem terhadap proses perubahan organisasional lebih menekankan pada pengakuan yang sangat tinggi terhadap adanya perbedaan dan sekaligus terjadinya integrasi dalam organisasi sebagai penggerak perubahan. Sebagai kumpulan dari bagian-bagian yang terpisah dan bahkan berbeda maka setiap sub-unit memiliki fungsi-fungsi khusus yang berbeda dengan sub-unit yang lainnya. Misalnya secara fungsional organisasi akan memiliki bagian atau departemen sumber daya manusia, produksi, keuangan, dan pemasaran. Pada waktu yang sama setiap bagian atau departemen tersebut diharuskan untuk memelihara fungsi masing-masing dalam konteks kesatuan organisasional, hal ini menunjukkan bahwa masing-masing bagian dalam konteks sistem melakukan proses integrasi. Integrasi dapat dicapai melalui koordinasi dan sinergi dalam bentuk urutan dan tingkat hirarki yang jelas, melakukan

kostruksi realitas sebagai konstruksi sosial. Bagi mereka realita atau dunia nyata dapat dilihat dengan cara yang berbeda oleh setiap individu dan tidak ada suatu cara yang universal untuk melihat atau mempersepsikan sesuatu, sehingga universalitas dari setiap realitas akan ditentukan oleh siapa yang melihatnya atau mereka yang memberikan kontribusi terhadap pandangan tersebut.

Greatz dan Smith telah berusaha mengifentarisasikan sepuluh filosofi dasar yang dapat digunakan sebagai panduan baik bagi praktisi ataupun akademisi untuk menginisiasi dan memahami proses perubahan. Mereka mengakui dan mengingatkan bahwa tidak ada filosofi tunggal yang benar-benar tepat dan cukup digunakan dalam menginisiasi perubahan secara sukses. Pendekatan tunggal dan rasional yang menggunakan asumsi-asumsi yang sangat ketat hanya akan berpeluang untuk lebih bermanfaat dan berguna dalam mengartikulasikan secara jelas tindakan-tindakan seperti dalam memperbaiki struktur, memperbaiki proses, dan memperbaiki metode dalam membuat strategi terhadap tugas-tugas yang kompleks, namun dianggap memiliki ruang lingkup yang terbatas dan membingungkan pada penyelesaian tugas organisasi secara keseluruhan. Sementara itu filosofi postmodern yang menggunakan multi-teori dan pandangan jamak atau ganda dalam memandang suatu realitas cenderung memiliki kesulitan untuk menemukan titik temu yang diinginkan. Oleh karena itu bagaimana seharusnya organisasi khususnya manajer senior dan tim manajemen melihat proses perubahan.

Greatz dan Smith menganjurkan untuk melihat proses perubahan bukanlah sesuatu yang sangat sulit dan bukan juga

sesuatu yang mudah. Adalah tidak mungkin untuk menyamakan atau menyesuaikan setiap filosofi dengan kondisi dan kebutuhan organisasi terhadap suatu perubahan. Filosofi atau paradigma yang berbeda diperlukan untuk mengakomodasi kompleksitas dan dinamika khusus yang terjadi pada setiap organisasi. Dalam hal ini diperlukan kemampuan manajer dan tim manajemen untuk secara aktif mencari, mengakumulasi serta mempelajari pengalaman-pengalaman organisasi lain dalam menginisiasi proses perubahan secara sukses.

B. Teori Perubahan Organisasional

Manajemen perubahan sebagai suatu objek kajian mengalami perkembangan yang relatif cepat, di samping karena makin kuatnya domain ontologi dan domain aksiologi dari manajemen perubahan itu sendiri juga disebabkan oleh makin kuatnya dan jelasnya domain epistemologinya. Perubahan sering dilihat sebagai situasi yang sulit dan rumit sehingga susah dipahami dan dimengerti oleh masing-masing pihak yang terlibat dalam perubahan. Berkembangnya epistemologi keilmuan manajemen perubahan telah menghasilkan konstruk-konstruk atau dimensi-dimensi serta membangun model-model konseptual dan teori-teori bagaimana perubahan harus disikapi dan diinisiasi oleh organisasi. Masing-masing model atau teori memiliki kekuatan dan kekurangan tertentu dan tergantung pada perspektif yang digunakan. Meski demikian beberapa teori-teori atau model-model yang sudah dianggap kuat dan digunakan secara luas antara lain adalah;

1. Teori Kekuatan-Medan (*Force Field Theory*)

Kurt Lewin seorang pionir psikologi sosial telah mengembangkan konsep teoritis tentang bagaimana melihat atau memandang perubahan sebagai realita yang tidak terhindarkan dalam kehidupan organisasional. Kontribusi teori Kurt Lewin yang dikenal dengan *Force Field Theory* pada bidang manajemen perubahan sudah diakui oleh banyak pakar dan praktis dan digunakan secara luas dalam memandu proses dan program-program perubahan. Sebagai seorang psikolog Lewin menekankan perubahan pada level individual atau pribadi dalam konteks hubungan dengan lingkungannya. Bagi Lewin pribadi adalah suatu bidang yang lebih kecil ditengah keberadaannya dalam lingkungan hidup sebagai suatu bidang yang lebih luas. Lingkungan yang lebih luas tersebut terealisasikan dalam bentuk lingkungan hidup yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan psikologis yang tidak dapat atau boleh mengintervensi ruang pribadi. Ruang hidup tersebut dapat menentukan perilaku individu oleh karena itu ruang hidup seseorang harus dipahami untuk memahami tingkah laku individu pada waktu tertentu. Kondisi ini memberikan implikasi bahwa untuk merubah perilaku terutama pada individu atau pribadi maka terlebih dahulu harus menyentuh atau menembus ruang psikologisnya. Demikian juga untuk memahami perilaku kelompok sebagai akumulasi dari perilaku individu harus diawali dengan memetakan secara total dan lengkap medan dimana perilaku terjadi (Bank dalam Burners, 2004).

Lewin mengawali proses perubahan dari adanya suatu situasi yang sudah mapan atau stabil (*status quo*) dalam suatu organisasi. Situasi tersebut akan terus dipelihara dengan

berbagai cara dan kekuasaan karena beberapa pihak merasa nyaman dan aman dengan situasi yang ada. Menurut Burners (2004) Lewin mempostulatkan perilaku kelompok sebagai serentetan interaksi simbolik dan kekuatan yang kompleks dan rumit serta, menentukan atau mempengaruhi struktur kelompok dan perilaku individu. Dengan demikian perilaku individu adalah fungsi dari lingkungan kelompok atau medan dimana individu berada. Keberlanjutan atau keberadaan suatu kelompok dalam lingkungan atau medan tertentu akan senantiasa dikendalikan oleh suatu kekuatan dan kekuasaan. Konsekwensinya setiap perubahan baik besar maupun kecil dalam perilaku individu berakar pada perubahan dan kekuasaan serta kekuatan pada medan atau lingkungan dimana perilaku terjadi.

Medan adalah suatu totalitas dari kehidupan bersama yang dipahami sebagai suatu yang saling tergantung (*mutual interdependensi*). Lewin meyakini bahwa medan adalah sebuah ruang atau tempat berlakunya konsep keseimbangan semu atau sementara (*quasi-stationary equilibrium*) sedangkan perubahan yang terjadi pada suatu kemapanan merupakan konsep yang bersifat relatif karena kehidupan kelompok tidak pernah tanpa perubahan. Dengan kata lain keseimbangan hanyalah situasi sementara dan perubahan demi perubahan akan selalu terjadi dan untuk menjelaskan teori perubahan Kurt Lewin perlu dipahami elemen-elemen berikut;

a. Dinamika Kelompok

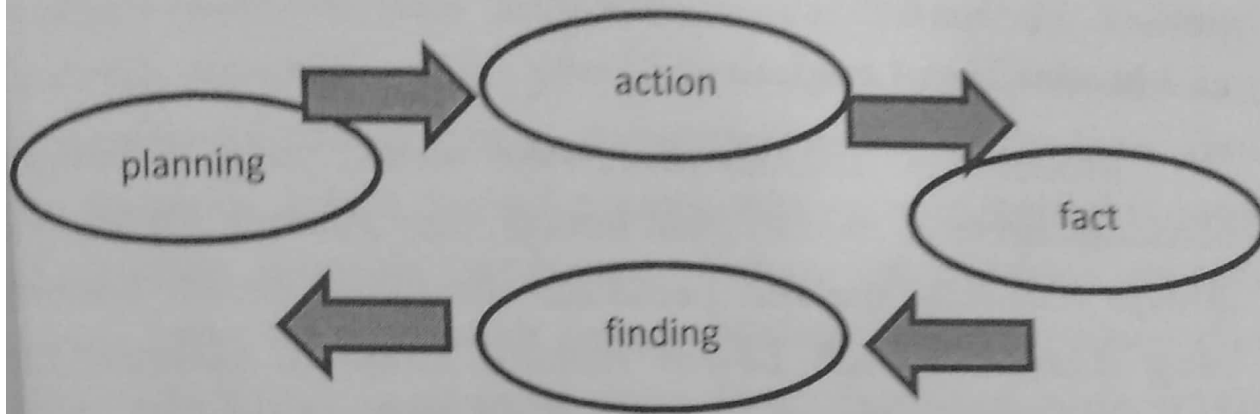
Lewin dapat dikatakan sebagai orang pertama yang berbicara tentang dinamika kelompok dan pentingnya kelompok dalam mempertajam dan membentuk perilaku

individu dalam kelompok (Lewin, Alport, Cartwriek dan Bergal *et al* dalam Burners, 2004). Oleh karena itu penekanan pada dinamika kelompok (*group dynamic*) dan bukan pada perilaku individual (*individual behavior*) harus menjadi fokus utama dari program perubahan. Menurut Lewin adalah perilaku individu karena individu akan selalu berada dalam lingkungannya, sehingga dalam keterasingan dan terisolasi individu pada hakekatnya dibatasi oleh tekanan kelompok dan kebersamaan dalam penyesuaian dan loyalitas yang disepakati. Kondisi ini mengakibatkan dan memberikan konsekuensi bahwa fokus perubahan seharusnya juga berkonsentrasi pada level kelompok. Konsentrasi dimaksud untuk menciptakan ketidak seimbangan pada kelompok yang tengah menikmati *status quo* terutama pada norma-norma, peran, serta interaksi dan sosialisasi kepada mereka yang sudah mapan (Schein,1988).

b. Riset Terapan

Lewin membangun model atau konsep perubahannya melalui penelitian tindakan yang dilakukannya dengan menggunakan konsep atau teori medan yang dibangunnya. Melalui penelitian terapan atau tindakan (*action research*) yang mendalam Lewin membangun model teori perubahan yang lebih dikenal dengan model tiga tahap atau langkah (*three-step model*). Lewin mendasarkan risetnya pada pendekatan psikologi *gestalt* yang menyatakan bahwa perubahan hanya dapat dicapai dengan terlebih dahulu membantu individu utamanya melalui proses perenungan. Penelitian tindakan atau *action research* yang dilakukan Lewin menggunakan tahap

atau model spiral yang membentuk lingkaran yang terdiri dari *planning*, *action*, *fact*, *finding* atau *result* dan dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 1: Siklus Action Research Model Lewin

Riset yang dilakukan berbasis teori medan tersebut fokus pada kelompok dimana individu berada, dan dinamika yang terjadi pada kelompok tersebut sebagai usaha untuk memahami kenapa atau apa yang menyebabkan seorang anggota kelompok mengambil atau melakukan suatu perilaku pada waktu dan tempat tertentu. Penelitian tindakan tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan kelompok yang terimplementasi melalui dinamika kelompok sebagai proses untuk memahami perilaku individual pada waktu dan medan tertentu. Melalui riset dan pengamatannya, Lewin menemukan bahwa dalam proses perubahan yang relatif efektif harus ada partisipasi dan kolaborasi dari semua anggota kelompok.

Pendekatan penelitian yang dilakukan Lewin juga mendapat kritik khususnya Schein (dalam Burner, 2004) yang sangat menitik beratkan pada proses dan dinamika kelompok karena berpeluang untuk untuk mengabaikan individu atau kelompok sehingga perubahan perilaku menjadi lebih penting

dari pada perubahan itu sendiri. Meski demikian hasil kerja Lewin tersebut mendapat apresiasi yang tinggi dan memiliki pengikut yang kuat di hampir seluruh dunia.

c. Model Tiga Langkah

Model tiga langkah (*three-steps model*) yang di bangun berdasarkan teori medan (*field theory*), dan dinamika kelompok (*groups dynamics*) melalui penelitian tindakan (*action research*) yang dilakukan oleh Lewin melalui langkah, perencanaan, tindakan, fakta, dan temuan tersebut pada dasarnya adalah merupakan langkah perubahan terencana (*planned change*) yang dapat dilakukan pada tingkat kelompok, organisasional dan sosial. Selanjutnya di tegaskan oleh Slocum dan Hellieagel (2009) bahwa penggunaan analisis teori kekuatan medan dapat memberikan dua keuntungan berikut; (1) mamajer dan karyawan dapat melakukan analisa dan penilaian terhadap situasi yang berlangsung atau yang dihadapi, (2) melalui analisa dan penilaian tersebut manajer dan karyawan dapat menentukan mana atau apa yang harus diubah dan mana atau apa yang harus dipertahankan.

1) Tahap pertama: *Unfreezing*

Perilaku individu secara manusiawi adalah *quasi-stationary equilibrium* dan didukung oleh kekuatan "medan" yang komplit. Sebelum perilaku awal dapat disingkirkan dan perilaku baru diadopsi secara sukses, kondisi kesimbangan (*equilibrium*) yang ada akan disertai oleh ketidak stabilan dan proses ini disebut dengan "*unfreezen*". Pada tahap ini kekuatan dan kekuasaan serta pengaruh yang ada dalam organisasi

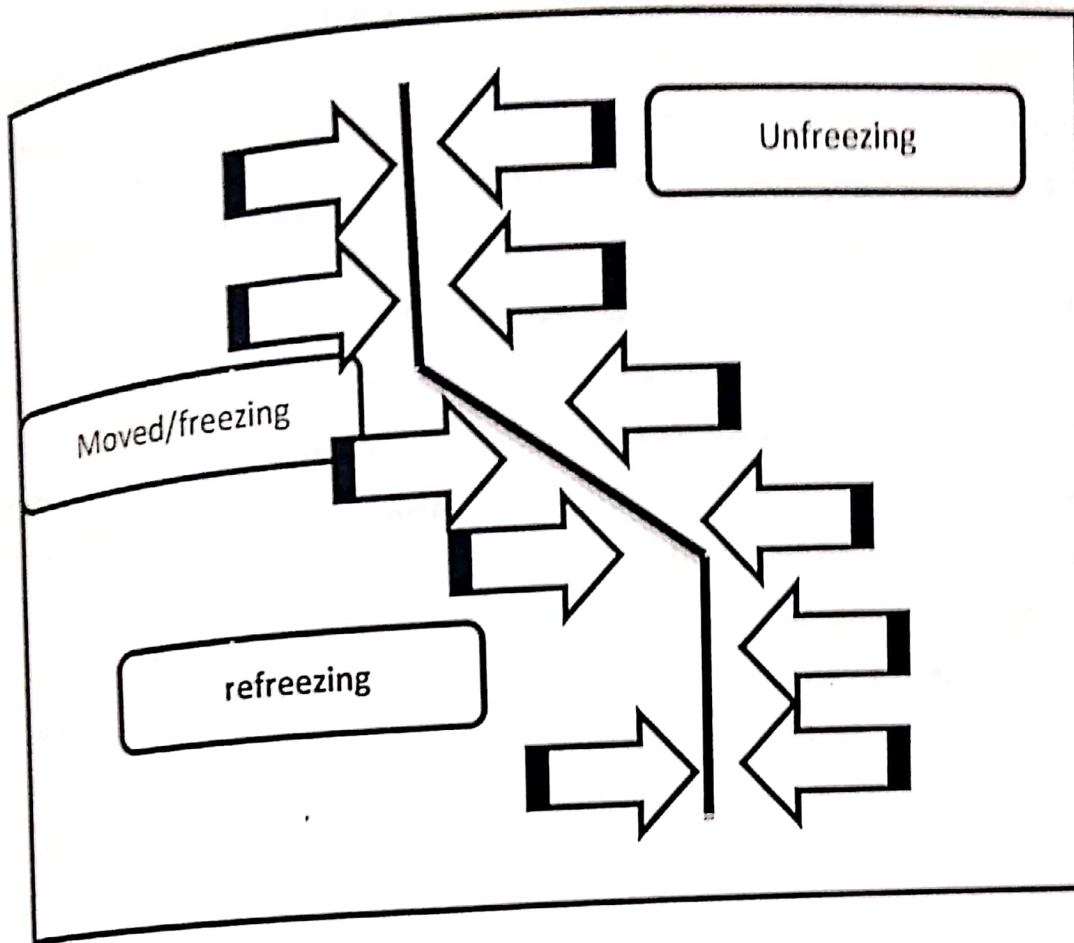
lebih diarahkan untuk memelihara perilaku yang sudah ada atau yang sedang berlangsung dalam bentuk aturan-aturan, *standard operational procedure*, kepemimpinan, model pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Tahap ini kadang-kadang ditandai oleh pemberian atau memperkenalkan informasi-informasi yang menggambarkan perbedaan dan *discrepancies* antara perilaku yang ada dengan perilaku yang diinginkan anggota organisasi. Tahap ini diyakini sebagai tahap yang tidak mudah untuk dijalani oleh organisasi dan tidak ada teknik yang sama yang dapat diaplikasi pada semua situasi.

2) Tahap kedua : *Freezing* atau *Moving*

Unfreezing bukanlah tujuan dan akhir dari proses, proses ini bertujuan menciptakan motivasi dan proses belajar dan bukan merupakan kontrol untuk memprediksi arah perubahan (Schein, 1998). Proses *unfreezing* penting dilakukan guna memperhitungkan semua kekuatan serta mengidentifikasi dan mengevaluasi secara tentatif terhadap semua opsi-opsi yang tersedia. Tahap *freezing* juga merupakan tahap bergesernya perilaku kearah perilaku baru yang diinginkan. Pada tahap ini anggota organisasi diperkenalkan dan dibiasakan dengan perilaku-perilaku, nilai-nilai, aturan-aturan dan sikap kerja yang baru melalui bimbingan dari para inisiator atau agen-agen perubahan organisasional. Perubahan dapat dilakukan pada seluruh elemen organisasi atau hanya pada beberapa elemen yang dipilih, dapat dilakukan secara cepat atau secara lambat atau melalui proses evolusi. Perubahan bisa menyentuh struktur, proses dan manusia yang ada dalam organisasi.

3) Tahap ketiga : *Refreezing*

Refreezing adalah usaha untuk memelihara stabilitas dan kebutuhan akan keberlangsungan *quasi stationary equilibrium* yang baru. Pada tahap ini dilakukan usaha-usaha yang dapat menjamin bahwa perilaku yang baru relatif aman untuk ditingkatkan dan dikembangkan. Perilaku baru tersebut harus memiliki beberapa tingkat, (1) sejalan dengan perilaku, (2) personaliti dan lingkungan pembelajaran harus dapat mengarahkan anggota organisasi pada lingkaran baru yang kadang kala tidak dikonformasikan. Kondisi ini memperlihatkan suksesnya perubahan sebagai aktifitas dan dinamika kelompok karena perubahan dilaksanakan atau terjadi melalui perubahan lingkungan atau medan dimana individu berada. Perubahan tersebut bisa terjadi dalam bentuk perubahan rutin atau dalam bentuk perubahan transformasional dalam usaha meningkatkan pertumbuhan organisasi melalui loncatan yang terkontrol. Dengan kata lain perubahan perilaku individu akan selalu berkelanjutan sehingga dalam kondisi *refreezing* sekalipun organisasi memerlukan perubahan pada budaya, norma, kebijakan, dan praktek organisasi, ketiga tahap tersebut dapat digambarkan sebagai berikut;



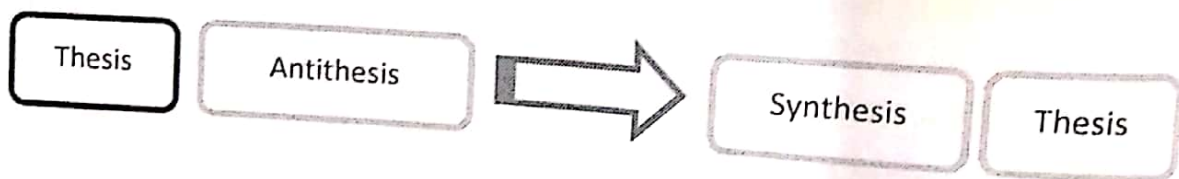
Gambar 2: Three Steps Model Force-Field Theori (Williams dan Dobson dalam Renald Kasali, 2010)

2. Teori Perubahan Dialektika

Teori perubahan dialektika dikenal juga dengan teori Karl Mark menggunakan filosofi proses dialektika dalam bentuk tesis, anti tesis dan sintesis. Teori perubahan ini populer dibidang sosial khususnya politik dan dikenal juga dengan teori konflik. Revolusi atau perubahan cepat yang diinginkan oleh kaum proletar atau kaum buruh/pekerja atas nasib mereka dari tekanan kaum berjuis merupakan pemicu utama lahirnya teori ini. Gerakan perubahan lebih merupakan gerakan sosial yang akan dipelopori oleh kelas proletar atau kelas pekerja dalam memperjuangkan nasib mereka atas

eksploitasi yang dilakukan oleh kaum berjuis atau kapitalis. Marx mengembangkan teorinya berdasarkan serta berangkat dari filsafat moral tentang keadilan dan menuju kepada keadaan yang berkeadilan sosial atas kesadaran kelas pekerja melalui proses revolusioner.

Dialektika dapat diartikan sebagai tahap logika dan analisa sistematis serta kecerdasan dalam melakukan perdebatan tentang kaidah-kaidah atau ide untuk mencapai apa yang terkandung dalam pandangan seseorang atau kelompok. Teori ini diperkenalkan oleh Hegel dan dipopulerkan Karl Mark melalui beberapa perubahan, khususnya dalam usaha mewujudkan masyarakat sosialis sebagai akhir dari masyarakat kapitalis. Dialektika tidak sama dengan dualisme yang saling berlawanan dan tidak dapat disatukan, tapi lebih merupakan dualisme yang dapat dipadukan dalam membentuk sesuatu dan biasanya adalah sesuatu yang baru. Proses dialektika dipahami dalam bentuk adanya thesis, antithesis yang memunculkan synthesis dan dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 3: Proses Dialektika

Sebagai contoh ilustratif dari proses dialektika tersebut dapat dijelaskan, keberadaan suatu pandangan atau pendapat atau kondisi yang sedang berlangsung dan diterima suatu masyarakat atau organisasi (sebut saja dengan X) dapat

dianggap suatu thesis. Keberadaannya thesis tersebut diikuti oleh pemikiran yang kontra atau menentang thesis yang ada (sebut saja dengan Y), dalam hal ini Y dianggap sebagai antithesis terhadap X sebagai thesisnya. Untuk menyelesaikan pertentangan tersebut (antara X dan Y) dibangunlah suatu pemikiran atau kondisi yang baru (disebut dengan Z) dimana Z dianggap sebagai synthesis atau kondisi baru yang dihasilkan oleh pertentangan antara X dengan Z. Begitulah pemikiran atau kondisi tersebut saling kontra untuk menemukan sesuatu yang baru. Oleh karena itu proses dialektika selalu bergerak secara terus menerus dari sesuatu yang ada sebagai suatu realita dan di iringi suatu pendapat atau situasi kontra untuk memunculkan suatu pemikiran atau kondisi yang baru.

Proses dialektika dapat terjadi melalui pendekatan dialektika metafisika seperti yang diungkapkan oleh Socrates yang di dasarkan pada pemikiran bahwa baik dunia fisik maupun metafisika memiliki dua kekuatan besar yang saling berlawanan. Misalnya ada kekuatan baik ada kekuatan buruk seperti ajaran yin dan yang. Sementara itu dialektika idealis yang dikemukakan oleh Hegel meyakini bahwa manusia hidup dengan suatu prinsip yang diyakininya sebagai suatu tesis dasar yang dimilikinya, namun mereka juga sering atau cenderung untuk melawan tesis tersebut sebagai antitesisnya. Ketika seseorang mengatakan X adalah suatu kebenaran maka orang lain mengatakan bahwa X bukanlah hal yang benar. Menurut Hegel proses ini harus terjadi secara terus menerus karena ketika semua orang mengatakan benar maka akan terjadi stagnasi dan semuanya dapat berhenti atau statis.

Berikutnya pemikiran yang dikembangkan oleh Karl Mark yang dikenal dengan dialektika materialisme.

Dialektika materialism sesungguhnya adalah implementasi dari proses dialektika idealisme sehingga dapat digunakan pada kehidupan secara lebih baik. Mark mencoba untuk berada pada posisi yang kontra terhadap relaita masyarakat kapitalis yang menurutnya telah menyengsarakan kaum buruh. Keberadaan masyarakat kapitalis hanya men-sejahterakan kaum kapitalis atau berjuis sebagai pemilik modal (sebagai tesis), kekayaan tersebut menurut Mark di-akumulasi dengan tidak memberikan seluruh hak kaum buruh. Oleh karena itu kaum buruh diseluruh dunia harus bersatu untuk memperjuangkan haknya dan mengambil alih semua aktifitas produksi (antithesis) untuk mewujudkan suatu masyarakat sosialis dimana semua orang hidup bersama dan masing mengambil sesuai kebutuhannya. Inti pemikiran Marx yang berlandaskan teori atau proses dialektika tersebut telah digunakan oleh banyak bangsa dan negara untuk menginisiasi perubahan masyarakatnya dalam usaha mencapai kesejah-teraan bersama. Masyarakat atau bangsa yang menggunakan konsep Marx dalam mewujudkan kesejahteraan bersama tersebut dikenal dengan masyarakat sosialis sementara di sisi lain ada masyarakat yang menggunakan sistem kapitalis.

3. Teori Perubahan Kompleksitas

Teori kompleksitas dibangun melalui usaha-usaha para ahli dalam bidang metreologi, kimia, fisika serta ilmuwan bidang ilmu alam atau *natural science* lainnya dan bertujuan untuk membangun model dalam prespektif matematis (Gleick, 1988; Lorenz, 1993; Styhre, 2002 dalam Burners, 2004). Dalam

proses memunculkan teori tersebut memunculkan sejumlah teori baik yang berbeda ataupun yang saling berhubungan. Beberapa teori utama yang dihasilkan adalah Chaos Theory (teori kekacauan) (Lorenz 1979, Bechtol, 1997; Haight, 2002 dalam Burners, 2004), *Dissipative structur theory* (Prigogine dan Stengers, 1994 dalam Burnes, 2004), dan *theory of complex adaptive system* (Goodwin, 1994; Stacey et al, 2002 dalam Burnes, 2004). Perbedaan utama pada ketiga teori tersebut adalah bila *chaos theory* dan *dissipative structures theory* menggunakan model matematis level makro untuk mengkontruksi teorinya, sementara *complex adaptive system theory* menggunakan beberapa fenomena yang sama dengan menggunakan pendekatan berbasis agen (*agent-base approach*). Artinya aturan formulasi level makro atau secara keseluruhan ditujukan untuk memformulasikan aturan-aturan interaksi bagi individu sebagai entitas dari suatu sistem yang lebih luas atau populasi. Namun ketiganya melihat sistem alam sebagai suatu sistem yang non-linier dan mampu mengatur dirinya sendiri ataupun *self organizing*. Burnes, 2004 mengemukakan tiga konsep utama dari *complexity theory* yaitu; *chaos and order*, *edge of chaos* dan *order-generating rules*.

a. Chaos dan Order

Chaos atau kekacauan sering digambarkan sebagai situasi acak yang murni yakni situasi kekacauan tanpa rekayasa. Namun dalam pandangan *complexity theory*, *chaos* dapat dilihat sebagai suatu situasi yang berbeda dari situasi yang tertib atau order dan menyatakan bahwa *chaos* dan *order* adalah dua atribut; yang kembar, yang dinamis, dan merupakan suatu sistem yang non-linier, sehingga dilihat sebagai

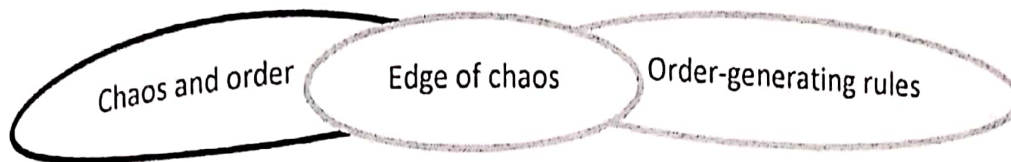
ungkapan keacakan atau random. Selanjutnya *chaos* juga digambarkan sebagai suatu yang kompleks, tidak dapat diprediksi, dan secara teratur tidak tertib atau tidak beraturan melalui pola-pola perilaku yang tersembunyi dan tidak teratur namun memiliki bentuk yang sama "semua kepingan salju berbeda tapi semuanya memiliki enam sisi" (Frederick, 1998; Arndt dan Bigelow, 2000; Fitzgerald, 2002 dalam Burnes, 2004).

Stacey dalam Burnes (2004) mengidentifikasi tiga tipe dari order-disorder yaitu; (1) *stable equilibrium*, (2) *explosive instability* dan (3) *bounded instability*. Dan hanya dibawah kondisi *bounded instability* suatu sistem yang kompleks memiliki kemampuan untuk bertransformasi dalam usaha untuk survive. Bila sistem tersebut bergerak menjadi sistem yang sangat tidak stabil, seperti layaknya sel-sel kanker (*cancer*), maka akan susah dikontrol dan dapat merusak dirinya sendiri.

b. Edge of Chaos

Pada kondisi *bounded instability* suatu sistem atau organisasi secara konstan melakukan keseimbangan terhadap *order* dan *chaos* secara sangat tipis dimana masing-masing berada pada pinggir atau ujung masing-masing. Kondisi ini digambarkan oleh (Stacey *et al* dalam Burnes 2004) sebagai kondisi yang menjauh dari keseimbangan atau *far-from-equilibrium* atau dalam istilah Hock dalam Burnes (2004) disebut sebagai *chaordic* namun secara umum kondisi ini digambarkan sebagai situasi yang menunjukkan segera berakhirnya *chaos* atau *edge of chaos*. Sistem dikatakan kompleks bila sistem tersebut memiliki sejumlah besar sub-sistem yang *independence* dimana masing-masing aktor selain berinteraksi

secara terus menerus dalam kondisi *order-disorder* atau *order-chaos* juga berusah untuk mencapai tepi kekacauan (*edge of chaos*) tersebut. Saat masing-masing berada pada kondisi atau situasi *edge of chaos* sebagai suatu situasi yang memisahkan antara situasi order dan situasi chaos dan dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 4: Model chaos and order, edge of chaos dan order-generation rules pada complexity system theory

Berada pada zona *edge of chaos* bagi suatu sistem atau organisasi tidak akan pernah mampu mengantarkan mereka untuk mencapai *equilibrium* dan karena pada kondisi ini mereka berada dalam kondisi antara keteraturan dan kekacauan. Pada kondisi ini sistem bisa berada pada kondisi yang sangat aktif dan paling produktif namun mengalami perubahan yang terus menerus (Brown and Eisenberg dalam Burnes, 2004), oleh karena itu pada kondisi ini mereka bisa berada pada kondisi yang paling optimal. Dengan demikian kondisi *edge of chaos* akan terjadi pada saat suatu sistem yang kompleks beroperasi di tepi atau pinggir atau ujung dari situasi yang kacau atau *chaos*. Kondisi *edge of chaos* adalah merupakan akhir dari kondisi *chaos and order* dan awal terjadinya kondisi *order-generating rules*. Namun tidak semua organisasi dapat melalui tahap ini dengan mulus dalam situasi yang non-linier dan *self-organizing* karena beberapa sistem atau

organisasi akan tetap berada ditepi kekacauan sementara yang lainnya akan jatuh atau ditenggelamkan oleh kekacauan tersebut.

c. *Order-Generating Rules*

Pada sistem dengan kompleksitas yang tinggi kemunculan *order* atau keteraturan dilihat sebagai dasar beroperasinya atau munculnya aturan-aturan untuk kondisi keteraturan yang sederhana (*simple-order-generation rules*). Selanjutnya pada tahap atau kondisi ini kekacauan (*chaos*) yang bersifat terbatas masih akan ditemui dan diizinkan untuk mempersiapkan keteraturan sementara (*relative rules*) secara bertahap (Reynold, 1987; Wheatley, 1992; Lewis, 1994; Frederick, 1998; Macintos and MacLean, 2001; Stacey, 2002 dalam Burnes, 2004). Konsep dari kondisi *order-generating rules* menjelaskan bagaimana konsep *complexity system* sebagai sistem yang non-linier dan *self-organizing* dapat digunakan untuk mengelola perubahan melalui kondisi *edge of chaos* tersebut. Lebih jauh sistem yang kompleks melalui beberapa kondisi bahkan dapat menghasilkan sesuatu yang baru sesuai dengan *order-generating rules* yang diinginkan atau direncanakan. Dengan kata lain kondisi *edge of chaos* dapat memunculkan keteraturan yang baru disaat keteraturan yang lama sudah tidak diinginkan lagi sebagai usaha melakukan perubahan dalam suatu sistem dengan lingkungan yang relatif kompleks.

Keberadaan teori Forec-Fiel Theory, Dialactika Theory dan Complexity Theory dapat memberikan sumbangan dalam usaha menginisiasi atau melakukan proses perubahan organisasional. Masing-masing teori memiliki kekuatan dan kelemahan, dan memberikan implikasi pada pendekatan

perubahan organisasional yang digunakan. Teori Force-field misalnya lebih menekankan pada perilaku kelompok berbasis perilaku individual sebagai inti sukses perubahan. Bagi mereka perubahan harus diawali dan fokus pada dinamika kelompok karena kelompok merepresentasikan medan dimana individu berada. Medan atau lingkungan dimana individu berada dianggap sebagai akar atau penentu bagaimana individu berperilaku dan bertindak. Oleh karena itu perubahan dapat diintervensi melalui aturan-aturan, proses dan prosedur serta struktur yang ada dalam organisasi atau medan.

Sementara itu teori Dialktika menghendaknya adanya konflik yang ditandai oleh munculnya pihak atau sesuatu yang kontra terhadap sesuatu yang sudah eksis atau status *quo* untuk melahirkan sesuatu yang baru. Keberhasilan untuk mencapai bentuk baru sebagai sintesa terhadap apa yang ada sebagai proses perubahan akan sangat ditentukan oleh kekuatan atau posisi tawar pada masing-masing yang pro dan yang kontra tersebut. Sehingga penyelesaian konflik yang ditentukan oleh kekuasaan dan pengaruh memiliki peranan yang sangat penting, dapat dikatakan bahwa kekuatan dari masing-masing kelompok status *quo* dan yang kontra menjadi kunci dari hasil perubahan.

Selanjutnya teori *complexity* berpendapat bahwa organisasi adalah suatu sistem yang kompleks dan non-linier yang dikarakteristik oleh pengendalian perilaku individual dan secara spontan didukung serta dikendalikan oleh serangkaian aturan yang dibangun secara sederhana. Kondisi ini terimplementasi dalam situasi *order* dan *disorder* yang akan menemukan ujung atau tepinya (*edge of chaos*) untuk membentuk *order*-

generating rules secara berkelanjutan. Proses perubahan organisasional harus fokus pada ketiga fase tersebut dengan penekanan yang berbeda-beda. Fase *order-disorder* secara bertahap akan dipaksa untuk mendekati tahap *edge of chaos* baik oleh kekuatan internal ataupun kekuatan eksternal. Sehingga pada fase *edge of chaos* organisasi dapat menjadi sangat dinamis atau aktif atau dapat juga mengalami stagnasi dan pasif sebagai fase penentuan atau fase *order-generating rule*. Mereka yang dinamis dan aktif biasanya ditandai oleh perilaku inovatif yang terus menerus sehingga berhasil mencapai keseimbangan baru dalam kondisi yang lebih baik dari sebelumnya. Di sisi lain mereka yang memperlihatkan stagnasi dan pasif akan menemukan kegagalan atau situasi yang lebih jelek dari kondisi sebelumnya sebagai kondisi ekuilibrium baru.

C. Strategi Perubahan

Secara etimologis strategi dapat diartikan sebagai cara, atau kiat untuk mencapai sesuatu. Strategi pada hakekatnya adalah suatu keputusan kemana kita akan pergi dan bagaimana kita akan sampai ketempat tersebut, serta apa yang akan dilakukan dan seberapa konsisten kita akan melakukan suatu metode atau cara untuk sampai ditempat yang dituju (Armstrong, 2008). Strategi yang baik diawali dengan suatu kerja yang baik, yaitu suatu panduan aktifitas pencapaian tujuan. Secara operasional strategi lebih merupakan suatu formulasi dari tujuan jangka panjang dalam bentuk perumusan visi, misi, dan tujuan serta aktifitas kegiatan untuk mencapainya.

Perubahan organisasional sebagai suatu program perbaikan atau pengembangan yang ditujukan untuk dapat mengantarkan organisasi pada kondisi yang lebih baik dari kondisi sebelumnya juga harus memiliki strategi yang spesifik dan jelas. Agar tujuan program perubahan dapat dicapai secara optimal dan maksimal maka inisiasi pada setiap program perubahan harus di arahkan oleh suatu strategi yang diformulasikan sesuai dengan kondisi yang dihadapi dan kondisi yang diinginkan. Artinya program perubahan harus diarahkan oleh visi, misi dan tujuan yang jelas dan kuat. Perumusan visi, misi dan tujuan perubahan harus di dasarkan pada alasan-alasan atau kondisi-kondisi kenapa perubahan harus dilakukan, atau dalam kondisi riil seperti apa perubahan tersebut dilaksanakan. Terkait dengan strategi perubahan Platt dalam Renald Kasali (2010) membedakan strategi perubahan dalam tiga kategori: manajemen transformasi, manajemen *turnover* dan manajemen krisis.

1. Manajemen Transformasi

Manajemen transformasi dilakukan pada saat kondisi perusahaan atau organisasi tidak dalam masalah berarti. Artinya proses transformasi dilakukan pada saat organisasi berjalan dalam rutinitas yang baik dan tidak terjadinya kondisi atau situasi yang perlu dikhawatirkan. Perubahan ini dapat dikategorikan sebagai perubahan rutin yang bersifat *incremental*. Bila organisasi atau perusahaan tidak melakukan transformasional ada kemungkinan perusahaan tidak dapat menjalani siklus kehidupan secara wajar dan normal. Setiap organisasi ditakdirkan untuk lahir, tumbuh atau berkembang

untuk menuju kemapanan sebelum menghadapi decline atau penurunan (Wei Min dan Santhapparaj, 2011).

Di sisi lain untuk eksis perusahaan harus berhadapan dan berada pada lingkungan yang kompetitif dan diwarnai oleh turbulensi dan ketidakpastian yang relatif tinggi. Dengan kata lain perubahan transformasional biasanya dilakukan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik sebelum perusahaan menghadapi hal-hal yang tidak diinginkan, artinya perubahan terhadap organisasi dilakukan sebagai antisipasi dan keinginan akan capaian yang jauh lebih baik dimasa datang. Perusahaan dan organisasi yang sukses biasanya melakukan perubahan dalam bentuk transformasional. Lebih jauh di sampaikan oleh Wei Min dan Santhapparaj bahwa konsep pembelajaran organisasional dan perlunya praktek-praktek pembelajaran dalam organisasi perlu dilakukan secara terus menerus. Hal ini juga mengantarkan kita akan pentingnya konsep pengembangan organisasi (*organization development*) dan manajemen ilmu pengetahuan (*knowledge management*) dalam proses perbaikan, pertumbuhan merupakan urgensi dari perubahan transformasional organisasi.

2. Manajemen *Turnaround*

Turnaround dapat diartikan sebagai perubahan haluan setelah yang bersangkutan salah jalan atau tersesat belum telalu jauh. *Turnaround* juga dapat diartikan sebagai proses yang disengaja yang mengalir untuk mengubah sesuatu yang dan mencapai sesuatu yang baru. Perubahan tipe ini dilakukan oleh organisasi atau perusahaan pada saat perusahaan melihat terjadinya sesuatu masalah atau keadaan yang mengkhawatirkan, namun pada saat yang sama

organisasi masih memiliki energi yang banyak untuk pergi atau meninggalkan masalah tersebut.

Mengacu pada teori perubahan *complexity*, maka strategi perubahan *turnaround* terjadi pada saat organisasi berada pada ujung dari kondisi *order* dan masuk pada situasi *edge of chaos*. Untuk itu organisasi memerlukan kehati-hatian yang tinggi dalam memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki, sehingga tidak terjerembab pada situasi kesesatan yang baru atau yang lainnya. Renal Kasali (2010) memperingatkan bahwa pengelolaan sumber daya dan kekuatan di saat sedang turun berbeda dengan disaat perusahaan sedang naik atau tumbuh. Pada saat sedang tumbuh perusahaan dapat melakukan perluasan pasar, sedangkan disaat sedang turun perusahaan diminta untuk melakukan efisiensi disemua lini. Pada fase pertumbuhan organisasi melalui praktek manajemen sumber daya manusia organisasi dapat melakukan *work enlargement* sedangkan pada saat efisiensi perusahaan perlu melakukan *work enrichment*.

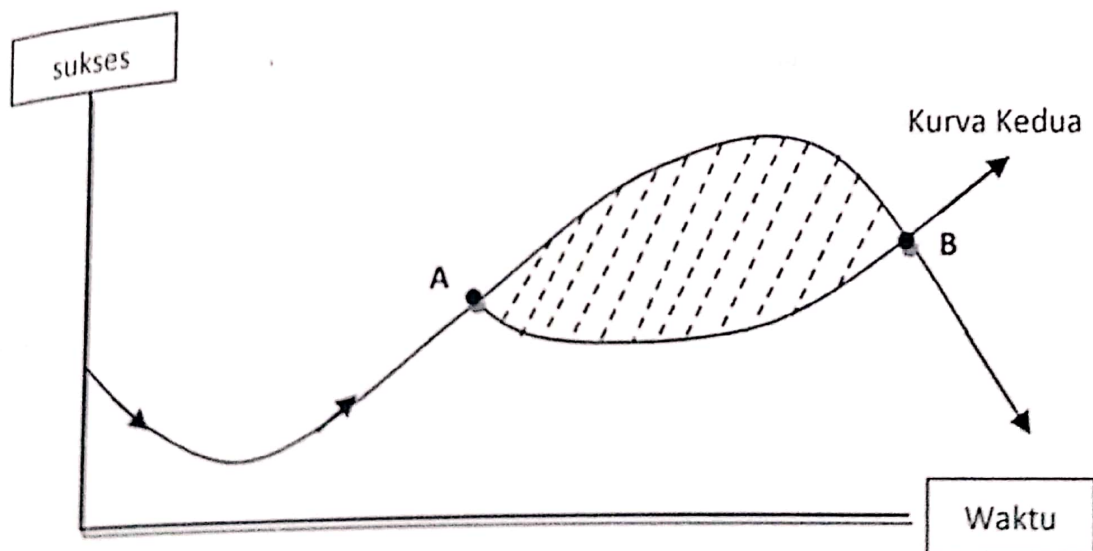
Selain itu perlu dipahami secara menyeluruh apakah *turnaround* masih mungkin untuk dilakukan, untuk itu Renal Kasali mengemukakan indikator berikut sebagai syarat untuk melakukan *turnaround*; (1) adanya dukungan yang kuat dari *stakeholder*, (2) masih tersisanya bisnis ini (*core business*) yang mampu mendatangkan *cash flow*, (3) tersedianya tim manajemen yang kuat, solid dan tangguh untuk mengendalikan perusahaan, dan (4) adanya sumber-sumber pembiayaan baru khususnya yang berjangka panjang.

3. Manajemen Krisis

Manajemen krisis adalah praktek manajemen perubahan yang dilakukan perusahaan atau organisasi disaat perusahaan sudah hampir bangkrut atau menghadapi masalah pada semua elemen perusahaan seperti pada tataran keuangan, sumber daya manusia, kehilangan konsumen, atau kehilangan kepercayaan dari semua *stakeholdernya* (Renald Kasali, 2010). Menggunakan perseptif teori *complexity* tentang perubahan perusahaan atau organisasi, manajemen krisis digunakan pada area dimana organisasi berada pada kondisi *edge of order* yang tidak terkendali dengan baik. Menurut Greatz dan Smith (2010) pada fase ini, organisasi dimungkinkan untuk melakukan inovasi secara aktif dan akan mencapai produktifitas yang tinggi sebelum mencapai ekuilibrium pada kondisi *order-generating rules*. Hal ini dapat diartikan bila organisasi tidak melakukan inovasi karena kehabisan sumber daya dalam konteks yang luas maka organisasi akan masuk pada keseimbangan dalam makna *chaos*. Artinya setelah organisasi mencapai keberhasilan pada fase keteraturan atau order mereka terperangkap pada kondisi yang sangat tidak menguntungkan atau hampir bangkrut. Untuk bangkit kembali organisasi memerlukan tambahan sumber daya atau *resources* dalam jumlah yang relatif besar dan biasanya harus di datangkan dari luar organisasi, sehingga bentuk-bentuk penyelamatan, akuisisi, merger atau bahkan menjual perusahaan merupakan pilihan yang sering dilakukan.

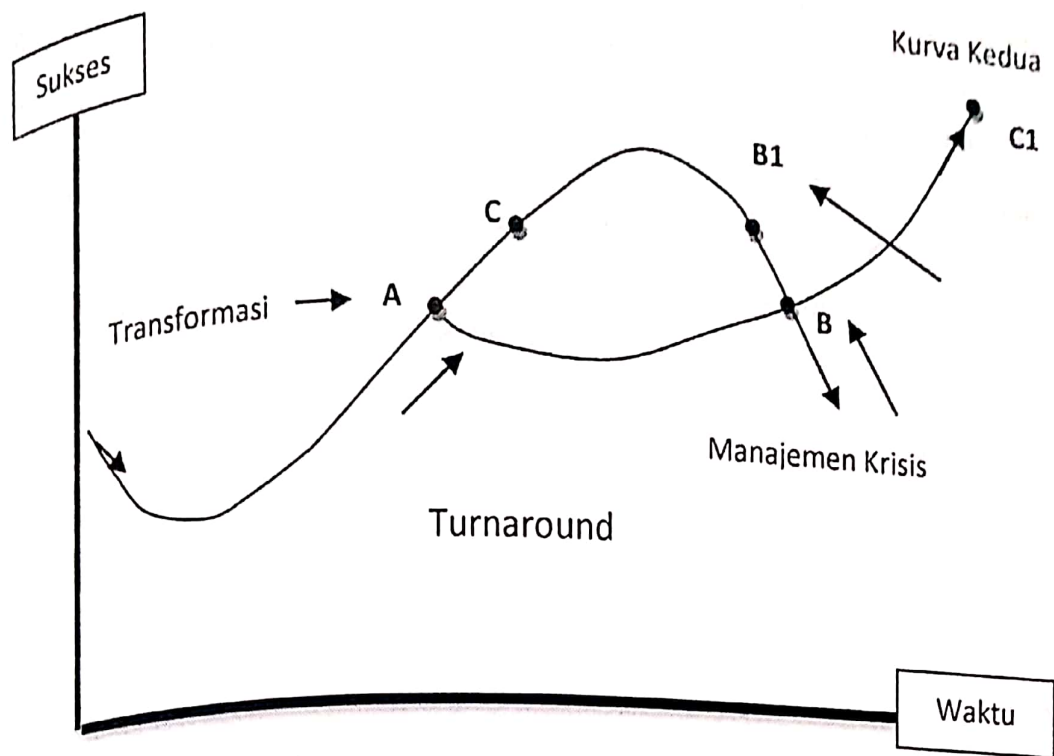
D. Kurva Sigmoid

Siklus kehidupan akan diawali dengan kelahiran, pertumbuhan, kedewasaan, kamapanan, penurunan dan kematian. Charles Darwin seperti yang dikutip oleh Renald Kasali (2010) menyatakan bahwa bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang melainkan yang yang paling adaptiflah yang mampu hidup lebih lama. Mereka yang adaptif adalah mereka yang mampu melakukan berbagai perubahan dalam usaha menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan internal dan eksternalnya. Demikian juga halnya kehidupannya sebagaimana halnya siklus kehidupan makhluk hidup tersebut. Charles Handy dalam Renal Kasali (2010) menggambarkan siklus kehidupan tersebut seperti sebuah kurva berbentuk huruf "S" tertidur dan dikenal dengan *Sigmoid Curve* seperti berikut;



Gambar 5: *Sigmoid Curve* Pertama

Secara faktual banyak organisasi dan perusahaan yang telah membuktikan siklus kehidupannya dalam bentuk *sigmoid curve* tersebut. Handphone merek Nokia misalnya seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya yang mengawali produksi pada tahun 1990 dan terus berkembang secara spektakuler dan menakjubkan dan merajai pasar handphone dunia sekitar tahun 1996 sampai tahun 2007. Namun siapa yang pernah menyangka bahwa pada tanggal 25 April 2014 produksi handphone tersebut harus diakuisisi oleh Microsoft (Kompas tgl 30 April dan 1 Mei 2014). Nokia dapat dijadikan gambaran dari sebuah siklus hidup yang relatif pendek bagi sebuah produk yang berproses mulai dari kelahiran, tumbuh dan merajai pasar dunia kemudian terkubur ditangan Microsoft. Kasus handphone Nokia memperlihatkan perusahaan menjalani siklus hidupnya melalui *sigmoid curve*. Bila dicermati, siklus hidup organisasi atau perusahaan khususnya yang berumur relatif panjang atau lama tidak hanya terbentuk melalui satu kurva "S" melainkan melalui beberapa buah kurva "S" yang saling tersambung dari waktu ke waktu. Oleh karena itu kehidupan organisasi terbentuk melalui sejumlah kurva "S" sehingga masing-masing organisasi akan mengalami fase-fase kurva "S" pertama, kurva "S" kedua, ketiga dan seterusnya. Pemandahan dari kurva pertama, ke kurva kedua, kurva ketiga dan selanjutnya dapat digambarkan seperti pada Gambar 6 berikut;



Gambar 6: Sigmoid Curve pertama dan kedua

Perkembangan dan siklus hidup perusahaan yang mengalami jatuh-bangun, naik-turun, rugi-laba, tumbuh-tidak tumbuh dalam proses berulang digambarkan melalui beberapa kurva "S" yang tersambung dan menyatu dalam siklus kehidupan jangka panjang perusahaan. Kurva tersebut menggambarkan proses perubahan yang diambil oleh perusahaan melalui strategi transformasi, *turnaround* atau manajemen krisis. Bila perusahaan memutuskan untuk berubah di saat perusahaan dalam kondisi terbaik (titik A) maka perusahaan melakukan strategi perubahan transformasi-onal. Selanjutnya bila perusahaan melakukan perubahan pada titik B yakni disaat perusahaan berada pada kondisi yang mulai menurun dan mulai memperlihatkan masalah-masalah, lalu memutuskan untuk melakukan perubahan sehingga membalik-

kan posisi kurva "S" yang sudah mulai menurun menjadi
menaik maka perusahaan melakukan strategi perubahan
Turnaround. Selanjutnya bila perusahaan sudah berada pada
titik C dimana sudah lebih jauh meninggalkan posisi menaik
dari kurva "S" yang ditandai oleh banyaknya masalah
mendasar dan kehabisan sumber daya maka untuk mem-
perbaikinya diperlukan strategi manajemen krisis.

B A B III

PROSES PERUBAHAN

Perubahan bukanlah suatu proses yang hasil akhirnya dapat dinikmati secara langsung, tanpa melalui proses dengan tahap-tahap dan langkah-langkah yang sudah tersusun dengan runtun berdasarkan praktek-praktek dan pengalaman-pengalaman serta konsep perubahan yang sudah teruji. Di samping itu komitmen yang tinggi dari semua pihak turut menjadi faktor penentu akan keberhasilan yang dicapai. Sebagai suatu usaha yang diinisiasi untuk tujuan bersama yang lebih baik proses perubahan juga menemui hambatan atau resistensi. Uraian berikut menggambarkan suatu proses yang secara umum dilalui oleh suatu program perubahan.

A. Tahap-tahap Perubahan

Perubahan sebagai proses perpindahan yang terus menerus akan terkoneksi melalui pertumbuhan ide-ide baik dari individu, kelompok, organisasi ataupun dari komunitas dimana perubahan diinisiasi secara resiprokal (Weik, 2011). Artinya hasil perubahan akan ditindak lanjuti melalui perubahan berikutnya karena munculnya ide yang lebih baru dan lebih baik dari sebelumnya. Meski demikian setiap program perubahan yang diinisiasi atau dilakukan akan terlaksana melalui tahap-tahap tertentu sebagai suatu siklus yang akan berlanjut ke siklus berikutnya. Oleh karena itu agar inisiasi program perubahan dapat berjalan dengan baik perlu

dipahami tahap-tahap terjadinya perubahan tersebut dan dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Pra Kontemplasi atau Status Quo (*Precontemplation*).

Tahap pra kontemplasi merupakan kondisi *status quo* yakni tahap dimana sebahagian besar pihak menikmati kondisi yang ada. Kondisi tersebut biasanya sudah berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama dimana mereka merasakan kenyamanan dan tidak merasa adanya masalah atau hal-hal buruk yang harus diperbaiki. Kenyamanan yang dirasakan dapat hanya dalam bentuk kenyamanan semu, karena pada dasarnya mereka lebih berada pada kondisi ketidaktahuan atau tidak mau tahu. Mereka menikmati dan merasa nyaman lebih disebabkan oleh karena dapat mereka capai. Pada tahap ini masyarakat, kelompok atau individu belum atau tidak merasa perlunya perubahan mereka menikmati kondisi yang ada meskipun secara realita atau dari kaca mata pihak luar kondisi tersebut mengandung masalah. Karena mereka merasa tidak memiliki masalah maka mereka tidak pernah mengeluh atau berdiskusi dengan pihak lain. Tidak jarang mereka berusaha untuk mempertahankan kondisi yang ada tersebut dan bahkan bisa menolak bila dilakukan perubahan. Misalnya mereka yang tinggal di lingkungan kumuh, atau dibantaran sungai, yang kesehariannya berhadapan dengan bahaya kejangkitan berbagai penyakit, banjir bahkan dapat menimbulkan masalah bagi pihak lain, bagi mereka kondisi tersebut adalah kenyamanan dan berusaha menolak segala perubahan, meskipun untuk kebaikan mereka. Untuk menemukan masalah yang mereka hadapi dapat berasal dari pihak eksternal seperti pemerintah,

pemuka masyarakat atau para ahli dibidangnya, meskipun tidak tertutup kemungkinan bahwa masalah tersebut dapat mereka temukan sendiri.

2. Kontemplasi atau Perenungan (*Contemplation*)

Tahap kontemplasi adalah tahap dimana individu, kelompok, organisasi atau masyarakat mulai menyadari dan merasakan adanya akibat buruk atau ada yang salah dalam kehidupan atau lingkungan mereka. Oleh karena itu mereka mulai berpikir atau mendialogkan masalah tersebut baik dengan kelompok internal mereka ataupun dengan kelompok di luar mereka., meski demikian mereka masih ragu-ragu atau *ambivalent* untuk memulai perubahan. Pada tahap ini muncul kelompok yang pro atau kelompok yang menginginkan terjadinya perubahan dan kelompok yang kontra atau tidak menginginkan perubahan. Mereka mulai melakukan kalkulasi dan menganalisis perlunya perubahan dilakukan khususnya menyangkut manfaat, kerugian atau biaya dari perubahan tersebut. Manfaat dan biaya dapat dalam bentuk material atau non material, atau dalam bentuk pribadi ataupun sosial. Untuk mendorong agar perubahan benar-benar terjadi diperlukan intervensi baik langsung atau tidak langsung, yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang berada di luar objek perubahan namun tidak tertutup kemungkinan diprakarsai oleh pihak dari dalam objek perubahan. Intervensi tidak langsung dapat dilakukan melalui peningkatan *knowledge* atau pengetahuan mereka baik secara formal ataupun secara informal. Intervensi langsung formal dilakukan melalui peningkatan tingkat pendidikan formal atau pelatihan-pelatihan dan program pendampingan yang direncanakan dan

didesain dengan baik dan legal. Sedangkan intervensi non formal dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan-kegiatan bersama yang memungkinkan terjadinya *transfer of knowledge* dalam bentuk magang atau mentor yang tidak terencana dan didesain secara legal. Proses ini dapat berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama, namun ada juga yang dilalui dalam waktu singkat, akan sangat tergantung pada tingkat perenungan yang terjadi.

3. Persiapan (*Preparation/Determination*)

Tahap persiapan adalah tahap yang terjadi setelah pada tahap perenungan pihak-pihak yang terlibat memutuskan untuk melakukan perubahan, artinya bila pada tahap perenungan mereka tidak memutuskan untuk melakukan perubahan maka tahap persiapan tidak diperlukan. Tahap ini ditandai oleh muncul keluhan-keluhan atau statemen-statement antara lain "kita/saya harus berubah", "kami/saya harus melakukan sesuatu", "kami/saya harus lebih baik" dan lain sebagainya. Mereka mulai mengumpulkan informasi dan menghimpun kekuatan serta menyiapkan sumber daya yang diperlukan. Di samping itu pelaku perubahan juga harus menemukan strategi yang tepat sehingga keberhasilan program perubahan bisa dicapai secara lebih baik. Pada tahap ini mereka mencoba untuk membuat perencanaan dan merumuskan tujuan, strategi dan mengkalkulasi sumber daya yang mereka perlukan. Dalam ruang lingkup yang lebih luas dapat ditentukan visi dan misi perubahan sehingga harapan-harapan yang ada pada tahap perenungan dapat dicapai dan diwujudkan.

4. Tindakan (Action)

Pada tahap ini pelaku perubahan dan pihak-pihak yang terlibat dalam program perubahan meyakini bahwa perubahan dapat dilakukan dan mereka juga memiliki kemampuan untuk melakukannya. Tahap tindakan merupakan fase dimana pelaku perubahan melakukan aktifitas-aktifitas perubahan. Bila tindakan-tindakan dilakukan melalui pendekatan ekonomi maka seperti ; *lay off, downsizing, offshoring, outshoring* dan lainnya. Dan bila pendekatan organisasional yang digunakan maka aktifitas-aktifitas seperti *training, rotasi, promosi, mutasi, pendisiplinan* karyawan dan lainnya dapat dilakukan. Proses perubahan dengan pendekatan organisasional membutuhkan alokasi yang waktu yang relatif banyak untuk kegiatan yang bertujuan mengubah nilai-nilai yang dianut yang diharapkan dapat menuntut pola pikir dan pola tindak. Nilai-nilai baru diharapkan dapat membuang perilaku lama dan memunculkan perilaku baru kearah pencapaian tujuan perubahan. Aktifitas seperti pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan secara bertahap atau periodik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Keberhasilan pada tahap ini akan sangat ditentukan oleh semangat dan kerja keras dari semua pihak, mereka harus mengarahkan semua upaya dengan sumber daya yang cukup untuk mencapai tujuan perubahan. Setiap inisiasi perubahan memerlukan keterlibatan yang tinggi dari semua pihak terutama dari inisiator, oleh karena itu ketersediaan keinginan yang kuat melalui kerja keras yang disertai oleh komitmen yang tinggi perlu terus dipertahankan. Munculnya tekanan dan hambatan dari pihak luar atau lingkungan eksternal dan dari pihak internal juga

perlu diwaspadai sehingga kehadirannya tidak mengganggu program perubahan.

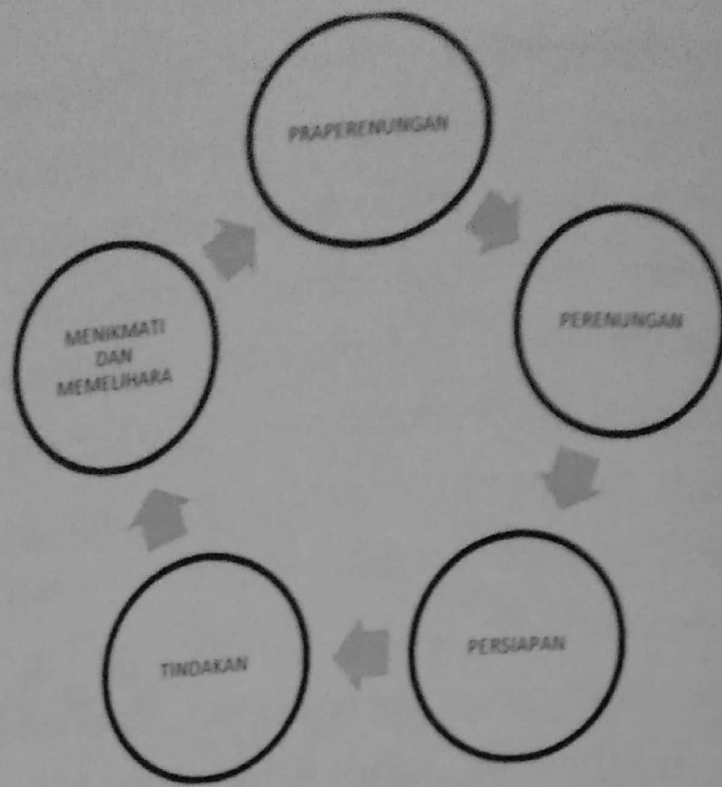
5. Menikmati Hasil Perubahan (*Establish*)

Tahap menikmati merupakan tahap dimana program perubahan telah selesai dilaksanakan dan hasil yang diharapkan dapat dicapai dengan baik. Sebaliknya bila program tidak dapat mencapai hasil yang diinginkan, dapat dikatakan bahwa perubahan gagal dan kondisi atau tujuan yang diinginkan tidak dapat dicapai. Menikmati keberhasilan disatu sisi dan menyesali kegagalan di sisilainnya merupakan suatu kondisi yang sangat kontras dan bertolak belakang. Mereka yang berhasil menginisiasi perubahan akan menikmati hasilnya karena pada hakekatnya mereka dapat mencapai kondisi yang lebih baik. Sebaliknya mereka yang gagal dalam menjalankan program perubahan akan merasa sedih dan kurang puas karena mereka tidak menemukan kondisi yang lebih baik atau bahkan terjerembab pada situasi yang lebih buru dari sebelumnya. Pada tahap ini yang diharapkan adalah kondisi yang pertama, dimana mereka dapat menikmati kondisi yang lebih baik dan sesuai dengan yang mereka inginkan. Tugas selanjutnya adalah berusaha untuk mempertahankan kondisi yang telah dicapai dan berusaha memeliharaanya selama mungkin sehingga menciptakan suatu status *quo* yang baru, mereka yang telah mencapai keberhasilan ini akan berjuang dan mempertahankan manfaat-manfaat yang telah diperoleh. Kondisi ini seharusnya dapat dinikmati oleh semua pihak yang terkena dampak dari perubahan, dan bila ada pihak yang tidak memperoleh manfaat mereka dapat menjadi resistensi atau penghalang dalam terwujudnya kon-

disi baru yang diinginkan. Namun secara realita kelompok-kelompok resistensi ini cenderung untuk tidak dapat dihilangkan dan hanya dapat dikurangi atau diminimalisasikan. Kelompok inilah nantinya yang berpotensi untuk membongkar status *quo* yang sedang dan tengah dinikmati, untuk melakukan perubahan berikutnya. Begitulah perubahan terjadi secara bersiklus dan berkesinambungan sebagai suatu proses untuk mencari dan mencapai kondisi yang lebih baik.

Bila digambarkan siklus tahap perubahan mulai dari tahap pra-perenungan, perenungan, persiapan, tindakan sampai dengan tahap menikmati tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 7.

Gambar 7 memperlihatkan bahwa setiap tahap dalam proses perubahan dilalui secara runtun dan berkelanjutan. Situasi berkelanjutan tersebut sekaligus mengisyaratkan bahwa perubahan tidak hanya menyelesaikan tahap demi tahap pada satu priode tapi juga akan berlangsung dari satu priode ke priode berikutnya. Kondisi ini mengukuhkan bahwa perubahan adalah suatu proses yang berlangsung secara terus menerus, walaupun ada pemberhentian, pemberhentian tersebut hanya bersifat sementara sebagai periode jeda untuk munculnya perubahan berikutnya. Setelah satu program perubahan diselesaikan organisasi akan mencapai keseimbangan baru dan membentuk situasi status *quo* baru, dan seterusnya.

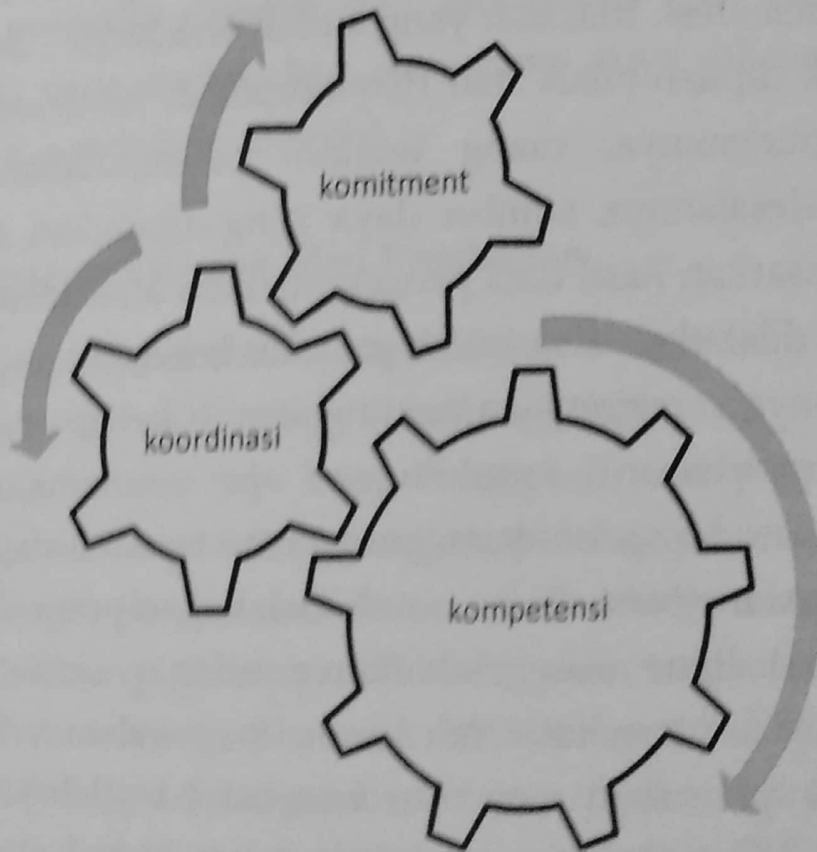


Gambar 7: Tahap-tahap Perubahan

B. Langkah-langkah Perubahan

Perubahan bertujuan untuk memperoleh atau mencapai sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya. Hasil yang lebih baik tersebut dicapai atau diperoleh melalui suatu proses, tahap-tahap dan langkah-langkah tertentu. Langkah-langkah dimaksud seyogianya didesain dan direncanakan secara baik sehingga program perubahan terlaksana secara efektif. Michael Beer, Russell Eisenstat dan Bert Spector dalam Harvard Business School Essential The Series (2003) mengidentifikasi sejumlah langkah-langkah perubahan yang efektif, yang merupakan suatu siklus yang dapat saling memperkuat (*self-reinforcing cycle*) melalui komitmen, koordinasi dan kompetensi dari karyawan atau anggota organisasi dan dapat dijadikan sebagai bantuan mendasar (*bedrock*) untuk keberhasilan program perubahan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa keberadaan komitmen, koordinasi dan

kompetensi merupakan suatu kondisi prasyarat yang harus ada, untuk terlaksananya langkah-langkah perubahan secara efektif. Komitmen, koordinasi dan kompetensi tersebut berfungsi saling menguatkan dalam bentuk hubungan yang *not-mutual exclusive*. Oleh karena itu keberadaan yang satu tidak dapat dipisahkan dari kehadiran yang lainnya, dan satu sama lain secara bersama membentuk suatu kekuatan dalam menyediakan kondisi yang kondusif untuk berjalannya langkah demi langkah program perubahan yang tengah diinisiasi, keterhubungan ke tiga komponen tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 8 berikut;



Gambar 8: Elemen-elemen Penunjang Langkah-langkah Perubahan

Secara rinci langkah-langkah perubahan yang direkomendasikan oleh Michael Beer, Russell Eisenstat dan Bert Spector adalah sebagai berikut;

1. Identifikasi Masalah

Langkah awal pada setiap program perubahan yang efektif adalah mengidentifikasi secara jelas dan akurat masalah-masalah yang dihadapi serta menentukan alternatif-alternatif pemecahan atau solusi yang diinginkan. Identifikasi masalah pada dasarnya adalah usaha untuk menemukan semua masalah yang ada melalui fenomena-fenomena, baik yang bersifat laten ataupun yang sudah terungkap secara jelas atau manifest. Masalah yang sudah terkumpul akan dianalisa untuk dipilah-pilah atau dikelompokkan berdasarkan, tingkat kepentingannya, ruang lingkup permasalahannya, waktu penyelesaiannya, sumber daya yang diperlukan atau lainnya. Berdasarkan hasil dari pengelompokan atau identifikasi yang telah dilakukan disusunlah prioritas berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penting seperti kenapa harus melakukan perubahan?, untuk tujuan apa perubahan dilakukan?. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dijadikan sebagai motivasi utama untuk melakukan program perubahan dan sekaligus menggambarkan pentingnya atau urgensi dari perubahan tersebut. Oleh karena itu jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan mendasar tersebut haruslah jawaban yang akurat serta bersifat objektif bukan subjektif sehingga dapat meyakinkan semua pihak. Keyakinan semua pihak akan menjadi modal utama untuk melibatkan semua pihak baik sebagai pelaku maupun mereka yang kena dampak dari perubahan tersebut. Keyakinan yang tinggi cenderung menimbulkan komitmen yang tinggi namun tidak tertutup kemung-

kinan bahwa komitmen yang tinggilah yang membuat mereka yakin untuk melakukan perubahan. Renald Kasali (2010) menjelaskan adanya kecendrungan terjadinya hubungan yang timbal balik (resiprokal) pada keyakinan dan komitmen dalam proses perubahan. Selanjutnya perbaduan antara keyakinan dan komitmen tersebut akan membentuk atau menentukan motivasi dalam proses inisiasi perubahan yang dapat berbentuk perilaku inovasi (Michaelis, Stegmaier dan Sonntag, 2009). Di samping itu jawaban dari pertanyaan kenapa harus berubah juga harus dapat menjawab urgensi atau pentingnya dilakukan perubahan tersebut. Perubahan tidak perlu terjadi bila tidak memiliki urgensi dan diperlukan oleh dan bagi pihak-pihak yang melakukan dan yang akan dikenai oleh dampak dari perubahan tersebut.

2. Membangun Visi dan Misi Perubahan

Program perubahan memerlukan seseorang atau sekelompok orang yang bertanggungjawab dalam melaksanakan proses dan langkah-langkah dari perubahan tersebut. Mereka yang bertanggungjawab dalam proses inisiasi tersebut dikenal dengan istilah *person in charge* atau PIC. Sebagai inisiator perubahan PIC dituntut untuk mampu membangun dan merumuskan visi dan misi perubahan, yang merupakan deskripsi atau gambaran dari impian dan tujuan yang ingin diwujudkan melalui program perubahan. PIC harus mampu menginformasikan dan menyebarkan luaskan visi dan misi tersebut dan mengorganisirnya secara baik sehingga didukung oleh mereka yang terlibat dan kena dampak dari perubahan. Melalui pemberian informasi yang tepat dan akurat sehingga termotivasi dan menyakini pentingnya

perubahan dilakukan. Visi dan misi harus dibuat secara jelas dan terurai melalui tujuan-tujuan jangka pendek yang menggambarkan tahap-tahap pencapaian sebagai usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan apa yang sudah dicapai pada hari ini dan menjadi lebih baik dimasa datang. Dalam hal ini kemampuan melakukan komunikasi yang baik dengan semua pihak bahwa perubahan akan memberikan keuntungan dan manfaat sangat diperlukan. Komunikasi disarankan dalam bentuk yang lebih spesifik misalnya bahwa perubahan dapat; (1) meningkatkan bisnis melalui peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan kualitas produk, (2) menguntungkan karyawan karena peningkat gaji, bonus, peluang promosi, dan (3) meningkatkan pajak pada pihak pemerintah.

3. Ketersediaan Kepemimpinan

Perubahan memerlukan inisiator dan mereka yang mampu mengarahkan dan mengendalikan program perubahan sehingga tujuan perubahan dapat dicapai. Pemimpin sering berperan sebagai sponsor dalam suatu program perubahan dan mereka yang berada pada lapisan bawah dipersiapkan untuk menjadi pendukung perubahan, sedangkan mereka yang menjadi target harus dilibatkan dalam proses perubahan (Wibowo, 2006). Oleh karena itu seorang pimpinan perubahan harus memiliki kompetensi yang memadai dan disertai oleh rekam jejak tentang kesuksesannya menginisiasi perubahan. Seorang pemimpin dapat mengambil gaya atau model kepemimpinan yang berbeda seperti, kepemimpinan authoritarian, parthernalistic, atau partisipatif. Model kepemimpinan mana yang terbaik akan ditentukan oleh banyak faktor antara lain, ruang lingkup perubahan, tujuan perubahan,

sasaran perubahan, bentuk atau tipe perubahan. Sebelum perubahan dilakukan pastikan bahwa perubahan tersebut akan dipimpin oleh mereka yang layak untuk memimpin dan mensponsori perubahan tersebut.

4. Fokus Pada Hasil

Tujuan dari perubahan adalah mencapai sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya, dan sekaligus merupakan ukuran terhadap hasil akhir dari suatu proses perubahan yang diinisiasi. Hasil tersebut harus dapat terukur dan memiliki indikator-indikator kunci yang akurat dan operasional terutama kalau perubahan yang diinisiasi menggunakan pendekatan ekonomi (*economic approach*). Banyak organisasi atau perusahaan membuat kesalahan dan terjebak pada instrument atau alat dari perubahan dan bukan pada hasil dari perubahan tersebut. Perubahan dapat dilakukan melalui instrument-instrument manajerial seperti *training*, kerja tim, TQM, *balance score card*, dan aktifitas lainnya yang secara logika dapat mencapai hasil yang diinginkan (*result*). Aktifitas-aktifitas tersebut bisa kelihatannya bagus, kedengarannya bagus dan membuat inisiator perubahan merasa bagus, namun hasil yang dicapai sangat sedikit atau bahkan tidak ada sama sekali, bahkan kadang kala tidak dapat membuat bisnis menjadi lebih baik atau karyawan menjadi lebih sejahtera atau tidak memberikan kontribusi berarti pada *bottom-line result* atau laba bersih dan performa perusahaan. Misalnya program peningkatan kualitas hanya dapat menambah kepuasan pelanggan tapi tidak meningkatkan penjualan dan pendapatan perusahaan.

5. Memulai Perubahan dari Sisi Pinggir

Perubahan dalam suatu organisasi dapat menjadi sesuatu yang sangat sulit, karena tingkat kompleksitas yang cenderung tinggi. Oleh karena itu kemungkinan terbesar yang sukses yang lebih besar adalah ketika perubahan terbesar untuk difokusasi dari sisi pinggir atau dari ruang lingkup yang lebih kecil. Proses perubahan diawali dari sisi pinggir yang diperluas ke area yang lebih sentral melalui unit-unit atau dari skala yang lebih kecil untuk diteruskan pada skala yang lebih luas secara bertahap. Proses secara bertahap tersebut dapat mengurangi risiko kegagalan yang lebih besar dan sekaligus hasil-hasil dari perubahan dalam skala kecil tersebut dapat disaksikan atau bahkan dirasakan oleh unit-unit yang berdekatan dan berhubungan. Kondisi inilah yang memungkinkan terjadinya penyebaran inisiatif perubahan secara lebih luas keseluruhan unit-unit dalam organisasi.

6. Internalisasi Hasil Perubahan

Perubahan yang sukses dilakukan tentu akan memberikan hasil yang sesuai dengan harapan dan yang diinginkan. Hasil dan kesuksesan tersebut harus dapat dinikmati oleh semua pihak. Renald Kasali (2010) menyatakan bahwa hasil atau prestasi dari suatu perubahan selayaknya untuk diberi apresiasi terutama kepada pihak-pihak yang telah berjasa atas keberhasilan yang dicapai. Perubahan dapat menghasilkan sesuatu yang bersifat material ataupun yang non materil bahkan ada yang bersifat privat atau sosial. Oleh karena itu hasil dan kesuksesan yang merupakan capaian dari perubahan perlu diinternalisasikan atau disosialisasikan kepada semua

pihak melalui kebijakan formal, system yang dibangun, dan pengembangan struktur yang ada dalam organisasi.

7. **Monitoring dan Penyesuaian**

Monitoring dan penyesuaian merupakan langkah terakhir dari satu siklus perubahan. Hasil dari proses perubahan yang dilakukan perlu dimonitoring melalui pengawasan untuk dilakukan evaluasi terhadap hasil yang telah diperoleh. Proses perubahan dapat menimbulkan masalah-masalah baru baik yang sudah diantisipasi ataupun yang tidak terantisipasi oleh pelaku perubahan. Semua masalah atau resistensi tersebut memerlukan respon yang tepat sehingga tidak mengganggu ketercapaian hasil program perubahan yang telah dilakukan. Di samping itu organisasi juga dikondisikan untuk melakukan penyesuaian sehingga memunculkan keseimbangan baru sebagai hasil dari suatu perubahan.

C. Inisiator dan Agen Perubahan

Perubahan atau transformasi bisnis menurut Robby Djohan harus memperhatikan empat faktor yaitu; pasar, produk, finansial dan sumber daya manusia. Dari keempat faktor tersebut sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting karena faktor lain seperti pasar, produk dan finansial, tidak dapat disediakan kecuali melalui tim dan orang-orang dengan kemampuan terbaik (SWA online, *Jurus Transformasi Robby Djohan*, 29 November 2012). Pesan ini bermakna bahwa sumber daya manusia adalah pelaku, atau inisiator dari suatu perubahan. Manusia dengan kemampuan tertentu dan didukung oleh sumber daya lainnya dapat

melakukan perubahan dan mengedukasi segmentasi dan target pasar yang dituju, di sisi lain mereka juga dapat melakukan perubahan pada kualitas, kemasan, serta nilai produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya.

Proses perubahan memerlukan mereka-mereka yang kreatif dan mampu menciptakan sesuatu yang baru dan yang lebih baik. Mereka dapat merupakan praktisi perubahan individual atau organisasi berupa agen perubahan, konsultan, atau pimpinan organisasi atau pengiat-pengiat masyarakat. Mereka ini adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan, memimpin, mendampingi usaha-usaha dan program-program perubahan. Untuk dapat menjadi inisiator atau agen perubahan Shepard (2000) menyatakan bahwa berdasarkan *rule of thumb* mereka harus memiliki dan memenuhi persyaratan-persyaratan berikut;

1. Mau berkorban, mereka yang akan terlibat dalam menginisiasi proses perubahan salah satunya adalah mau berkorban, karena sebagai penyebab atau penggiat perubahan mereka adalah orang yang tidak ingin menjadi yang terakhir berpartisipasi dalam program perubahan. Mereka siap dengan tantangan, hambatan dan menghadapi risiko, bagi mereka risiko adalah bagian dari perubahan namun harus memiliki target yang terukur terhadap risiko tersebut. Persyaratan ini merupakan persyaratan untuk bisa bertahan dalam memperjuangkan program perubahan, artinya mereka harus terlibat secara total dalam memajukan perubahan sehingga mampu menyusun dan memperbaiki bagian-bagian yang sudah terpisah atau rusak. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Renald Kasali (2010) bahwa seorang

agen perubahan tidak hanya berfungsi sebagai seorang *leadres* tapi lebih dari itu yakni sebagai seorang *cracker*. Seorang *cracker* adalah seorang yang dapat memecahkan sesuatu yang sudah mapan dan kemudian menyusun kembali kembali untuk membentuk dan membuat sesuatu yang lebih baik. Mau berkorban juga berarti bahwa mereka bersedia tidak dihormati atau bahkan dimusuhi dalam usaha mengedalikan tekanan-tekanan potensial yang terjadi dalam proses perubahan. Di samping itu mereka juga harus mau berkorban untuk tetap berada dalam proses perubahan meskipun dalam kondisi yang kurang menyenangkan, ini berarti bahwa mereka harus tetap konsisten memperjuangkan tujuan perubahan dan mampu mengendalikan arah perubahan.

2. Mampu mendiagnosa dan memahami sistem, persyaratan ini merupakan suatu kearifan yang dimiliki oleh mereka yang bertindak sebagai agen atau inisiator perubahan. Seorang inisiator yang memiliki kearifan akan memulai perubahan dengan melakukan diagnose terhadap kondisi yang akan diubah. Proses diagnosa harus dilakukan melalui pendekatan *emphati* sehingga tidak terjadi serangan (*offensive*) atau penolakan. Oleh karena itu disarankan untuk melakukan diagnosa melalui sistem yang sedang berjalan, dengan menelusuri atau mengamati sistem yang berlangsung inisiator atau agen perubahan dapat menemukan rantai aktifitas yang tidak berjalan sebagaimana mestinya atau terputus sama sekali sehingga memerlukan perubahan. Semua proses dilakukan melalui komunikasi yang efektif sehingga semua pihak dapat memahami perlunya perubahan. Dalam hal ini perubahan

bertujuan untuk melengkapi atau memperbaiki serta menyempurnakan sistem yang sudah ada. Untuk itu agen perubahan atau inisiator perubahan diminta untuk memiliki keterampilan tertentu yang dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan khusus. Mereka dapat berupa tenaga profesional yang memahami sistem birokrasi dan konsep-konsep organisasi secara baik. Pada tahap ini akan lebih baik bila dapat melibatkan orang-orang kunci atau orang dalam yang memahami sistem dan birokrasi organisasi dimana perubahan akan dilakukan.

3. Jangan membuat atau mencari kesulitan sendiri, ini merupakan persyaratan yang menyeluruh atau *comprehensive* sehingga sejumlah persyaratan menyertainya yakni:
 - (1) jangan bangun tanjakan atau rintangan kemana anda akan melangkah (*don't build hill as you will go*), hindari pekerjaan atau aktifitas yang akan menimbulkan resistensi atau hambatan pada pencapaian tujuan perubahan.
 - (2) lakukan aktifitas-aktifitas pada bidang-bidang yang sangat di dukung (*work in the most promoting arena*).
 - (3) bangun sumber daya yang mendukung, jangan lakukan segalanya sendiri, buatlah simpul-simpul kekuatan pada semua bagian dan level yang dapat memberikan kekuatan dan sumber daya yang mendukung program perubahan.
 - (4) jangan mengorganisir secara berlebihan (*don't over-organize*),
 - (5) jangan berpendapat atau berargumentasi anda akan berhasil.
 - (6) tidak mudah putus asa atau pasrah (*play God a little*) gantungkan keberhasilan pada usaha dan kerja keras.

4. Dapatkan sahabat yang cemerlang dan cerdas, seorang agen perubahan harus mampu dan melakukan inisiatif untuk mendapatkan beberapa orang teman dan sahabat yang memiliki ide cemerlang. Agen perubahan atau inisiator perubahan memerlukan beberapa orang sahabat atau *partner* yang dapat memberikan ide yang bagus dalam usaha mensukseskan perubahan. Sebagaimana agen perubahan seorang teman adalah mereka yang memiliki otonomi dan beorientasi pada tugas, mereka bisa saja berasal dari golongan kiri atau mereka yang menolak *status quo* karena mereka lebih cenderung untuk diajak bekerjasama, sahabat tidak diperlukan dalam jumlah banyak, akan lebih baik dibatasi pada beberapa orang yang dipilih dan diyakini dapat dan mampu membantu proses perubahan.
5. Memiliki reputasi, seorang agen perubahan juga disyaratkan untuk memiliki pengalaman dan reputasi yang relatif banyak dalam menyukseskan perubahan. Pengalaman sukses tersebut dapat menghasilkan harapan yang lebih besar akan keberhasilan selanjutnya. Melalui pengalaman yang dilaluinya, seorang agen perubahan dapat memiliki kemampuan untuk mengantisipasi semua kemungkinan atau sumber kegagalan secara *implisit* dan mereka dapat menyediakan payung sebelum terjadinya hujan. Pengalaman juga dapat memberikan pembelajaran bagi agen perubahan dan bisa menemukan strategi atau kiat khusus yang dapat digunakan untuk menginisiasi perubahan.
6. Berikan perlakuan pada sub-sub bagian, organisasi secara keseluruhan terdiri dari sub-sub bagian yang lebih kecil,

makin banyak sub-sub bagian yang dapat disentuh dan diinisiasi oleh perubahan maka akan semakin besar kekuatan yang mendukung kesuksesan perubahan. Sub-sub bagian tersebut dapat dijadikan sebagai katalisator sehingga agen perubahan dapat bersama-sama memfasilitasi proses perubahan. Dengan memahami interdependensi antar sub-sistem atau sub-bagian dapat dijadikan strategi untuk mengatur dan meredam konflik-konflik yang terjadi.

7. Menjaga bias optimistis, semangat dan kerja keras agen perubahan berhadapan dengan situasi-situasi yang mengganggu dan merusak program-program perubahan yang tengah berjalan. Mereka yang terlibat atau tergabung dalam proses perubahan dapat saja mengalami tekanan yang melemahkan semangat dan mengurangi rasa optimis akan keberhasilan. Dalam hal ini agen perubahan harus dapat mengisolasi dan membentengi diri dari semangat dan rasa optimis yang melemah tersebut. Kondisi ini tidak maksudkan untuk menyia-nyiakan atau menganggap enteng hambatan atau tekanan-tekanan yang dihadapi. Agen perubahan harus waspada dan disarankan untuk selalu membangun kekuatan-kekuatan baru.
8. Manfaatkan moment, situasi atau kondisi yang tepat dan baik lebih sering datang tanpa direncanakan. Kehadiran momen cenderung situasional, spontanitas dan kadang diluar dugaan bahkan mengejutkan. Renald Kasali (2010) menyebutkannya dengan istilah jangan sampai momen menjadi monumen. Artinya agen perubahan harus dapat memanfaatkan setiap peristiwa, setiap peluang, sekecil apapun dan kapanpun terjadinya sebagai sumber yang

fungsional dan mampu memfasilitasi program perubahan. Dalam hal memnfaatkan momen merupakan salah satu fungsi yang harus dilaksanakan oleh agen perubahan.

D. Komitmen Terhadap Perubahan

Komitmen merupakan domain psikologis yang fokus pada keinginan atau sikap seorang individu untuk terikat, untuk bertanggungjawab, untuk memberikan, atau untuk menyerahkan sesuatu pada suatu objek atau pihak lain. Dalam kajian manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia komitmen dapat ditujukan pada organisasi, pada pekerjaan, pada serikat kerja, pada pimpinan atau pada suatu proses perubahan yang tengah diinisiasi. Pada kesempatan ini akan dibicarakan dan dibahas lebih jauh tentang komitmen pada perubahan (*commitment to change*).

Tidak mudah membangun komitmen terhadap perubahan, karena perubahan merupakan sesuatu yang belum pasti, terkadang misterius dan sering menimbulkan ketakutan serta kekhawatiran meskipun juga mengandung harapan (Renald Kasali, 2010). Dilanjutkan oleh Renald Kasali bahwa komitmen sangat terkait dengan kepercayaan atau keyakinan, dan untuk menumbuhkan kepercayaan atau keyakinan tersebut adakalanya memerlukan bukti yang dapat dilihat terlebih dahulu. Sebaliknya juga tidak tertutup kemungkinan bahwa keyakinan dapat dibangun tanpa harus dibuktikan melalui hasil atau sesuatu yang dapat dilihat. Masyarakat altruristik lebih cenderung membangun kepercayaan sebelum melihat atau membuktikannya melalui hasil, sebaliknya masyarakat umum (*selfish*) melihat atau membuktikan terlebih dahulu sebelum

membangun keyakinan atau kepercayaan. Masyarakat altruistik adalah masyarakat yang memiliki tingkat kerelaan berkorban yang tinggi dengan nilai-nilai sosial yang kuat. Mereka berani berkorban karena percaya pada sosok atau figur tertentu yang juga memiliki kerelaan berkorban yang tinggi bahkan lebih tinggi dari mereka. Sementara itu masyarakat pada umumnya atau disebut masyarakat *selfish* lebih mengedepankan tuntutan diri sendiri atau kelompok masing-masing. Mereka cenderung memiliki kecurigaan atau ketidakpercayaan yang lebih tinggi dan dibayangi oleh rasa takut yang berlebihan. Bila pada masyarakat altruistik komitmen dapat diperoleh dengan mudah, maka tidak demikian halnya dengan masyarakat *selfish*. Bagi masyarakat *selfish* komitmen harus disertai dengan imbalan atau reward berupa bukti-bukti yang dapat mereka lihat sebelum memberikan komitmen mereka. Di samping itu Weick (2011) dan Werkman (2010) menyatakan bahwa pemahaman yang dihasilkan oleh penguasaan yang baik pada objek perubahan (*sensemaking*) juga dapat menghasilkan komitmen pada suatu program perubahan. Pemahaman dan pengertian terhadap perubahan tersebut juga dapat dimiliki setelah melihat bukti atau sebelum melihat bukti dari perubahan. Menimbulkan keyakinan dan pemahaman akan pentingnya suatu perubahan di inisiasi dapat dilakukan melalui pendekatan informal dan pendekatan formal. Tujuan kedua pendekatan tersebut adalah untuk mensosialisasikan kebutuhan dan perlunya perubahan dilakukan. Sosialisasi sebaiknya disertai dengan fakta dan data yang akurat sehingga secara personal mereka merasa butuh dan menganggap bahwa perubahan penting untuk dilakukan. Bila kondisi ini dapat dicapai maka setidaknya ada tiga

keuntungan yang didapatkan yakni (1) hasil jangka panjang dari perubahan dapat diperoleh karena mereka adalah bagian dari perubahan tersebut, (2) kontrol dapat dilakukan secara lebih baik karena dengan hubungan personal yang kuat mereka dapat mengontrol diri sendiri, dan (3) jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mendasar yang mereka ajukan dapat terjawab dengan baik misalnya pertanyaan yang terkait dengan proses perubahan, apa yang harus mereka lakukan, dan apa manfaat perubahan bagi mereka.

Komitmen pada perubahan merupakan komitmen tindakan (*action commitment*) yang merefleksikan oleh tingkat kesadaran karyawan atau anggota organisasi terhadap program dan proses perubahan organisasional khususnya dalam mengimplementasikan atauran-aturan kerja yang baru, kebijakan dan program baru atau bisa juga dalam bentuk pembiayaan baru, serta penggunaan teknologi baru yang secara keseluruhan memperlihatkan kemajuan dan perkembangan dalam organisasi (Neubert dan Wu dalam Jaros, 2010).

Meskipun kajian-kajian tentang komitmen terhadap perubahan dianggap masih relatif baru namun beberapa model telah di perkenalkan seperti Model Conner, Model Coatsee, Model Armenakis dan Harris serta Model Hercovith dan Meyer (Jarot, 2010). Bila komitmen organisasional lebih bersifat statis maka komitmen pada perubahan lebih bersifat dinamis. Dinamisasi komitmen pada perubahan berkaitan dengan ketelibatan karyawan pada program perubahan yang bersifat sementara dan berlangsung dalam jangka waktu yang lebih singkat. Berbeda dengan komitmen pada organisasi atau pekerjaan yang berlangsung dalam waktu yang lama yakni

selama mereka masih berada pada organisasi atau melakukan pekerjaan tersebut, sedangkan komitmen pada perubahan hanya diperlukan selama proses perubahan tersebut berlangsung. Program perubahan yang diinisiasi untuk jangka waktu tertentu tersebut akan melalui tahap-tahap yang dimulai dengan tahap pra-perenungan, perenungan, persiapan, tindakan dan menikmati dan memelihara hasil perubahan atau secara ringkas dapat juga terjadi dalam tahap kesadaran, penerimaan dan kebutuhan terhadap perubahan.

Jaros (2010) mengemukakan beberapa model komitmen dalam menginisiasi program perubahan, model-model tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut;

1. Model Conner

Model yang diusulkan oleh Conner (dalam Jaros, 2010) lebih menitik beratkan pada internalisasi dari program perubahan itu sendiri, dimana hasil akhir akan diperoleh melalui proses tiga tahap yang diawali dengan kesadaran dan kebutuhan akan perlunya perubahan, dilanjutkan oleh penerimaan dan berinisiatif untuk terlibat dan melakukan perubahan. Model ini lebih berorientasi psikologis dan fokus pada kondisi mental individual dalam bentuk kesadaran dan persetujuan mereka untuk menerima perubahan. Kesadaran yang terbentuk melalui pemahaman tersebut dapat dijadikan determinasi dan ukuran sejauh manakah karyawan atau anggota organisasi akan terlibat, mendukung, dan termotivasi untuk mengimplementasikan program-program perubahan. Implementasi model Conner pada program perubahan secara prinsip adalah bagaimana menanamkan kesadaran pada karyawan akan pentingnya perubahan atau dengan kata lain bagaimana

membuat karyawan yang sadar akan perubahan. Dengan demikian mereka dapat diberdayakan dan ikut serta dan siap terlibat serta memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan dan melaksanakan program perubahan. Keterlibatan tersebut juga tidak jarang disertai oleh imbalan yang memadai. Inti dari teori Corner tentang komitmen pada perubahan adalah kesadaran akan perlunya dan pentingnya perubahan. Memberikan atau menanamkan kesadaran bukan suatu pekerjaan yang mudah, karena kesadaran dapat ditentukan oleh banyak faktor salah satunya adalah imbalan atau reward yang dapat diperoleh dari perubahan. Imbalan tidak terbatas pada imbalan materil tapi lebih menekankan pada imbalan non materil. Model ini dapat diawali dengan berbagi visi, misi dan tujuan yang disetujui dan diwujudkan secara bersama.

2. Model Coatsee

Model Coatsee dibangun melalui kolaborasi dengan Model Lawler yang menitik beratkan pada keterlibatan dan pembagian nilai-nilai serta tujuan. Coatsee menggabungkan domain psikologi dengan domain sosiologi dengan menghubungkan kesadaran (*psychologis factor*) dan faktor-faktor nilai-nilai dalam bentuk tujuan (*sociologis factor*) dalam bentuk ketersediaan pengetahuan dan keterampilan atau skill dalam suatu struktur dan proses organisasional (faktor manajerial). Dalam hal ini Coatsee menekankan pada penerimaan tujuan yang sejalan dan selaras dengan sistem nilai yang diyakini (Jaros, 2010).

3. **Model Armenakis dan Harris**
Armenakis dan Harris serta kolega-koleganya mengembangkan model komitmen terhadap perubahan yang menekankan pada motivasi untuk berubah. Menurut mereka perubahan akan terjadi bila karyawan memiliki motivasi untuk terlibat dalam proses perubahan. Motivasi tersebut akan muncul bila; (1) adanya perbedaan antara *status quo* (kondisi yang ada) dengan kondisi atau keadaan yang diinginkan, (2) karyawan dan organisasi memiliki penilaian atau persepsi yang sama terhadap perubahan, (3) keyakinan akan keberhasilan perubahan yang direpresentasikan oleh kemampuan karyawan dan organisasi dalam menginisiasi atau mengimplemtasikan perubahan, (4) tersedianya dukungan pimpinan terhadap perubahan, (5) adanya manfaat dari perubahan yang dapat dirasakan oleh karyawan.

4. **Model Hercovith dan Meyer**

Sebelum mengembangkan konstruk komitmen terhadap perubahan, ilmuwan perilaku khususnya perilaku organisasional telah mengenal konsep komitmen dan sering ditujukan pada komitmen organisasi yang digagas oleh Allen dan Meyer. Mereka menyatakan bahwa komitmen pada organisasi terdiri dari *normative commitment*, *affective commitment* dan *continuance commitment*. Model komitmen pada perubahan tidak jauh berbeda dengan model komitmen yang sudah dikembangkan sebelumnya. Mereka berpendapat bahwa komitmen pada perubahan terdiri dari tiga dimensi yaitu (1) dimensi yang merefleksikan norma (*reflecting normative*) yang berbasis pada pekerjaan atau kewajiban (*obligation-based*), (2) dimensi yang

merefleksikan keberlanjutan keterlibatan dalam perubahan (*reflecting continuance*) yang berbasis pada biaya atau risiko (*cost-based*), (3) dimensi yang merefleksikan perasaan atau afektif terhadap program perubahan (*reflecting affective*) yang di dasarkan pada perasaan seperti perasaan bangga, perasaan senang terhadap perubahan (*feeling based*). Dalam hal ini Herscovitch dan Meyer juga sependapat dengan konstruk unidimensional yang dikemukakan oleh Conner dan Coasteer, namun menurut mereka komitmen pada perubahan adalah multidimensional yang secara psikologis tidak berbeda.

Model-model yang telah dikembangkan oleh Conner, Coatsess, Armenakis dan Harris, serta Hercovith dan Meyer mengurai konsep komitmen terhadap perubahan (*commitment to change*) di dasarkan pada penekanan atau fokus yang digunakan atau diperlukan untuk menginisiasi perubahan. Uraian melalui ke empat model tersebut secara implisit dan eksplisit memperlihatkan bagaimana konstruk-konstruk komitmen terhadap perubahan dibangun atau dikonstruksi. Secara umum ditemukan dua model atau cara yang dilakukan dalam membangun kostruk tersebut yaitu unidimensional dan multidimensional. Pengembangan konstruk atau atribut dalam proses konseptualisasi *commitment to change* sangat diperlukan, karena Schwab dalam Jaros (2010), menyatakan bahwa definisi dibangun dari konsep-konsep, oleh karena itu mencari dan membuat kostruk dan atribut dari suatu objek yang akan didefinisikan merupakan pra kondisi dan kondisi awal yang harus dilakukan. Review literatur yang dilakukan oleh Jaros menyatakan masih adanya perdebatan tentang apa yang dimaksud dengan *commitment to change* dan apakah memiliki

konsep yang unidimensional atau multidimensional. Pandangan yang beranggapan bahwa *commitment to change* adalah konsep yang dapat dijelaskan melalui konstruk yang unidimensional beranggapan, bahwa *commitment to change* lebih dianggap sebagai *emotional state of mind* yang direfleksikan melalui rasa (*feeling*) yang ada dalam pikiran seseorang atau sekelompok orang tentang suatu program perubahan (Lau and Woodman dan Ford *et al* dalam Jaros, 2010). Di sisi lain pandangan yang menyatakan bahwa komitmen terhadap perubahan adalah suatu konsep multidimensional menyatakan bahwa komitmen terhadap perubahan terdiri dari atribut-atribut yang; (1) bersifat emosional dalam konteks *feeling of desire (affective commitment to change)*, sebagai suatu tanggungjawab atau kewajiban (*normative commitment to change*) dan kebutuhan untuk berkomitmen pada suatu perubahan (*continuance commitment to change*). Riset-riset yang menggunakan pendekatan *confirmatory factor analysis (CFA)* membuktikan bahwa konstruk komitmen terhadap perubahan yang dipisahkan atas komitmen normatif, komitmen afektif dan komitmen kontinuitas merupakan dan terdiri dari *loading item-item* yang tidak saling berkorelasi ataupun bersifat *overlapping*. Melalui identifikasi yang dilakukan oleh Jaros pada beberapa riset yang dilakukan oleh Cunningham, 2006; Hersovith dan Meyer, 2002 dan Meyer *at al*, 2007; Parish, 2008, membuktikan bahwa komitmen terhadap perubahan yang bersifat afektif, normatif dan kontinuitas memiliki pengaruh yang berbeda terhadap keinginan berpindah (*turnover intentions*), perubahan perilaku (*change-relate behaviors*) dan sikap (*attitudes*). Hal yang sama juga dihasilkan oleh riset yang dilakukan oleh Chen dan Wang, 2007, yang menyatakan bahwa tidak terdapat atau

tidak terjadinya korelasi antara ketiga aspek komitmen terhadap perubahan tersebut. Jaros (2010) yang telah melakukan kritial review yang menyeluruh terhadap konstruksi konseptual pada komitmen terhadap perubahan juga melakukan kajian yang bersifat meta analisis terhadap riset-riset yang dilakukan pada komitmen terhadap perubahan (*commitment to change*). Riset-riset yang dianalisis memberikan perlakuan atau memandang variabel komitmen terhadap perubahan (*commitment to change variable*) sebagai variabel anteseden (*antecedence variable*), variabel akibat (*consequences variable*) atau serta sebagai variabel mediasi atau antara (*mediating variable*) baik dalam bentuk moderasi (*moderating variable*) ataupun dalam bentuk variabel intervensi (*intervening variable*).

Dari enam artikel yang direview dimana komitmen terhadap perubahan diperlakukan sebagai variabel anteseden lima diantaranya menggunakan atribut dalam konteks unidimensional dan satu penelitian lainnya melihat dan mengukurnya melalui konsep multidimensional. Sedangkan variabel-variabel yang digunakan sebagai variabel konsekuensi atau variabel akibat atau yang dipengaruhi oleh komitmen terhadap perubahan adalah; variabel pemberdayaan dan perilaku *evaluative*, keinginan keterlibatan dalam keanggotaan melalui meeting dan kontak personal, dukungan terhadap perubahan, *turnover intention*, motivasi, *self efficacy*, dan komunikasi. Setiap variabel yang tersebut diprediksi memiliki dampak atau berpengaruh yang berbeda terhadap komitmen terhadap perubahan, baik pada keputusan signifikan tidak signifikannya, maupun pada derajat keberartian arah dari pengaruh yang dihasilkan.

Empat riset lainnya menggunakan konstruk secara multidimensional. Sedangkan variabel-variabel yang digunakan sebagai variabel prediktor atau anteseden adalah variabel skema perubahan (*change shema*), komitmen organisasional, dogmatis, sikap terhadap perubahan, *reward*, teman sekerja, harapan *supervisor*, *locus of control*, kepemimpinan transformasional dan transaksional, dan praktek sumberdaya manusia (*humance resource practices*). Hasil ini memperlihatkan bahwa komitmen terhadap perubahan (*commitment to change*) dapat dipengaruhi atau ditingkatkan dan dibentuk melalui berbagai variabel, dengan kata lain besar-kecilnya atau tinggi-rendahnya komitmen terhadap perubahan akan ditentukan oleh sejumlah faktor.

Di samping itu komitmen terhadap perubahan (*commitment to change*) juga dapat diperlukan sebagai variabel mediasi atau variabel antara dalam sebuah penelitian. Penempatan variabel komitmen terhadap perubahan sebagai variabel mediasi adalah menempatkan variabel komitmen terhadap perubahan diantara dua variabel lainnya. Berdasarkan hasil dari beberapa riset yang diidentifikasi oleh Jaros maka variabel komitmen terhadap perubahan dapat berada diantara; (1) dukungan manajerial terhadap perubahan, pengalaman terhadap perubahan dan komitmen organisasi sebagai variabel anteseden terhadap perilaku masyarakat dalam membuat kebijakan sebagai variabel konsekuensinya, (2) ketepatan visi perubahan, otonomi peran, motivasi dan peran *supervisor* sebagai variabel anteseden terhadap pembelajaran individual, kesuksesan implementasi dan peningkatan kinerja sebagai variabel konsekuensinya, (3) *self efficacy*, persepsi pada perubahan sebagai variabel anteseden terhadap perilaku

perubahan dan keinginan berpindah sebagai variabel konsekuensi. Ketiga riset yang diinvestigasi dimana komitmen terhadap perubahan diperlukan sebagai variabel mediasi menggunakan konsep multidimensional sebagai alat ukurnya. Secara ringkas hasil investigasi yang dilakukan oleh Jones tersebut dapat digambarkan pada tabel berikut

Investigasi atau riset yang dilakukan oleh Jaros et al (2010) memperlihatkan bahwa komitmen terhadap perubahan dalam sebuah model atau kerangka kerja penelitian dapat diperlakukan sebagai variabel penyebab (anteseden), variable mediasi yang dapat berfungsi sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara dua variabel, atau merupakan yang menginterfensi hubungan atau pengaruh antara dua variable yang diteliti. Fungsi sebagai variable moderasi atau mediating dan fungsi sebagai *variable intervening* ditentukan atau dijelaskan oleh teori dan riset-riset yang telah dilakukan. Hasil ini investigasi Jaros *et al* dapat dijadikan acuan dalam membangun model berikutnya dan pengayaan melalui teori-teori dan riset-riset yang relevan sangat dianjurkan.

Tabel 2 : Komitmen terhadap perubahan sebagai variabel anteseden, konsekwensi dan mediasi

No.	Penelitian	Anteseden	Konsekwensi	Mediasi
1	Lau and Woodman (1995)	Skema perubahan, locus of contro, komitmen organisasional, sikap pada perubahan		
2	Neubert and Cady (2001) melalui dua penelitian	Reward, teman sekerja, harapan supervisor, dan faktor afektif	Keinginan anggota pada pertemuan, dan melalui kontak personal	
3	Chen and Wang (2007)	Locus of control, kon-trol demokratis		
4	Fedor at al. (2006)	Ketertarikan kelompok terhadap perubahan, perubahan unit dan level tugas		
5	Herold at al. (2008)	Kepemimpinan transformasional dan transaksional, level tugas, komitmen organisasional		
6	Conway and Monks (2008)	Kepemimpinan transformasional dan transaksional, praktek manajemen sumberdaya manusia		
7	Hartline and Ferrel (1996)			Pemberdayaan, perilaku evaluatif
8	Herscovitch and Meyer (2002)			Perilaku yang merefleksikan dukungan terus menerus

No.	Penelitian	Anteseden	Konsekwensi	Mediasi
9	Cunningham (2006)		Menyatu dengan perubahan, keinginan berpindah	
10	Meyer et al (2007) Indian case		Keluhan, kerjasama, kemenangan pada perubahan	
11	Meyer et al (2007) Canadian case		Perilaku yang mendukung perubahan	
12	Ford et al (2003)	Dukungan manajerial pada perubahan, pengalaman pada perubahan, komitmen organisasional		Perilaku pengambilan keputusan
13	Parish et al (2008)	Ketepatan misi perubahan, otonomi peran, motivasi, hubungan dengan supervisi		Pembelajaran individual, suksesnya implementasi, peningkatan kinerja
14	Neves (209)	Persepsi pada perubahan, <i>self-efficacy</i> , penilaian pada ketepatan perubahan		Tindakan pada perubahan, keinginan berpindah

Sumber: Stehen Jaros, Commitment to Organizational Change: A Critical Review. Journal Of Change Management. Vol, 10.No, 1. 79-108. 2010

E. Resistensi Perubahan

Program perubahan yang dilaksanakan tidak selalu berjalan lancar tanpa hambatan atau resistensi. Resistensi atau hambatan pada perubahan dapat terjadi pada level individual, kelompok atau organisasional. Namun banyak inisiator yang tidak melakukan usaha maksimal untuk meminimilasi dan mengelola resistensi tersebut secara baik. Mereka sering beranggapan bahwa resistensi atau hambatan adalah sesuatu

yang biasa karena secara umum orang lebih menyukai status quo, dan perubahan adalah sesuatu yang tidak disukai, sehingga mereka mengabaikan dan menganggap bahwa resistensi tidak perlu dikelola, karena pada saatnya resistensi tersebut akan hilang dengan sendirinya. Anggapan tersebut tidak selalu benar, karena resistensi atau hambatan bila tidak dikelola secara baik akan merusak proses dan hasil dari perubahan tersebut. Resistensi pada perubahan tidak selalu ekspresif dan eksplisit, karena resistensi dapat saja latent dan tidak dapat dilihat atau diobservasi secara langsung. Bila resistensi tidak dikelola dengan tepat, maka tujuan perubahan dapat saja lenyap atau hilang di tengah jalan sebelum mencapai tujuannya.

1. Alasan Menolak Perubahan

Kenapa perubahan ditolak, atau kenapa terjadi resistensi terhadap perubahan, Ash (2009) mengemukakan alasan-alasan penolakan sebagai berikut;

- a. Memiliki pengalaman negatif pada program-program perubahan yang dilakukan pada masa lalu. Masa ini menurut Ash adalah masa transisi, yaitu masa dimana program perubahan tidak atau belum benar-benar ditolak oleh para stakeholder atau objek perubahan. Masa transisi adalah masa dimana orang belajar untuk memahami tujuan perubahan dan memperkirakan sejauhmanakah tujuan tersebut dapat dicapai dengan sukses. Pada situasi tersebut mereka cenderung berada pada zona tidak nyaman (*discomfort zona*) oleh karena itu kondisi transisi harus mendapat perhatian yang cukup dari inisiator atau pengelola perubahan. Transisi bukanlah perubahan,

karena transisi lebih merupakan kondisi psikologis yakni suatu kondisi dimana orang merasa ada yang berubah dan perubahan tersebut membuat mereka merasa tidak nyaman. Tanpa adanya masa transisi maka perubahan khususnya perubahan terencana (*planned change*) tidak berjalan, artinya kondisi ini adalah kondisi yang harus ada dalam suatu fase perubahan. Pengelolaan yang baik pada kondisis transisi dapat memberikan dampak positif pada pencapaian tujuan, sebaliknya bila kondisi transisi diabaikan akan memberikan pengaruh negatif terhadap hasil perubahan. Anggota organisasi dapat merasakan ketakutan yang berlebihan pada masa transisi, mereka takut akan kehilangan pekerjaan, kehilangan jabatan atau posisi, serta dampak-dampak negatif lainnya. Mereka juga belum memahami dengan baik bagaimana perubahan akan dijalankan, apakah hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan lain sebagainya.

- b. Kena dampak buruk dari program perubahan yang tengah diinisiasi, periode ini disebut oleh Ash dengan "*mourning*". Mereka merasakan situasi kematian terhadap *status quo* dimana selama ini mereka merasakan kenyamanan (*comfort zona*). Pada kondisi ini mereka yang terkena dampak buruk dari perubahan tersebut harus dibantu melalui penjelasan bahwa perubahan adalah sesuatu yang diperlukan dan akan memberikan dampak baik pada mereka, dan medeskripsian secara spesifik bahwa *status quo* adalah kondisi yang tidak baik dan cenderung memberikan dampak yang tidak baik dimasa depan. Oleh karena itu kondisi *status quo* adalah kondisi yang tidak boleh dibiarkan dan harus dihindari atau

- dilenyapkan. Melalui perubahan kemajuan dan hal-hal yang lebih baik dan menyenangkan akan diperoleh.
- c. Tidak jelasnya tujuan yang akan dicapai. Perubahan akan ditolak secara massif bila tidak adanya tujuan yang jelas dari program perubahan tersebut. Program perubahan yang baik harus memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas dan spesifik, dan dikomunikasikan pada semua *stakeholder* sehingga makna dari visi, misi dan tujuan dapat dipahami secara benar dan tepat. Pemahaman yang tidak maksimal terhadap visi, misi dan tujuan perubahan akan menimbulkan ketidak pastian akan keberhasilan dan capaian program perubahan.

2. Strategi Mengatasi Resistensi

Agar proses perubahan dapat berlangsung dengan efektif dan cepat, dibutuhkan usaha untuk menyakin para *stakeholder* perubahan bahwa status *quo* tidak bisa dipertahankan lagi dan perubahan tidak mungkin untuk dijauhi atau ditolak. Seperti telah disebutkan bahwa resistensi sebaiknya dimaknai sebagai situasi transisi yang dalam pandangan Lewin dapat dianggap sebagai situasi atau proses *unfreezing* sebagai satu proses pencairan atau pembakaran, dan bila tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan situasi *mourning*. Oleh karena itu pimpinan atau inisiator perubahan harus dapat menciptakan kondisi yang membuat karyawan atau anggota organisasi tidak panik dan menjamin mereka berada pada kondisi yang relatif nyaman. Untuk Ash menganjurkan cara-cara berikut;

- a. Cegah putus asa dan depresi yang berlebihan,
- b. Komunikasikan perubahan secara kontekstual
- c. Dengarkan keluhan

B A B IV

PERUBAHAN DAN KEMAMPUAN ORGANISASIONAL

Untuk dapat eksis dan sukses pada lingkungan yang selalu berubah, organisasi harus memiliki kemampuan atau kecerdasan tertentu. Kemampuan atau kapasitas tersebut harus selalu ditingkatkan dan dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan lingkungan yang dihadapi. Beckard dan Harris (dalam Jones, Jimmieson dan Griffiths, 2005) menjelaskan terdapatnya hubungan positif antara peningkatan kemampuan dan kesiapan untuk berubah. Riset yang mereka lakukan menemukan bahwa tingkat kemampuan atau kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan sangat ditentukan oleh *knowledge*, *skill* dan *ability* yang dimiliki oleh organisasi. *Knowledge*, *skill* dan *ability* (KSA) organisasional dibentuk melalui *knowledge*, *skill* dan *ability* individu-individu yang secara keseluruhan berada dalam organisasi. Dengan demikian kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan juga akan ditentukan oleh kemampuan para individu yang tergabung di dalam organisasi tersebut.

Pentingnya pengembangan atau peningkatan kapasitas atau kemampuan organisasi (*organization capacity building*), telah mendorong berbagai kalangan untuk menemukan konsep dan praktek pengembangan kemampuan organisasional yang lebih baik, utamanya dari kelompok akademisi dan kelompok ilmuwan. Para akademisi secara terus menerus berusaha untuk mengembangkan dan membangun konsep-

konsep teoritis yang dapat dijadikan panduan bagi kaum praktisi, di sisi lain para praktisi secara konsisten mengkonstruksikan fakta-fakta dan pengalaman empirisnya untuk dikristalisasi menjadi sebuah acuan dalam membangun konstruk-konstruk yang bermakna. Di antara konsep-konsep yang relatif banyak digunakan dan dijadikan panduan dalam meningkatkan kemampuan organisasi adalah konsep atau teori pengembangan organisasi (*organization development*), pembelajaran organisasi (*organization learning*), dan manajemen ilmu pengetahuan (*knowledge management*).

A. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*organization development-OD*) adalah suatu strategi untuk mengembangkan dan memperbaiki organisasi dengan menggunakan prinsip-prinsip ilmu perilaku dalam meningkatkan efektifitas individual dalam organisasi. Implementasi pengembangan organisasi secara luas digunakan untuk memfasilitasi perubahan organisasional. Oleh karena itu pengembangan organisasi merupakan serangkaian konsep dan teknik untuk meningkatkan efektifitas organisasi beserta individu-individunya yang berbasis ilmu perilaku dan diuji dalam laboratorium dunia nyata yaitu organisasi. *Organization development* ditujukan untuk mengelola dinamika sumber daya manusia dalam organisasi, mengusahakan solusi dalam pekerjaan, struktur dan proses, melalui intervensi teknis, teoritis, prinsip dan nilai-nilai dan memperlihatkan bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai (French, Bell dan Zawcki, 2000).

Ilmu perilaku sebagai basis pengembangan organisasi secara ilmiah menitik beratkan pada perilaku organisasi yang merupakan akumulasi dari perilaku kelompok dan perilaku individu. Dalam hal ini organisasi sebagai wadah untuk mencapai tujuan bersama memerlukan *alignment* sumber daya untuk mencapai tujuannya. *Alignment* atau keselarasan sumber daya secara utuh dan kuat dapat membentuk ke-kuatan tunggal dalam bentuk garis lurus untuk mencapai tujuan. *Alignment* lebih dari proses pengkombinasian tetapi sekaligus merupakan proses bagaimana membuat kombinasi tersebut utuh menjadi satu kesatuan yang kuat dan berdayaguna. Kondisi ini lah yang mengawali munculnya faktor *knowledge* yang hanya dimiliki oleh manusia sebagai faktor yang ikut berperan dalam proses produksi di samping faktor lainya seperti modal, tanah dan tenaga kerja. Untuk memilik *knowledge* dan *skill* yang baik maka manusia harus memperbaiki dan menambah serta mengembangkan *knowledge* dan *skill* yang dimilikinya melalui pendidikan dan pelatihan (*education dan training*).

Kesadaran pada *training* muncul sekitar tahun 1946 dalam bentuk *inter-group relation workshop* di New Britain (French and Bell, 2000) dan akhirnya di kenal dengan The T-Group konsep (Cummings dan Worley, 2009). Beberapa definisi terhadap pengembangan organisasi muncul seperti yang diinfentarisasi oleh Cumming dan Woley (2009); (1) pengembangan organisasi adalah proses terencana dalam perubahan organisasional dengan memanfaatkan ilmu perilaku, teknologi, riset dan teori (Warner Burke), (2) Wandel French menyatakan bahwa pengembangan organisasi mengacu kepada usaha jangka panjang untuk meningkatkan

kemampuan memecahkan masalah organisasi dan kemampuan tersebut diperoleh melalui perubahan lingkungan eksternal dengan bantuan konsultan atau ilmuwan perilaku sebagai agen eksternal (3) Sementara itu Richarda Beckhard menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah usaha merencanakan perubahan dalam ruang lingkup organisasi secara luas yang dikelola dari atas untuk meningkatkan efektifitas organisasi melalui intervensi secara terencana dalam proses perubahan dengan menggunakan ilmu perilaku. (4) Micheal Bee menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah serangkaian proses yang sistematis melalui pengumpulan data, diagnosis, perencanaan tindakan, intervensi, dan evaluasi dengan tujuan untuk meningkatkan serta memperbaiki struktur, proses, strategi, dan budaya serta semua orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi, sebagai usaha untuk mengembangkan kreatifitas khususnya dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat mengembangkan diri sendiri. (5) Warner Buke dan David menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu sistem yang luas dari perubahan terencana yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan melalui meningkatkan dimensi-dimensi kunci yang tepat dengan lingkungan internal, misi, strategi, kepemimpinan, budaya, struktur, sistem penghargaan, dan prosedur kerja, berdasarkan serangkaian nilai-nilai dan mengaplikasikan ilmu perilaku dan menganggap organisasi sebagai sistem terbuka.

Konsep dan teori pengembangan organisasi sebagai suatu sarana dan alat untuk meningkatkan kemampuan organisasi terus berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan internal

dan eksternal dari organisasi tersebut. Secara teoritis Werkman (2010) membedakan pendekatan pengembangan organisasi (*organization development*) atas pendekatan pengembangan organisasi tradisional dan pendekatan pengembangan organisasi non tradisional.

1. Pendekatan Pengembangan Organisasi Tradisional

Pendekatan pembelajaran organisasi tradisional di dasarkan pada asumsi yang kuat tentang konsep perubahan organisasional sebagai berikut;

- a. Menggunakan asumsi ilmu psikologi sehingga menganggap manusia sebagai sumber atau potensi yang sangat kuat dan sebagai satu-satunya sumber dari *knowledge* dan pengalaman. *Knowledge* dan pengalaman yang dimiliki oleh manusia tersebutlah yang membuat organisasi efektif, sehingga sumber potensi tersebut harus dibangun dan dikembangkan secara maksimal
- b. Aspek struktur dan sistem organisasi, proses kelompok, budaya dan manajemen cenderung menghalangi atau menutupi pengembangan potensial yang dimiliki organisasi oleh karena itu secara fundamental organisasi memerlukan perubahan (Bonstra, 2004, Burke 1987 dalam Werkman, 2010).
- c. Praktisi pengembangan organisasi tradisional berasumsi bahwa perubahan adalah peristiwa yang dapat dikelola (Nadler and Tsoukas, 1989; Romenelli dan Tushman, 1994; Weik and Quinn, 1999 dalam Weckerman, 2010). Oleh karena itu pembelajaran organisasi adalah alat atau instrument serta metode untuk mengelola perubahan dan untuk berkompromi dengan hambatan. Alat

tersebut dapat berupa, *team-building*, *reengineering*, *total quality management*, *goal setting*, dan perubahan strategis (Frence and Bell, 1999; Cumming and Worley, 2001; Worley and Fayerherm, 2003; Bunker et al, 2004 dalam Werkman, 2010).

- d. Para pelaku pengembangan organisasi juga menyatakan bahwa partisipasi karyawan atau anggota organisasi merupakan hal yang krusial untuk menciptakan perspektif dan kesuksesan perubahan organisasional. (Bradfort and Burke, 2005). Mereka meyakini bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang tidak hirarkis dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terutama keputusan yang berdampak pada mereka. Manajemen perubahan harus di dasarkan pada delegasi dan desentralisasi sehingga kohesi di antara mereka akan melindungnya (Beer dan Nohria, 2000; Boostra, 2004 dalam Weckerman, 2010).

Asumsi-asumsi yang digunakan oleh konsep teori pengembangan organisasi tradisional menolak perubahan sebagai hasil dari pemberdayaan (Bruce and Wayman, 1998 dalam Weckerman, 2010). Di samping itu beberapa kontribusi yang telah di berikan oleh konsep teori pengembangan organisaion tradisional serta asumsi-asumsi yang menyertainya mendapat kritik dari berbagai pihak. Di antara mereka yang mengkritik adalah Marshak dan Grant (dalam Weckerman, 2010), dan menyatakan bahwa konsep pengembangan organisasi tradisional kurang memberikan perhatian pada relasi kekuasaan yang direfleksikan oleh nilai manusia dan bagaimana nilai-nilai tersebut tercipta menjadi suatu kekuasaan atau kekuatan terbaik sebagai sumber perubahan.

2. Pendekatan Pengembangan Organisasi Non Tradisional

Sebagai suatu bidang profesi pengembangan organisasi memerlukan bermacam pendekatan dan metode, salah satu diantaranya adalah metode *multiple stakeholder* yang di dasarkan pada dialog dan pendekatan sistem menyeluruh sebagai skenario perencanaan strategik (*strategic scenario planning*). Perubahan dalam skala luas dan apresiasi pada penembengan organisasi berkembang melampaui dinamika individual dan kelompok memunculkan praktek pengembangan organisasi non teradisional yang tidak hanya dapat diaplikasikan pada masalah interpersonal tetapi juga pada bidang-bidang yang strategis (Mirvis dan Grand, 2008 dalam Nistelrooij dan Smina, 2010).

Secara praktis, asumsi-asumsi yang digunakan oleh teori pengembangan organisasi non tradisional berbeda dengan yang digunakan oleh pengembangan organisasi tradisional. Di antara asumsi-asumsi tersebut adalah;

- a. Pendekatan pengembangan organisasi non tradisional mengasumsikan bahwa realitas adalah jamak atau *multiple* dan bukan tunggal seperti yang diasumsikan oleh pembelajaran organisasi tradisional. Asumsi ini digunakan untuk menciptakan cara berpikir atau *mindset* baru dalam mengkonstruksi makna terhadap realita sosial
- b. Pengembangan organisasi non tradisional mengakui keberadaan kekuasaan (*power*) dan bagaimana kekuasaan tersebut secara dominan digunakan oleh kelompok untuk tetap eksis dan membenarkan *status quo*.

c. Selanjutnya pendekatan pengembangan organisasi non tradisional juga mengakui bahwa perubahan terjadi melalui episode-episode yang berlangsung secara terus menerus.

Di samping itu pendekatan pengembangan organisasi non tradisional juga mengapresiasi dan membenarkan bahwa dalam usaha menginisiasi perubahan, pencarian atau usaha untuk memperbaiki atau merubah *mindset* aktor atau agen perubahan yang lebih positif diperlukan, dan kelompok yang lebih besar dapat melakukan intervensi sebagai alat untuk menciptakan kebersamaan. Sebagian dari mereka yang mendukung pendekatan non tradisional juga menyetujui konsep merasa dilibatkan (*sensemaking*) karena melalui *sensemaking* orang dapat mengkonstruksi nilai-nilai yang dianggap koheran dan cocok pada suatu situasi tertentu sehingga dapat diterima dan dilaksanakan.

Pendekatan pengembangan organisasi non tradisional tidak hanya terbatas pada posisi dan kekuasaan dan mengintegrasikannya dalam praktek tetapi mereka juga melihat bahwa organisasi bukanlah properti dari perubahan, namun sebaliknya perubahan adalah properti dari organisasi. Karena konsekuensinya mereka lebih fokus pada kognitif. Dalam hal ini perubahan akan terjadi karena adanya interaksi antara mereka yang berada di dalam organisasi. Dengan demikian interaksi adalah sumber dari perubahan, hal ini sejalan dengan anggapan bahwa organisasi adalah proses konstruksi sosial. Dengan demikian setiap orang mempersepsikan sesuatu bukanlah berdasarkan nilai objektifnya tetapi lebih didasarkan pada nilai subjektif yang dikonstruksi melalui interaksi di

antara mereka. Ini berarti bahwa anggota organisasi menilai dirinya dan organisasi bukan berdasarkan konstruksi dari atribut-atribut yang ada tetapi sangat ditentukan oleh hasil konstruksi yang dibangun melalui interaksi antar mereka. Hal ini memperlihatkan bahwa interaksi adalah sumber dari realita yang bersifat jamak dan tidak tunggal.

Selanjutnya melalui proses intraksi hadirilah apa yang disebut dengan kekuasaan, status atau identitas dan keduanya memiliki saling ketergantungan yang kuat. Pentingnya identitas dan posisi memberikan implikasi bahwa perbedaan interaksi dalam hubungan yang berbeda dan konteks yang berbeda akan ditentukan oleh perbedaan status dan posisi. Dengan demikian bagi mereka organisasi adalah konstruksi sosial itu sendiri (Gray *et al* dalam Smith 2010). Realita sosial adalah produk manusia yang secara kontiniu dibangun melalui interaksi atau *the social construction of reality*.

Berger dan Huckmann membedakan antara realita objektif (*objective reality*) dan realita subjektif (*subjective reality*). Realita objekti adalah apa yang dikonstruksi sebagai akibat atau hasil dari interaksi dan institusionalisasi, dimana realita di maknai sebagai transeden bagi anggota masyarakat individual sedangkan realita subjektif adalah realita dimana setiap individu memahami masyarakat berdasarkan posisi dan status serta kekuasaan yang dihasilkan melalui interaksi. Teori institusional mendasarkan konsepnya pada *human activity*, dan mereka berperan sebagai subjek pada proses habituasasi dan institusionalisasi terjadi secara resiprokal antara mereka dengan kebiasaan atau habit melalui tindakan yang diperlihatkan. Kebiasaan dan tindakan tersebut ditentukan oleh *knowledge* dengan demikian *knowledge* akan memandu

setiap tindakan untuk kemudian diinstitutionalkan sebagai pembentuk realita sosial.

B. Pembelajaran Organisasi

Seperti yang di sampaikan oleh Renald Kasali (2010) bahwa kehidupan organisasi akan mengalami masa lahir, masa kemapanan, dan akhirnya mati atau lenyap karena tidak bisa mempertahankan diri. Dalam menjalani proses tersebut setiap organisasi akan mengalami pasang surut dalam dinamika kesuksesan dan kegagalan. Tugas organisasi adalah berusaha untuk dapat mencapai dan mempertahankan kesuksesan demi kesuksesan melalui perjalanan yang ditandai oleh perubahan demi perubahan sebagai usaha mempertahankan masa hidup (*lifetime*) yang lebih panjang. Namun demikian tidak sedikit organisasi yang mengalami kegagalan dan meninggalkan nama sebagai organisasi atau perusahaan yang pernah mencapai keberhasilan yang menakjubkan. Kenapa suatu organisasi gagal?, penyebab utamanya menurut para pakar pembelajaran organisasi (*learning organization*) adalah karena organisasi tersebut tidak belajar dan berusaha meningkatkan kemampuannya sesuai dengan tuntutan internal dan tuntutan eksternal yang dihadapinya. Dalam hal ini pembelajaran organisasi ditujukan atau dapat dipandang sebagai perbaikan yang terus-menerus dan alat perjuangan bagi organisasi untuk menjadi lebih baik dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Garvin, 2000). Sebelum seseorang atau organisasi memperbaiki dirinya yang utama mereka harus belajar terlebih dahulu (Garvin dalam Alas, 2008)

Chriss Argyris (2000) menyatakan kesuksesan perusahaan ditentukan oleh proses pembelajaran yang dilakukannya, dan pembelajaran organisasi ditujukan pada usaha untuk mengoreksi kesalahan yang telah dilakukan. Sementara itu Fiol dan Lyles dalam Garvin (2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah tindakan perbaikan melalui peningkatan dan pemahaman ilmu pengetahuan (*knowledge*) yang lebih baik. Secara faktual keberadaan dan eksistensi organisasi memerlukan perbaikan yang berkelanjutan, oleh karena itu diperlukan adanya komitmen untuk belajar secara terus menerus. Hal ini membuktikan bahwa prinsip belajar seumur hidup juga harus dilakukan oleh organisasi. Bila organisasi tidak belajar secara berkelanjutan dan terus menerus mereka dapat mengalami stagnasi dalam aktifitas-aktifitas keorganisasiannya seperti dalam proses pemecahan masalah, usaha mencari solusi yang pada era sekarang ditengarai makin komplek dan rumit, dalam memperkenalkan dan meluncurkan produk baru serta, dalam usaha memenuhi kebutuhan pasar yang tinggi, melakukan proses penataan kembali struktur (*reengineering*) dan aktifitas-aktifitas organisasional lainnya yang sesuai tuntutan dan perubahan lingkungan. Semua proses-proses tersebut memerlukan pencerahan organisasional baik pada tataran individual atau kelompok yang dapat diperoleh melalui proses pembelajaran organisasi (*learning organization*). Namun dalam realita pembelajaran organisasi masih hanya sebatas referensi dan utopis dan sering diisi oleh terminologi mistis (Garvin, 2000).

Bila suatu keberhasilan dimana anda yakin akan dapat mencapainya maka tugas anda adalah menyiapkan

kemampuan untuk dapat mencapai dan mendapatkannya. Kemampuan tersebutlah yang harus anda tingkatkan melalui proses pembelajaran. Demikian juga dengan organisasi, untuk mencapai tujuan yang diinginkan mereka harus memiliki kemampuan yang juga dapat ditingkatkan melalui pembelajaran organisasional. Peter Senge adalah orang yang memperkenalkan pembelajaran organisasi melalui bukunya *The Fifth Discipline* dan menyatakan bahwa organisasi adalah tempat dimana individu dapat mengembangkan kemampuannya secara terus menerus dan berkelanjutan (Garvin, 2010). Melalui pembelajaran organisasi, setiap individu diharapkan dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik sesuai dengan yang diinginkan, organisasi adalah tempat dimana kebaruan diciptakan, dan kebaruan tersebut secara implisit merupakan hasil dari suatu perubahan yang dilakukan secara bersama. Selanjutnya kemampuan untuk menciptakan kebaruan tersebut diperoleh melalui kemampuan yang dikembangkan pada semua individu dalam usaha mencapai kepentingan organisasi dan sekaligus memungkinkan mereka untuk terus belajar secara bersama-sama.

1. Model Pembelajaran Organisasi Peter Seng

Untuk mencapai dan melaksanakan pembelajaran organisasi tersebut Peter Senge menyarankan untuk fokus pada lima komponen yaitu; berpikir sistem (*system thinking*), kemampuan individual atau personal (*personal mastery*), merancang model atau skema mental (*mental modeling*), memahami visi bersama (*shared vision*) dan belajar bersama (*team learning*).

- a. Berpikir sistem (*system thinking*) merupakan kebalikan dari berpikir parsial atau terpisah-pisah. Organisasi adalah suatu sistem yang kompleks dengan elemen-elemen atau sub-sub bagian yang otonom namun setiap elemen bertugas dan memiliki tujuan untuk mensukseskan organisasi sebagai satu kesatuan. Untuk sukses maka organisasi dan seluruh individu yang terlibat di dalamnya harus mampu belajar dan memiliki kemampuan untuk memperlakukan organisasi sebagai suatu kesatuan. Organisasi dan semua anggotanya harus lebih memprioritaskan kepentingan organisasi dari pada kepentingan individu atau kelompok.
- b. Kemampuan personal, setiap personal atau individu yang tergabung dalam suatu organisasi, secara bersama-sama mereka akan melakukan aktifitas-aktifitas dan mengerjakan tugas-tugas keorganisasian, dalam usaha pencapaian tujuan yang lebih baik. Penyelesaian tugas memerlukan kemampuan atau keahlian individual yang terukur dan memerlukan pelatihan dan pendidikan khusus. Keahlian dan kemampuan tersebut diusahakan dan ditingkatkan secara bersama melalui organisasi
- c. Model atau skema mental. Organisasi dibangun melalui struktur yang saling terkait baik secara horizontal ataupun vertikal, yang menggambarkan bagaimana tugas-tugas terurai untuk dikerjakan dalam satu kesatuan tujuan. Setiap tugas menghendaki jenis dan tingkat kemampuan yang berbeda, dimana organisasi dituntut untuk dapat menguraikan setiap elemen atau aktifitas dari masing-masing tugas dan jabatan sehingga diketahui spesifikasi atau kualifikasi pengetahuan dan

- kemampuan yang diperlukan. Setiap spesifikasi kemampuan tersebut dikembangkan melalui pembelajaran organisasi.
- d. Berbagi dan memahami visi. Kehadiran organisasi adalah untuk mencapai mimpi, keinginan dan tujuan bersama, yang diformulasikan melalui visi organisasi. Agar semua anggota atau karyawan perusahaan dapat berpartisipasi secara maksimal dalam semua aktifitas dan tugas organisasi, mereka perlu memahami dan mengetahui visi bersama tersebut secara spesifik dan jelas. Peningkatan pemahaman melalui penyebaran serta sosialisasi visi yang dilakukan juga merupakan salah satu bentuk pembelajaran organisasional yang dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan atau pelatihan yang dirancang secara khusus.
- e. Belajar berkelompok (*team learning*), pembelajaran organisasi berbasis kelompok juga perlu dilakukan oleh organisasi, karena tugas-tugas organisasional hanya dapat diselesaikan secara bersama bukan oleh seorang yang bersifat individual. Belajar berkelompok ditujukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan atau anggota organisasi untuk bekerja bersama dalam suatu tim kerja yang kompak dan solid. Nilai-nilai budaya yang dibawa oleh individu ada kalanya dapat mendukung terlaksananya tim kerja secara baik, namun tidak jarang juga ditemukan adanya nilai-nilai budaya yang kurang mendukung keberhasilan kerjasama tim.

2. Model Pembelajaran Organisasi Ikujiro Nonaka

Melengkapi apa yang telah dikemukakan oleh Peter Seng, Ikujiro Nonaka (dalam Garvin 2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dicirikan oleh penciptaan pengetahuan baru dalam organisasi atau perusahaan (*knowledge-creating companies*), untuk itu diperlukan upaya-upaya dan intervensi untuk menciptakan pengetahuan baru (*inventing new knowledge*) tersebut. Aktifitas penciptaan dan intervensi bukanlah termasuk aktifitas-aktifitas khusus atau spesial tetapi lebih merupakan kegiatan-kegiatan rutin yang harus dilakukan organisasi setiap saat. Oleh karena itu pembelajaran organisasi adalah cara anggota organisasi berperilaku, dan setiap karyawan dipandang dan diperlakukan sebagai *knowledge worker* yang dibedakan oleh intensitas dalam kepemilikannya.

Dengan demikian pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk mengorganisir *knowledge* dan *skill* melalui penciptaan (*creating*), pencarian (*acquiring*) dan memindahkan (*transferring*), memodifikasi (*modification*) dalam usaha menciptakan *knowledge* dan *skill* baru. Aktifitas pembelajaran juga bertujuan untuk memperluas dan memperdalam wawasan organisasional dalam penyelesaian tugas dan kepentingan organisasi. Untuk kepentingan dan keberhasilan pembelajaran organisasi tersebut Nonaka menyarankan perlunya organisasi atau perusahaan melakukan cara-cara yang menitik beratkan pada berpikir fokus (*focus thinking*), mendorong dialog (*encourage dialogue*) dan diskusi, serta membangun dan mengembangkan pengalaman (*tacit knowledge*) secara intensif untuk memahami ide-ide yang bersifat eksplisit.

3. Model Pembelajaran Organisasi Garvin

Secara konseptual Garvin (2000) berpendapat bahwa pembelajaran organisasi masih berada pada tema-tema yang umum (*grand themes*) yang cenderung bersifat metafora, sehingga memerlukan kajian-kajian yang lebih detail dan praktek-praktek yang lebih nyata terutama dalam memandu dan mengarahkan proses implementasinya. Kondisi ini membawa Garvin untuk mempertanyakan apakah yang dimaksud dengan pembelajaran organisasi?, bagaimana mengelolanya?, dan bagaimana mengukurnya?, serta bagaimana implementasinya pada perubahan.

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut mendorong Garvin untuk melakukan pencarian dan menemukan jawaban berikut. Menurut Garvin *learning organization is an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights*. Bagi Garvin ide merupakan hal yang esensial dalam pembelajaran, yang dapat diciptakan dan dicetuskan melalui kreatifitas organisasional atau dapat juga berasal dari luar organisasi. Artinya ide adalah subjek atau dianggap sebagai pememicu (*trigger*) terhadap perbaikan organisasi, dan sekaligus merefleksikan faktor penyebab terjadinya perubahan organisasi.

Pengelolaan atau manajemen pembelajaran organisasi dilakukan melalui aktifitas-aktifitas berikut;

- a. Pemecahan masalah secara sistematis (*systematic problem solving*), merupakan aktifitas utama dan mengacu kepada usaha pencarian ide-ide serta alternatif pemecahan masalah berdasarkan proses dan metode ilmiah atau *scientific method*. Misalnya dalam bentuk

kemampuan untuk menyediakan alternatif-alternatif berbasis data yang akurat sehingga dapat dianalisis melalui model-model statistik dengan menggunakan komputer untuk menemukan kesimpulan dan informasi yang dapat diaplikasikan.

- b. Pengalaman melalui penggunaan pendekatan baru (*experimentation with new approach*) merupakan aktifitas pencarian *knowledge* organisasional melalui program-program yang sedang berjalan (*ongoing programs*) dan proyek-proyek yang diselesaikan dan didemonstrasikan (*demonstration projects*). *Ongoing programs* lebih ditujukan untuk menghasilkan tambahan terhadap ilmu pengetahuan yang sudah ada (*incremental knowledge*) sedangkan *demonstration projects* diharapkan dapat memproduksi ilmu pengetahuan baru.
- c. Belajar dari pengalaman masa lalu (*learning from past experience*), dalam hal ini perusahaan atau organisasi harus melakukan review terhadap kesuksesan dan kegagalan yang dialami. Temukan faktor-faktor penyebabnya secara sistematis, lakukan analisis secara tepat lalu pastikan semua karyawan dapat mengaksesnya dan menjadikan pembelajaran dalam penyelesaian tugas-tugas berikutnya.
- d. Belajar dari pihak lain (*learning from others*), tidak semua pembelajaran dapat direfleksikan oleh diri sendiri, ada kalanya untuk memahami dan mempelajari sesuatu berasal atau bersumber dari orang lain atau lingkungan di luar diri sendiri. Aktifitas seperti *benchmarking* dapat dijadikan sebagai sarana investigasi dan sumber pengalaman berdasarkan pengetahuan dan pengalaman

- pihak lain dalam memperkaya dan meningkatkan pengetahuan kerja karyawan.
- e. Transfer ilmu pengetahuan secara cepat dan efisien (*transferring knowledge quickly and efficiently*), belajar lebih dari sekedar aktifitas-aktifitas yang bersifat lokal dan terbatas pada tempat atau bagian tertentu. Hasil dari pembelajaran harus dibagi secara cepat dan efisien karena ide akan dapat berkembang dan memberikan pengaruh secara lebih cepat dan efisien pada ruang lingkup yang lebih luas. Proses pengukuran terhadap pembelajaran organisasi juga merupakan sesuatu hal yang penting terutama dalam proses pengelolaan *if you can't measure it, you can't manage it* begitulah ungkapan yang disampaikan oleh Gravin.

4. Pengukuran Pembelajaran Organisasi

Pengukuran terhadap pembelajaran organisasi secara tradisional dilakukan melalui kurva pembelajaran dan fungsi proses manufacturing (*manufacturing process function*). Pengukuran melalui kurva pembelajaran digambarkan melalui dua sumbu vertikal dan horizontal yang merefleksikan variabel atau estimator yang digunakan dalam pengukuran. Sedangkan pengukuran melalui fungsi proses manufacturing menggunakan biaya untuk memperoleh *knowledge* sebagai alat untuk memproksi atau menduga hasil produksi. Tambahan biaya yang digunakan untuk meningkatkan *knowledge* organisasional diperlukakan sebagai faktor penjelas dalam meningkatkan tambahan produksi (*marginal production*). Implikasi konsep pembelajaran organisasi adalah pada kemampuan atau kesiapan untuk menginisiasi program perubahan yang

diletakkan dan melekat pada peningkatan pengetahuan atau kemampuan yang disebabkan oleh proses pembelajaran tersebut. *Knowledge, skill* dan *ability* organisasi juga diidentikkan dengan *knowledge, skill* dan *ability* individu-individu yang ada dalam organisasi oleh karena itu peluang untuk melakukan perubahan akan ditentukan oleh kemungkinan dalam meningkatkan kemampuan individual.

Konsep pembelajaran organisasi lebih menyarankan model dan proses pembelajaran berbasis ilmiah (*sciencetific*) karena melalui metode ilmiah dapat dibangun kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, serta menemukan alternatif-alternatif pemecahan yang berbasis data sehingga tingkat keberhasilannya dapat terukur dengan tingkat kesalahan tertentu. Namun demikian pembelajaran organisasi tidak terjadi dalam waktu satu malam atau dalam jangka waktu pendek karena secara umum kesuksesan atau perubahan merupakan hasil dari banyak faktor seperti sikap, komitmen dan proses manajemen secara keseluruhan. Dalam hal ini pembelajaran organisasi merupakan konsep yang harus dilaksanakan secara terus-menerus untuk memandu perubahan yang bersifat incremental, utamanya dalam melakukan adaptasi dan integrasi terhadap perubahan eksternal dan internal. Meski demikian dalam jangka panjang tidak tertutup kemungkinan proses pembelajaran organisasi akan menghasilkan perubahan organisasional yang bersifat radikal dan menyeluruh. Seperti yang dijelaskan oleh Beckard dan Harris (dalam Garvin, 2000) bahwa kemampuan organisasi untuk menginisiasi perubahan akan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimilikinya dan kemampuan tersebut ditentukan oleh kemampuan individu-individu yang berada

atau yang tergabung dalam organisasi tersebut. Peningkatan kemampuan organisasi atau perusahaan dapat diperoleh melalui aktifitas-aktifitas pembelajaran atau peningkatan pengetahuan para anggota atau para karyawan. Oleh karena itu aktifitas-aktifitas dalam bentuk praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia (*human resource practices*) seperti program pelatihan (*training*) dalam bentuk *on the job training* ataupun *off the job training*, program pendampingan (*mentoring*), program pendidikan baik formal maupun informal, serta program-program pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) merupakan sarana pembelajaran dan sekaligus sebagai faktor pendorong yang diperlukan untuk terlaksananya perubahan organisasi.

C. Manajemen Ilmu Pengetahuan

Konsep pembelajaran organisasi (*organization learning*) dan konsep pengembangan organisasi (*organization development*) pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu untuk membentuk dan meningkatkan kemampuan atau kecerdasan organisasi. Kecerdasan dan kemampuan tersebut diperoleh atau merupakan representasi dari kemampuan dan kecerdasan individu-individu yang yang tergabung di dalamnya dan dibentuk secara terus menerus melalui pencarian, penyimpanan, pengkodean atau pengolahan serta penggunaannya. Ke dua pendekatan di atas lebih fokus pada kemampuan individual dan perilaku individual sebagai pembentuk kemampuan atau kecerdasan organisasional. Menurut mereka perbaikan dalam hal ini perubahan organisasi khususnya capaian dari peforma yang diharapkan sangat tergantung

pada kemampuan dan kinerja individu-individu yang ada di dalamnya. Konsep ini menyebabkan kajian-kajian manajemen sumber daya manusia lebih cenderung menggunakan pendekatan perilaku melalui ukuran-ukuran berbasis kualitatif. Berkembangnya pendekatan-pendekatan dalam manajemen sumberdaya manusia ke arah pengakuan bahwa sumberdaya manusia adalah asset kunci perusahaan dan munculnya persepektif berbasis sumberdaya (*resources based perspective*), dalam membentuk daya saing organisasi atau perusahaan. Persepektif berdasarkan sumberdaya meyakini bahwa kemampuan individual adalah jantung atau inti dari kemampuan organisasional, yang selanjutnya akan menjadi input utama dalam membentuk kemampuan khusus (*core competency*) organisasional. Seiring dengan itu hadir pula pengukuran *human capital* berbasis akuntansi (*human resource accounting-HRA*), yang lebih menekankan menguatifikasi input pada sumber daya manusia sebagai investasi ketimbang pengeluaran semata (Amirul Islam, Kamruzzaman dan Redwanuzzaman, 2013).

1. Ilmu Pengetahuan dan Kesuksesan Organisasi

Pentingnya ilmu pengetahuan (*knowledge*) sebagai sumber daya organisasi sudah diakui oleh Leontief melalui konsepnya yang terkenal dengan Leontief paradox. Para ekonom memandang bahwa untuk menghasilkan nilai tambah diperlukan modal fisik seperti tanah, uang, dan tenaga kerja yang dalam penggunaannya memerlukan kombinasi guna mencapai maksimalisasi produk atau minimalisasi biaya. Statemen ini mengandung makna bahwa inti dari perolehan nilai tambah adalah pada kemampuan melakukan kombinasi sumber daya

yang akan digunakan dalam proses produksi. Dalam hal ini, proses pengkombinasian dimaksud hanya dapat dilakukan oleh manusia dalam konteks *knowledge, skill* dan *ability* bukan oleh yang lainnya.

Hasil studi Leontif tersebut menggiring kita pada pemahaman bahwa sumber daya manusia dalam konteks *knowledge* memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi, perusahaan, industri atau suatu negara dan bahkan menjadi satu-satunya sumber daya saing kedepan (Sung Cho dan Chang Moon, 2003). Hal yang sama juga disampaikan oleh Berkowitz (dalam Sulastri, 2005) dan menyatakan bahwa bila pada era ekonomi tradisional tanah, tenaga kerja, bahan mentah, dan uang atau modal dianggap sebagai faktor produksi atau sumber daya utama perusahaan maka pada era ekonomi ilmu pengetahuan (*knowledge economic*) *knowledge* dijadikan sumber daya sentral perusahaan. Ekonomi berbasis ilmu pengetahuan telah menempatkan negara-negara dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi lebih baik menjadi negara maju dan sejahtera. Hal inilah yang dialami oleh Korea Selatan yang berhasil menjadi negara yang menguasai teknologi lebih baik, bersama perusahaan Samsung sebagai icon dan *holding company* atau *powerhousenya*. Kondisi ini disampaikan oleh Lendi Widayana, bahwa pada tahun 1962 pendapatan perkapita Korea Selatan baru mencapai US-\$ 87 dan Indonesia US-\$ 90. Namun pada tahun 1996 (sebelum krisis Moneter Asia) pendapatan perkapita Korea Selatan telah mencapai US-\$10,543 dan Indonesia hanya US-\$ 1,000. Sedangkan tahun 2013 *income percapita* Korea Selatan telah mencapai US-\$ 25,977 dan Indonesia US-\$ 3,47 (World-Bank, 2014).

Pentingnya *knowledge* bagi keberhasilan dan kesuksesan, telah meyakinkan organisasi untuk lebih fokus dan cerdas dalam mengelola *knowledge* mereka. Proses pengelolaan inilah yang disebut dengan manajemen ilmu pengetahuan atau *knowledge management*.

2. Ilmu Pengetahuan sebagai *Intangible Asset*

Secara konseptual dapat dimaknai bahwa pada dasarnya sumber daya organisasional atau perusahaan terdiri dari sumber daya fisik atau *tangible* dan sumber daya non fisik atau *intangible* disebut juga dengan *hidden asset*. Aset *intangible* yang dimiliki oleh organisasi dan berbasis ilmu pengetahuan atau *knowledge* tersebut sangat ditentukan oleh *knowledge* yang dimiliki oleh sumber daya manusianya secara individual. Terdapat perbedaan yang cukup mendasar antara sumber daya *tangible* dan *intangible* tersebut sebagaimana yang diungkap-kan oleh Hubert Saint-Onge dalam Becker, Huselid dan Ulrich (2001) pada Tabel 3.

Pentingnya peran *knowledge* terutama dalam membangun kemampuan daya saing perusahaan dalam mencapai kesuksesannya juga disadari oleh ilmu manajemen. Sampai tahun 1980 teori manajemen masih fokus pada lingkungan perusahaan atau struktur industri sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan (*suitable competitive advantages*). Anggapan ini di dasarkan pada pandangan ekonomi neo-klasik yang beranggapan bahwa sumber daya dapat didistribusikan secara normal dan dengan mudah dapat diakses oleh perusahaan.

Tabel 3: Perbedaan Asset Tangible dengan Asset Intangible

No.	Asset Tangible	No.	Asset Intangible
1.	Berujud	1.	Tidak berujud
2.	Mudah dikuantifikasi	2.	Sulit dikuantifikasi
3.	Bagian dari neraca	3.	Tidak tercatat pada neraca
4.	Hasil investasi diketahui dengan jelas	4.	Dihitung berdasarkan asumsi
5.	Mudah diduplikasi	5.	Tidak bisa atau sulit ditiru
6.	Terdepresiasi melalui penggunaan	6.	Terapresiasi melalui penggunaan
7.	Penggunaan terbatas	7.	Multiguna
8.	Leverage terbaik melalui kontrol	8.	Leverage terbaik melalui alignment
9.	Dapat akumulasi dan disimpan	9.	Dinamis, siklus hidup tergantung penggunaan

Sumber: Hubert Saint-Onge dalam Becker *et al* (2001)

Anggapan ini di dasarkan pada pandangan ekonomi neo-klasik yang menyatakan bahwa sumber daya dapat didistribusikan secara normal dan dengan mudah dapat diakses oleh perusahaan. Oleh karena itu peran manajemen adalah menemukan cara yang bijak dan cerdas dalam mengkombinasikan produksinya dengan pasar yang tersedia. Pesan ini telah mendorong para industrial untuk lebih memuja lingkungan perusahaan dari pada perusahaan itu sendiri. Pada awal tahun 1980 muncullah suatu perspektif baru dalam kajian manajemen yang disebut dengan persepektif berdasarkan sumber daya (*resource-based perspective*). Keunggulan bersaing

tidak hanya dicapai melalui kombinasi faktor produksi dengan pasar pada industri yang *given*, tetapi lebih ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Roos and Roos, 1997).

Bahasan-bahasan akan pentingnya *knowledge* dalam literatur manajemen juga telah berlangsung sejak lama dan berevolusi ke arah yang lebih jelas dan kuat. Bontis (2001) berusaha menyusun kronologis pembahasan *knowledge* dalam organisasi yang sudah dimulai sejak zaman Mesir Kuno dan dianggap sebagai akar kajian *scientific management*. Pada tahun 1911 F. Taylor memformulasikan *knowledge* melalui kajian peran pengalaman (*tacit knowledge*) karyawan dalam mensukseskan organisasi dan membuktikan bahwa *tacit knowledge* yang diperoleh karyawan melalui pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja mereka. Tahun 1934 Schumpeter melanjutkan kajian peran penting *knowledge* dalam proses perubahan khususnya dalam memunculkan perilaku inovasi. Konsep tersebut diperluas oleh Barnard pada tahun 1938 yang dikenal dengan konsep *behavioral knowledge*. Selanjutnya sekitar tahun 1945 dengan menggunakan persepektif Taylor dan Barnard, Simon seorang ahli dalam administrasi dan organisasi mengakui adanya *bounded rationality* dalam pengambilan keputusan organisasional sehingga menyarankan perlunya pencarian beberapa alternatif dalam pengambilan keputusan yang efektif. Hal yang sama juga dilakukan oleh Penrose yang sekitar tahun 1959 serta Nelson dan Winter pada dekade 1982 dan sama-sama menyatakan pentingnya pengetahuan dan pengalaman karyawan dalam pencapaian tujuan organisasional.

Pfeffer (1996) memberikan alasan yang lebih komprehensif kenapa *knowledge* perusahaan menjadi makin penting dalam kesuksesan dan kemampuan daya saing perusahaan, yaitu; (1) Makin cepatnya siklus hidup produk dan introduksi teknologi produksi yang menggambarkan makin tingginya laju produk mengandung arti bahwa keunggulan yang pernah dicapai oleh suatu produk akan terkikis dan harus diperbaharui sehingga teknologi yang dianggap sebagai keunggulan bersaing industri perlu terus ditingkatkan dan dikembangkan. (2) Kemampuan proteksi yang diberikan oleh hak paten makin berkurang karena makin tingginya tingkat inovasi dan imitasi yang dimiliki pesaing. (3) Kemampuan proteksi pasar domestik melalui deregulasi juga mulai berkurang karena terbukanya pasar global. (4) Petumbuhan investasi langsung internasional (*foreign direct investment-FDI*) telah memperlemah keunggulan pasar modal sebagai akses sumber daya keuangan tradisional. (5) Kemampuan skala ekonomis sebagai suatu keunggulan bersaing tradisional juga menjadi kurang penting karena pasar makin tersegmentasi dengan kebutuhan untuk melayani selera khusus dari sub-segmen tertentu.

Menyadari pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menkoordinasi kan semua sumber daya yang dimiliki perusahaan Pfeffer (1996) memberikan ilustrasi bahwa kemampuan perusahaan dalam mengakses mesin-mesin dan peralatan bukan merupakan jaminan bagi kelangsungan hidup mereka. Tetapi kemampuan untuk mengelola semua sumber daya secara efektif oleh orang-orang yang tepatlah yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Perusahaan yang kehilangan mesin-mesin dan peralatan namun tetap menjaga

skill dan kemampuan *know-how* para pekerjanya dapat bangkit relatif lebih cepat dalam bisnisnya dibandingkan dengan perusahaan yang kehilangan kemampuan para pekerja dan memiliki peralatan. Kondisi tersebut dimungkinkan karena perusahaan memiliki aset yang makin bernilai melalui penggunaannya yaitu *intangible asset*. Disebut *intangible asset* atau aset tersembunyi karena nilainya tidak muncul dalam laporan keuangan perusahaan dan keberadaannya dalam perusahaan dapat direfleksikan oleh apresiasi nilai saham perusahaan dipasar modal. Kenyataan ini menuntut perusahaan untuk mengelola *knowldege* secara terus menerus dan beraksi dengan cepat terhadap perubahan baik internal maupun eksternal. Tugas ini hanya dapat dilakukan oleh perusahaan yang memiliki karyawan dengan kompetisi *knowledge* yang tinggi. Bukan mesin yang membuat suatu melainkan manusialah yang melakukannya. Adalah suatu kenafan jika kecerdasan artifisial yang hanya berperan membantu proses produksi begitu diagungkan sementara kecerdasan ril diabaikan.

3. Esensi Manajemen Ilmu Pengetahuan

Forster (2005) menyampaikan bahwa ilmu pengetahuan (*knowledge*) diturunkan dari bahasa Yunani yang diartikan sebagai kerangka dari fakta (*body of fact*), informasi (*information*), dan *know-how* yang terakumulasi sepanjang waktu. Dengan demikian *knowledge* organisasi adalah fakta, informasi serta kemampuan rekayasa yang dimiliki oleh organisasi sepanjang waktu dan ketersediaannya serta tergantung pada pengelolaan yang dilakukan.

Munculnya kajian-kajian pada pengelolaan ilmu pengetahuan (*knowledge management*) tidak terlepas dari perkembangan pemikiran yang terjadi dibidang ilmu manajemen itu sendiri. Di samping itu perubahan dan transformasi yang terjadi pada masyarakat secara keseluruhan juga memberikan pengaruh yang cukup besar. Tuntutan perubahan yang dihadapi oleh organisasi dan perusahaan tidak hanya berasal dari dalam dirinya sendiri tapi lebih ditentukan oleh faktor yang ada di luar diri mereka. Tuntutan terbesar bagi perusahaan untuk terlibat dalam *e-commers* atau *e-business*, *e-office*, bukan berasal dari perusahaan tersebut tapi lebih ditentukan oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang terjadi.

Tuntutan-tuntutan tersebut harus diantisipasi oleh ilmu manajemen sebagai panduan dalam mengelola organisasi sehingga *knowledge* menjadi suatu kebutuhan dan memiliki peran yang sangat penting dalam eksistensi perusahaan. Bagaimana tuntutan organisasi terhadap ilmu pengetahuan tersebut berevolusi dari waktu ke waktu dijelaskan oleh Jac Fitz-enz dalam Lendy Widayana (2006) melalui Tabel 4 berikut;

Tabel 4: Evelosi Pendekatan Manajemen

Rentang waktu	Pendekatan manajemen
2000	Return on Investment of Human Capital? ? ?
	Intellectual capital-resoure based perspective-knowledge management
	Rightsizing-balance Scorecaed-EVA
1990	TQM - Reengineering-7 habits-Delaying
	Downsizing-costomer Srvice-Benchmarking
1982	Keizen-Empowerment-Continuous Improvement
	Corporate culture-Change Mangement-MBWA
	Intrapreneuring-Realtionship marketing-Service Excellence
1970	Quality Circles-Diversification-One Minute Managing
	Work Simplication-Need Hierarchy-Statistical process control
1960	Organizational Renewel-Value Chain-Portofolio Management
	Management Grid-Matrix-Hygienes and motivator-Theory Z
	Theory X dan Y-plan organize direct control-human relation
1950	Management by objective-Management Science-Decision Tree

Sumber: Jac Fitz-enz dalam Lendi Widayana (2006)

Konseptualisasi *knowledge* sebagai sumber daya organisasi terus berkembang melalui kajian-kajian teoritis dan empirik. Perkembangan ini menjadi makin penting di era makin menguatnya globalisasi ekonomi dan perkembangan teknologi bisnis dan teknologi informasi yang secara perlahan mengalihkan paradigma ekonomi tradisional ke ekonomi berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge-based economy*). Oleh karena itu *knowledge management* secara umum adalah proses

dimana pengalaman, keahlian, dan kemampuan karyawan ditingkatkan, dibagi dan digunakan yang dikonversikan melalui pembelajaran organisasional untuk meningkatkan capaian kinerja perusahaan.

Selanjutnya definisi dan pengertian tentang *knowledge management* juga telah diinventarisasi oleh Lendy Widayana (2006) berdasarkan beberapa pendapat seperti berikut;

- (1) *knowledge management is an integrated systematic approach to identifying, managing and sharing all of an enterprise's information assets, including databases, documents, policies, and procedures, as well as previously unarticulated expertise and experience held by individual workers. Fundamentally it is about making the collective information and experience of an enterprise available to individual worker (Regina dalam Widayana, 2006).*
- (2) *knowledge management is the systematic process of finding, selecting, organizing, distilling and presenting information in a way that improves an employee's comprehension in a specific area of interest. It helps an organization to gain insight and understanding from its own experience. Specific activities on acquiring, storing and utilizing knowledge for problem solving, dynamic learning, strategic planning and decision making (A.Paulson dalam Widayan, 2006).*
- (3) *Knowledge management is the practical of harnessing and exploiting intellectual capital to gain competitive advantage and customer commitment through efficiency, innovation and faster and more effective decision making (Steve Barth dalam Widayan, 2006).*

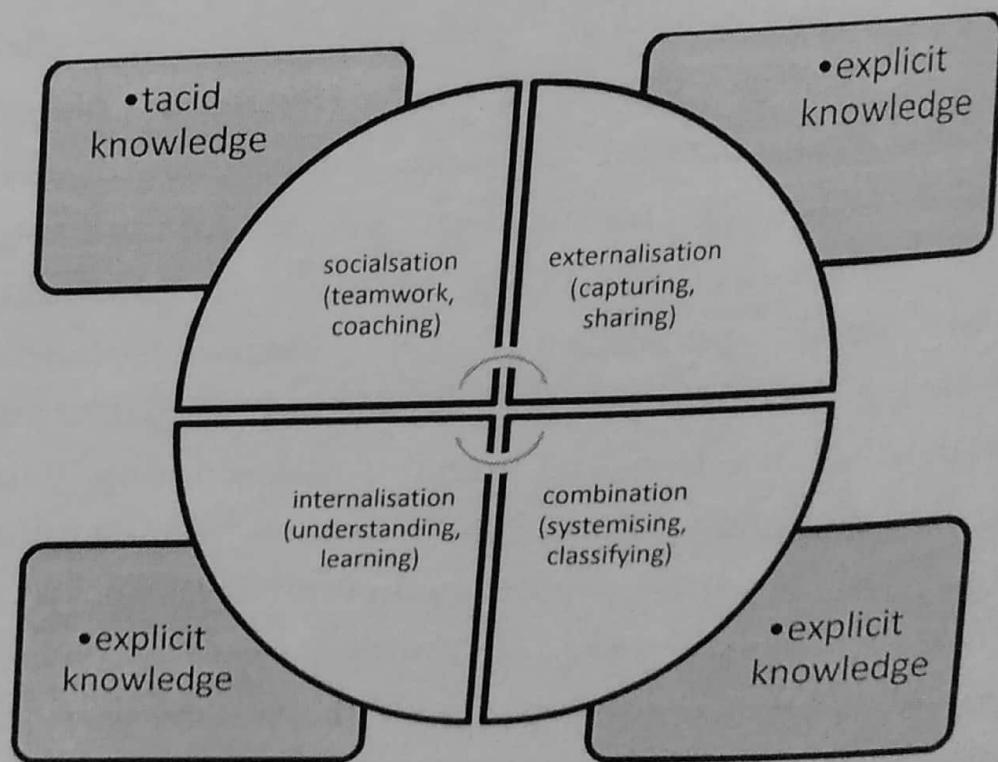
Beberapa definisi yang disampaikan membawa kita pada pengertian bahwa *knowledge management* adalah suatu proses yang sistematis dalam mencari, menyeleksi, mengidentifikasi, menyimpan, menyebarkan dan menggunakan *knowledge* dalam bentuk informasi, *data-based*, dokumen, kebijakan prosedur untuk memfasilitasi karyawan mengembangkan diri secara menyeluruh dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

4. Tipe Ilmu Pengetahuan

Manajemen ilmu pengetahuan melihat *knowledge* dalam dua bentuk yaitu *tacit knowldege* dan *explicit knowledge*. *Tacid knowledge* menggambarkan pengetahuan yang diperoleh karyawan melalui pengalamannya terutama pengalaman kerja dan lebih bersifat implisit. Sedangkan *explicit* atau *articulated knowledge* merupakan pengetahuan yang lebih eksplisit dalam bentuk buku panduan kerja, buku teks, laporan hasil penelitian yang disusun berdasarkan pengalaman dan data empirik. *Tacid* dan *articulated knowledge* digunakan secara bersama melalui suatu rantai dan siklus yang berkelanjutan. Rantai atau siklus pembentukan dan penggunaan *knowledge* organisasional tersebut dijelaskan pada Gambar 9 seperti yang dikemukakan oleh Nanoka dan Takeuchi. Melalui gambar tersebut Nanoka dan Takeuchi memformulasikan bagaimana *tacid knowledge* dan *articulated knowledge* saling mempengaruhi dan membentuk satu sama lainnya. Artinya dalam proses pembentukan *knowledge* organisasional dapat saja terjadi dimana *tacid knowledge* melahirkan *articulated knowledge* atau sebaliknya *articulated knowledge* memunculkan *articulated knowledge*. Di samping itu

articulated yang dimiliki masing-masing individu dapat dikombinasikan untuk menciptakan *articulated knowledge* baru.

Transformasi atau pemindahan dan penyampaian *tacid knowledge* antar karyawan dapat terjadi melalui proses sosialisasi melalui kegiatan tim kerja (*teamwoerk*) dan pelatihan (*coaching*). Seseorang yang sudah berpengalaman dalam pekerjaannya dapat membagi pengalaman tersebut kepada mereka yang belum berpengalaman. Transformasi *tacid knowledge* sangat tergantung pada harmonisasi hubungan interpersonal yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan.



Gambar 9: Siklus *tacid knowledge* dan *explicit knowledge* (Nonaka dan Taekeuchi dalam Lendi Widayana, 2006)

Proses eksternalitas dapat mengubah *tacid* menjadi *explicit knowledge* dapat dilakukan melalui kegiatan mentoring sebagai sarana untuk berbagi pengalaman. Selanjutnya pengkom-

binasian atau modifikasi dari beberapa *articulated* melalui proses yang teruji dan juga dapat melahirkan *articulated* baru.

D. Kemampuan Organisasional Melalui *Learning Organization, Organization Development* dan *Knowledge Management*

Konsep *learning organization, organization development* dan *knowledge management* secara umum memiliki tujuan yang sama yakni membentuk kecerdasan organisasi melalui peningkatan *knowledge organizational* atau pengetahuan organisasional. Peningkatan kecerdasan lebih ditujukan pada pencapaian tujuan yang lebih baik yang dalam prosesnya memerlukan adaptasi dengan perubahan internal dan eksternal.

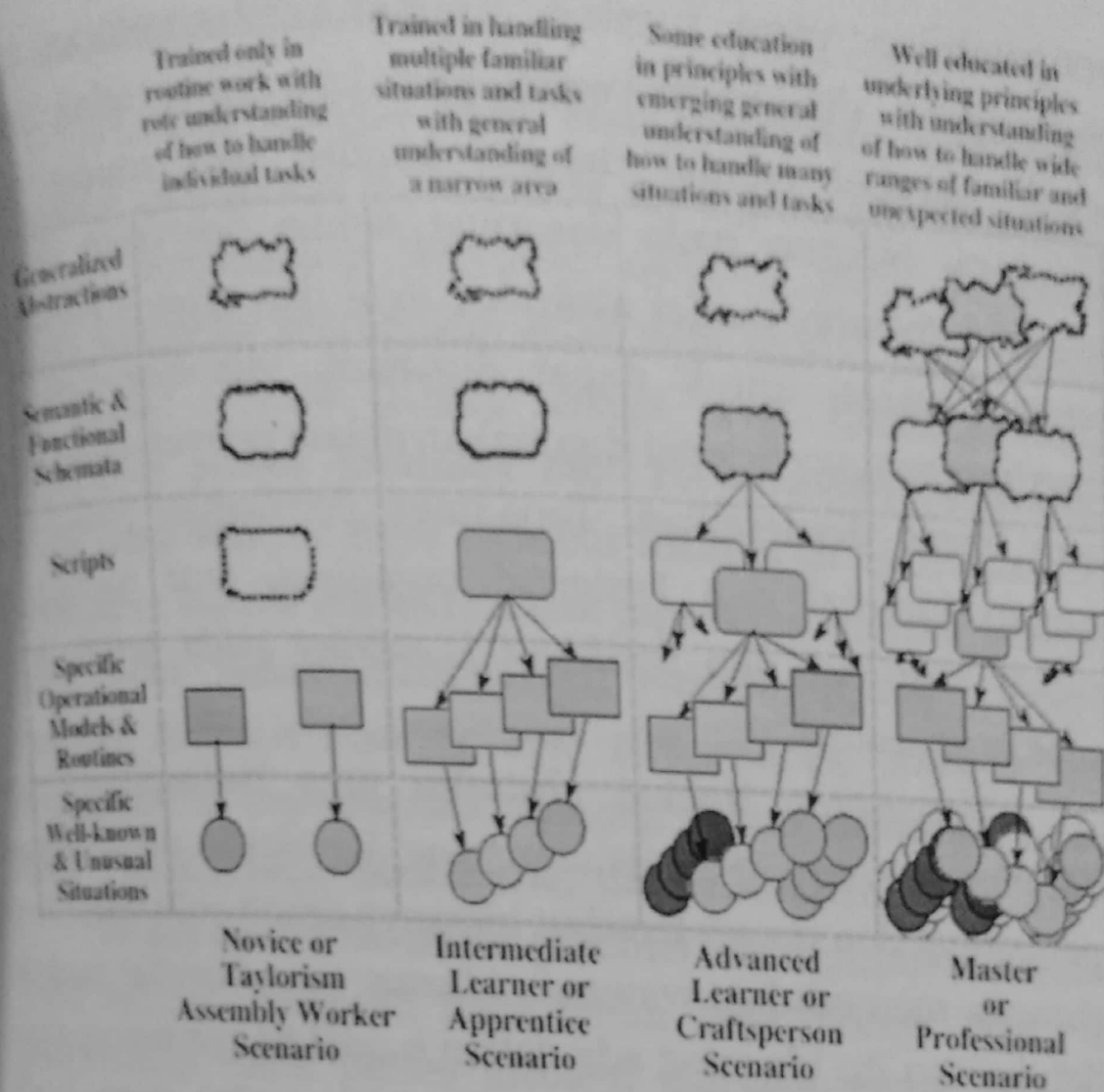
Konsep *learning organization* lebih menitik beratkan pada proses pembelajaran sebagai sarana untuk menciptakan *knowledge* baru, sementara konsep *organization development* yang berbasis *behavior science* lebih fokus pada perubahan perilaku organisasional (*organizational behavior*). Di sisi lain *knowledge management* menitik beratkan pada kajian pengelolaan *knowledge* itu sendiri baik yang dimiliki secara internal ataupun pemanfaatan sumber eksternal melalui proses *alignment* dalam usaha membentuk *intellectual capital* perusahaan. Hasil dari ke tiga konsep tersebut dalam melahirkan atau membentuk suatu kemampuan organisasional yang secara umum dapat digunakan untuk mencapai tujuan secara efektif, dan secara khusus dapat digunakan sebagai sumber dan alat untuk melakukan adaptasi dengan perubahan dapat dijelaskan melalui Gambar 10 berikut;



Gambar 10: Sarana dan Hasil Peningkatan Kemampuan Organisasional

E. *Knowledge* dan Penyelesaian Tugas Karyawan

Knowledge secara esensial berada pada masing-masing individu atau karyawan dan *knowledge* organisasional dibentuk melalui *knowledge* individual. Keberadaan organisasi sebagai suatu entitas dalam penyelesaian tugas-tugas organisasional mulai dari tugas yang sederhana menuju kearah tugas yang lebih komplek dan rumit. Masing-masing tugas memerlukan persyaratan dan penguasaan terhadap *tacid* dan *explicit knowledge* pada tingkat atau level yang berbeda. Level atau tingkat *knowledge*, *skill* dan *ability* yang merepresentasikan kualifikasi pada berbagai tingkat dan bidang tugas di jelaskan oleh Wiig dan Wiig (1999) seperti pada Gambar 11 berikut,



Gambar 11: Model Mental Abstraksi menurut Level dan Jenis Knowledge (Wiig dan Wiig, 1999)

Gambar 11 mengilustrasikan bahwa karyawan level bawah hanya memerlukan pengetahuan terbaik tentang apa yang mereka kerjakan dan cenderung menggunakan pengetahuan pada tataran operasional yang bersifat rutin, spesifik dan otomatis. Pada level ini karyawan berfungsi sebagai seorang yang tidak atau belum berpengalaman dan bekerja atas perintah. Peningkatan *knowledge* mereka hanya bertujuan untuk melatih kecepatan dan ketepatan peran dalam mengerjakan tugas-tugas yang secara rutin dilakukan. Sedangkan karyawan pada level tinggi lebih banyak menggunakan

pengetahuan yang bersifat abstrak karena mereka akan berhadapan dengan pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin, selalu berubah sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi. Namun pada dasarnya semua pekerjaan dikembangkan melalui model abstraksi *tacid* dan *explicit knowledge* dengan tujuan untuk dapat dipahami, diaplikasikan dan diperluas sehingga dapat digunakan dalam penyelesaian tugas yang harus diselesaikan. Terjadinya perubahan pada lingkungan internal dan eksternal organisasi ikut menggeser tingkat abstraksi dan spesifikasi *knowledge* pada setiap level tugas organisasional mereka.

Pergeseran tingkat abstraksi juga berimplikasi terhadap pemaknaan pengetahuan yang digunakan pada tataran operasional dan proses tersebut biasanya relatif sulit dan rumit sehingga memerlukan wawasan khusus yang bersifat praktis. Oleh karena itu ide yang ada dalam model hanya merupakan pemahaman umum untuk menciptakan model yang lebih spesifik yang dapat dioperasionalisasikan dan digunakan sesuai kebutuhan. Penggunaan *knowledge* dengan tingkat abstraksi yang relatif tinggi dapat mengakibatkan tidak terefleksikannya kemampuan individual secara penuh atau seperti yang diharapkan. Di sisi lain *knowledge* operasional pada attaran individual juga tidak dapat diaplikasikan secara langsung karena memerlukan pemahaman yang lebih umum dalam bentuk karakteristik atau syarat-syarat tertentu yang sesuai dengan situasi atau tugas yang dihadapi. Penggunaan *knowledge* pada level absraksi dan operasional memerlukan proses intuitif dan proses analog yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga menghasilkan refleksi bagi pemiliknya.

F. *Intellectual Capital*

Intellectual sebagai hasil atau akumulasi dari proses *knowledge management* berkembang seiring dengan munculnya ekonomi pengetahuan (*knowledge ekonomi*) yang menyetujui bahwa *knowledge* merupakan salah satu modal yang melengkapi modal lainnya (tanah, tenaga kerja, finansial) dalam menunjang proses produksi dan keberhasilan perusahaan. Modal atau sumber daya tersebut dikenal dengan *intellectual capital* atau kapital intelektual dan juga sebut melalui beberapa nama atau istilah diantaranya; *invisible capital*, *intangible resource*, *absortive capacity*, *core competencies*, *strategic asset*, *human capital*, *organizational memory*, *virtual capital* (Roos and Roos, Tjakraatmaja, Becker *et al*, dalam Sulastri, 2005).

Istilah *intellectual capital* pertama kali dipublikasikan oleh John Kenneth Galbrith pada tahun 1969 (Bontis, 2001) dan merupakan suatu proses ideologi dan alat untuk mencapai tujuan. Stewart (dalam Sulastri, 2005) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai intelektual material yang dimiliki dan diformulasikan dan diungkit (*leverage*) untuk menciptakan kesejahteraan dalam bentuk asset yang bernilai tinggi. Artinya penggunaan intelektual sebagai suatu proses dan alat harus dapat menghasilkan nilai tambah ekonomis dalam bentuk kinerja organisasional.

Sumber daya intelektual dikategorikan sebagai sumberdaya unik yang dapat menghasilkan daya saing berkelanjutan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini ditegaskan oleh Barney (1997) dimana kemampuan daya saing perusahaan dihasilkan melalui sumberdaya yang bernial (*valuable*), langka (*rare*), susah untuk ditiru (*inimitable*) dan dapat dihasilkan oleh organisasi (*can be exploited within the organization*) atau

diakronimkan dengan VRIO. Kajian dan analisa VIRO di kategorikan sebagai pendekatan berdasarkan sumber daya (*the resource-based view*). Beberapa riset telah dikembangkan dengan menggunakan pendekatan VRIO tersebut diantaranya; Hit, Shimizu dan Kochar (2001), Sulastri (2005), Dixon dan Day (2010).

Sejak disadari pentingnya *knowledge* organisasional sebagai inti bagi keunggulan daya saing berkelanjutan bagi suatu organisasi, maka diskusi dan pencarian konsep *intellectual capital* makin serius dilakukan oleh para peneliti dan praktisis termasuk bidang sumber daya manusia. Banyak ahli yang tertarik pada kajian *intellectual capital* sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Akuntan tertarik pada bagaimana memunculkan nilai *intellectual capital* dalam laporan keuangan perusahaan, ahli teknologi informasi fokus pada tataran pengkodean yang tepat, sementara sosiolog mempertanyakan bagaimana membangun keseimbangan pada *human capital*, psikolog berkepentingan pada pengembangan daya pikir (*mind*) dari *human capital*, *training officier* memerlukan indikasi sejauhmana mereka telah mengembangkan *human capital*, sedangkan ahli sumber daya manusia lebih berkonsentrasi pada *return on investment* yang dihasilkan oleh *human capital*. Para ahli menyebut *intellectual capital* dengan bermacam istilah yang memiliki pengertian yang relatif sama, demikian juga dengan proses pengelompokan atau pengkategorian. Tabel 5 berikut menggambarkan pendapat beberapa ahli tentang pengelompokan tersebut.

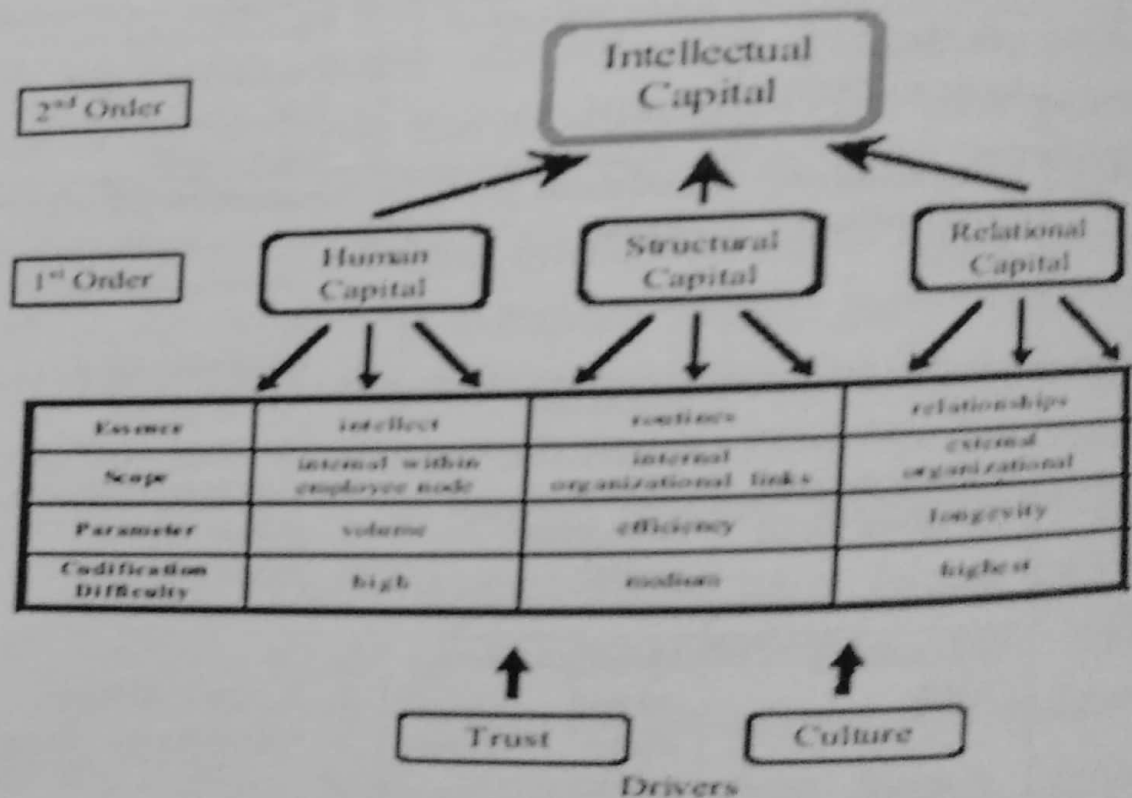
Tabel 5: Kategori Intellectual Capital

No.	Sumber	Istilah	Kategori
1.	Danny Miller dan Jamal Shamsie (1996)	Hidden Asset	1. Properti-based Resource 2. Knowledge based resource
2.	Goran Roos dan Johan Roos (1996)	Intellectual capital	1. Human capital 2. Organizational capital 3. Customer and Relational Capital
3.	Annie Brooking (1996 dalam Bontis et al 2000)	Intellectual capital	1. Human-centre asset 2. Infrastructure asset 3. Intellectual property 4. Market asset
4.	Garon Roos (1997 dalam bontis et al.2000)	Intellectual capital	1. Human capital 2. Organization capital 3. Renewal and development capital 4. Relational capital
5.	Thomas Stewart (1997-USA dalam Bontis et al 2000)	Intellectual capital	1. Human capital 2. Structural capital 3. Customer capital
6.	M.V.Marti (2001)	Intellectual capital	1. Human capital 2. Struktural capital 3. Relational capital
7.	Tjakraatmaja (2002)	Modal maya atau human capital atau virtual capital	1. Modal intellectual capital 2. Modal kredibilitas 3. Modal social
8	Djamaluddin Ancok (2002)	Modal manusia	1. Kapital intelektual 2. Kapital sosial 3. Kapital etika
9	Nick Bontis (1999)	Intellectual Capital	1. Human capital 2. Structural capital 3. Relational capital

Sumber: Shamsie dan Miller, Roos and Roos, Bontis et al, Marti, Tjakraatmadja dan Djmaluddin Ancok.

Beberapa istilah dan kategori yang relatif berbeda muncul dalam proses konseptualisasi *intellectual capital*. Secara umum makna yang ingin disampaikan melalui istilah dan kategori tersebut realita sama, maka untuk eksistensi tulisan

ini menggunakan istilah *intellectual capital*, sedangkan untuk pengkategorian digunakan konsep yang dikemukakan oleh Bontis. Mengacu kepada konsep yang dikemukakan oleh Nick Bontis maka *intellectual capital* dapat dibedakan atas tiga kategori atau kelompok yaitu; (1) *Human capital*, (2) *Structural Capital*, dan (3) *Relational capital* konseptualisasi tersebut digambarkan oleh Bontis seperti Gambar 12 berikut,



Gambar 12 : Susunan Intellectual Capital

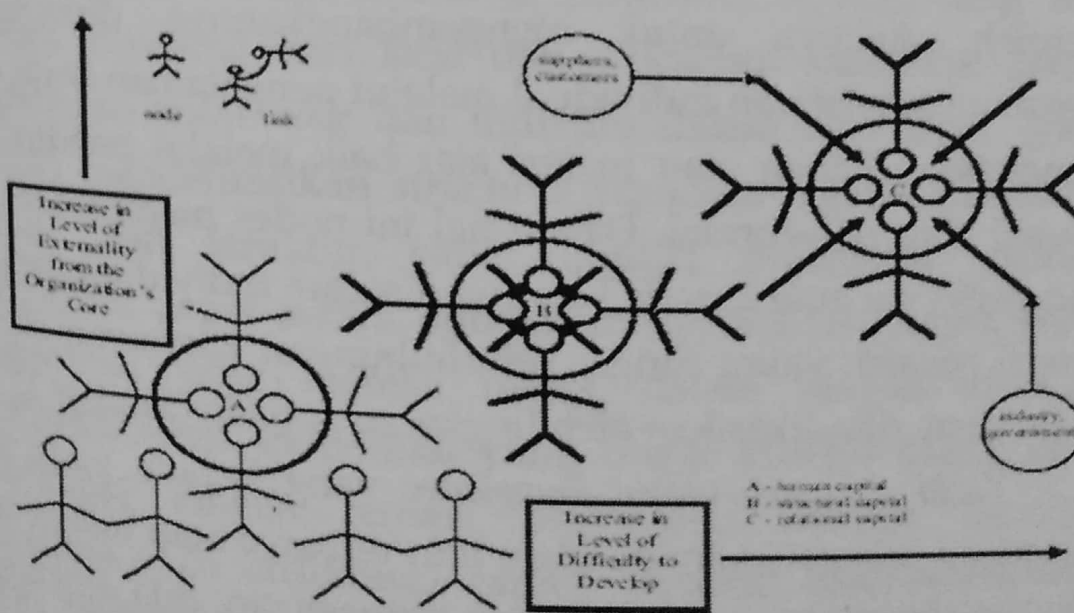
Kajian Bontis menyatakan bahwa *intellectual capital* merupakan integrasi dari *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. Fungsionalisasi *intellectual capital* akan ditentukan oleh *trust* dan *culture* yang dimiliki oleh organisasi. *Trust* atau kepercayaan mengacu kepada kepercayaan pihak lain terhadap organisasi yang diperoleh melalui akumulasi *knowledge* khususnya melalui aktifitas *knowledge management*.

Sedangkan *culture* atau budaya mengacu kepada sistem nilai yang dimiliki dan digunakan oleh organisasi dalam memandu perilakunya untuk mencapai tujuan.

Ketiga kategori *intellectual capital* tersebut terhubung secara fungsional dalam membentuk suatu kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dimana organisasi berada. Hubungan fungsional tersebut digambarkan seperti pada Gambar 13, dan menjelaskan keterkaitan masing-masing sub-domain. Setiap domain merupakan elemen tersebut secara bersama membentuk *intellectual capital* organisasi sebagai sumber pembentuk efektifitas organisasi sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Modal Manusia

Modal manusia (*human capital*) organisasi berada pada tataran individual, dan anggota organisasi atau karyawan adalah pemilik dari *tacid knowledge* individual.



Gambar 13: Hubungan sub-domain intellectual capital (Bontis, 2001)

Kondisi ini mengindikasikan bahwa *human capital* adalah *knowledge* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan yang digunakan dalam proses produksi atau penyelesaian tugas karyawan. *Human capital* merupakan inti atau disebut juga sebagai darah segar organisasi yang akan melakukan ungkitan (*leverage*) terhadap sumber daya lainnya. Oleh karena itu *human capital* berada pada urutan pertama pada hubungan yang dibangun oleh ketiga unsur yang membangun *intellectual capital*.

Mengacu pada Gambar 13 *human capital* direpresentasikan oleh kumpulan dari individu-individu yang masing-masing mereka memiliki *knowledge* pada tataran tertentu. Masing-masing individu tersebut oleh Bontis disebut sebagai *node* yang dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas-tugas perusahaan memerlukan hubungan (*link*) atau ikatan (*tie*) dengan *node* lainnya. Kapasitas atau kemampuan dari masing-masing *node* merupakan diterminasi dari *tacid knowledge* dan *explicit* atau *articulated knowledge* yang mereka miliki dan peroleh. Artinya untuk mengembangkannya diperlukan proses pembelajaran individual melalui pengalaman kerja dan penguasaan bahan atau materi ajar baik melalui pendidikan formal atau non-formal. Dalam hal ini nodes merepresentasikan performa atau kinerja karyawan secara individual melalui fungsi paralel, yakni fungsi keterhubungan karyawan secara individual diindikasikan oleh lingkaran A pada Gambar 13.

Tacid dan *articulated knowledge* yang berada pada diri karyawan sebagai individu akan ikut terbawa atau hilang saat yang bersangkutan meninggalkan perusahaan. Bila *articulated* dapat dipelajari dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama, tidak demikian halnya dengan *tacid knowledge*. *Tacid knowledge*

adalah *knowledge* yang diperoleh oleh karyawan secara individual melalui proses kerja dan untuk memilikinya perlu waktu yang relatif lama. Di sisi lain hubungan atau ikatan (*link or tie*) antar *nodes* mengindikasikan arus yang bersifat intermediasi dari setiap *nodes* yang *given*. Setiap *node* setidaknya memiliki satu ikatan dan ketika ganda dimulai dari *node* tunggal berarti pembentukan hubungan yang terjadi pada *nodes* tersebut telah mendorong dan meningkatkan hubungan dan arus tugas pada *node* berikutnya. Kekuatan hubungan dan ikatan antar *node* merupakan diterminasi dari kekuatan masing-masing individu dalam menciptakan kemampuan organisasional untuk beradaptasi dengan lingkungan yang secara faktual selalu mengalami perubahan dengan sangat cepat.

2. Modal Struktural

Di samping *human capital*, organisasi juga menumbuhkan kembangkan modal *structural* (*structural capital*) yang lahir secara *structural* dari *tacit* dan *articulated knowledge* berupa hubungan antar *node* dan individu dalam organisasi. Bontis (2001) mendefinisikan *structural capital* sebagai suatu mekanisme dan struktur yang dimiliki organisasi sehingga karyawan dapat secara optimal mengelaborasi *human capital* individual yang mereka miliki, dalam rangka mencapai performa kerja individual yang tinggi sebagai usaha untuk mencapai kinerja terbaik organisasi. Dengan demikian konstruk dari *structural capital* tersebut direpresentasikan oleh tingkat efisiensi, standar operasional *procedure* (SOP), perilaku inovasi, model pengambilan keputusan dan pengambilan risiko, serta kodefiasi yang dihasilkan dalam bentuk

iklim organisasi, adopsi teknologi dan sistem komunikasi organisasional. Struktural capital disajikan melalui lingkaran B pada Gambar 13 dan memperlihatkan terjadinya transformasi atau perpindahan dan perubahan *human capital* (*tacit* dan *articulated knowledge individual*). Proses tersebut menggambarkan kemampuan perubahan internal organisasi, dan tidak semua *human capital* berhasil membentuk *structural capital* secara baik.

Tanda panah yang berada di dalam lingkaran pada Gambar 13 menandai fokus pengembangan *structural capital* yang dibentuk melalui proses *alignment* dan perpaduan *human capital* dalam menciptakan infrastruktur organisasional perusahaan berbasis *knowledge*. Secara umum dapat dikatakan bahwa *structural capital* adalah infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk berfungsi secara optimal dan menyesuaikan diri dengan setiap perubahan yang terjadi. Namun infrastruktur ini masih asing bagi perusahaan karena pada kenyataannya perubahan yang dilakukan oleh organisasi umumnya hanya didasarkan pada hasil survey khususnya dalam konteks pencapaian target organisasional. Hal ini menyebabkan terjadinya penambahan infrastruktur organisasional pada saat organisasi atau perusahaan sudah mencapai kondisi krisis atau konflik yang relatif berat. Perilaku ini sering memaksa anggota organisasi menjadi penjahat dalam memperkuat dan melakukan perubahan terhadap organisasi. Menjadi penjahat lebih ditujukan pada pelaku perubahan yang tidak memberikan hasil yang lebih baik atau bahkan lebih buruk dari kondisi sebelumnya. Esensi *structural capital* berada pada tumbuh kembangnya *knowledge* dalam rutinitas tugas organisasi sedangkan ruang

lingkupnya meliputi internal organisasi dan berada diluar *nodes of human capital*.

3. Modal Relasional

Modal relasional (*relational capital*) atau disebut juga dengan *customer capital* menggambarkan potensi organisasi untuk memiliki sumber daya *intangible* yang berada di luar perusahaan dan merupakan tambahan kekuatan bagi *nodes of human capital* dan *structural capital*. Lingkaran C pada Gambar 13 mengilustrasikan sub-domain *relational capital* yang dikembangkan di luar organisasi. Tanda panah yang diawali dari luar lingkaran menggambarkan aliran eksternal ke dalam perusahaan melalui ikatan *nodes*. Keberadaan *relational capital* lebih menekankan pada fungsi orientasi terhadap lingkungan eksternal, sehingga dalam bentuk yang sangat luas keberadaan *relational capital* direpresentasikan oleh kekuatan dan keluasan serta ketersediaan data tentang jejaring kerja (*networking*) organisasi. Organisasi sebagai suatu entitas yang bersifat sistemik akan selalu terhubung dengan lingkungan eksternalnya, tugas perusahaan dalam konteks *relational capital* adalah mengubah dan menjadikan lingkungan eksternal tersebut sebagai kekuatan atau sumber daya perusahaan dan melengkapi sumber daya lainnya terutama *human capital* dan *structural capital*.

Secara esensial *relational capital* berada pada knowledge organisasional yang lahir dari lingkungan eksternal untuk memperkuat sumber daya internal. Ruang lingkup keberadaannya bukan di dalam perusahaan atau organisasi tetapi di luar perusahaan atau diluar *nodes* yang dimiliki perusahaan. Artinya ketersediaan *relational capital* sangat tergantung pada

kemampuan perusahaan memanfaatkan dan member daya sumber daya yang tidak diciptakan oleh perusahaan sehingga untuk memilikinya diperlukan usaha dan motode tetentu. Dengan demikian *relational capital* adalah *asset* yang dimiliki perusahaan yang perolehannya melalui sumber-sumber diluar perusahaan.

B A B V

PERUBAHAN NILAI-NILAI ORGANISASIONAL

Pada era informasi dan ilmu pengetahuan saat ini perubahan bagi organisasi adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan, sehingga kondisi stagnasi dan *status quo* merupakan kondisi yang tidak harus dipertahankan. Stabilitas bagi organisasi seharusnya diartikan sebagai suatu kondisi stagnasi ketimbang kondisi keseimbangan dan organisasi yang tidak berubah dan hanya mengalami masa transisi dipandang sebagai organisasi yang memasuki ambang kehancuran atau berakhir (*recalcitrant*).

Organisasi hidup dan berkembang pada lingkungan yang turbulensi yang ditandai oleh datangnya ketidakpastian yang tiba-tiba dan menuntut organisasi untuk melakukan perubahan. Childress dan Senn dalam Cameron dan Quinn (2006) mengingatkan bahwa ketidakberulangan (*unremitting*), ketidakmampuan memprediksi (*unpredictable*), dan peringatan untuk melakukan perubahan (*alarming to change*) membuat setiap organisasi atau manajer sulit untuk bertahan pada kondisi yang ada serta memprediksi masa depan secara akurat untuk memelihara arah atau petunjuk secara konstan. Gagalnya program-program inisiasi perubahan organisasional terencana (*planned organizational change*) yang cukup dramatis diperlihatkan oleh tidak memuaskan hasil yang dihasilkan dari program-program semacam *total quality management* (TQM), *reengineering*, *strategic planning*, *downsizing* dan bahkan

menciptakan masalah-masalah yang cukup serius terhadap keberlangsungan bahkan dapat mengancam organisasi.

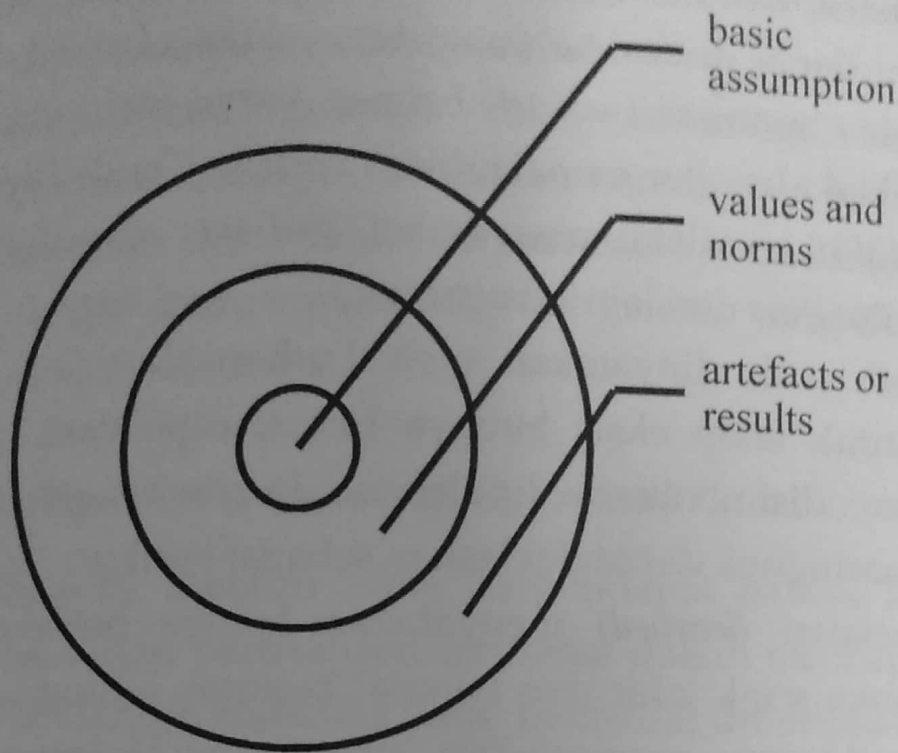
Alasan-alasan yang cukup menarik dari kegagalan tersebut yang melaporkan sebagai alasan ketidak suksesan beberapa studi bahwa kegagalan tersebut lebih disebabkan oleh kurangnya perhatian pada budaya organisasi sebagai objek perubahan (Cameron dan Quinn, 2006). Menurut Cameron dan Quinn perubahan pada level budaya adalah perubahan yang sangat mendasar oleh karena itu organisasi harus menyiapkan strategi yang sistemik untuk memfasilitasi, mendukung, dan menginisiasi perubahan-perubahan terhadap nilai-nilai organisasional.

A. Pengertian Budaya

Kata *culture* (budaya) berasal dari bahasa Latin *cultura* yang berhubungan dengan sistem nilai religious dan penghargaan terhadap tuhan (*cult and worship*), diartikan sebagai rangkaian pengetahuan yang harus di miliki oleh seorang individu yang digunakan sebagai panduan pola pikir dan pola tindak dalam kehidupan bersama dalam suatu kelompok atau masyarakat (Luthans dan Doh, 2012).

1. Model dan Sifat Budaya

Model budaya sebagai pemandu perilaku dikelompokkan atas tiga tingkatan atau level yaitu: *basic assumption, norms and values* dan *artefact* atau *result* (Schein dalam Jones, Jimmieson dan Griffiths, 2005; Luthan and Doh 2012). Ketiga bagian dari budaya tersebut dapat digambar sebagai berikut;



Gambar 14 : Model Budaya (Luthan dan Doh, 2012)

Asumsi dasar (*basic assumption*) diletakan sebagai keyakinan tentang hakekat manusia dan lingkungan organisasional serta berada jauh dari permukaan, dan mengindikasikan bahwa asumsi dasar dari suatu perilaku bersifat implisit dan sulit untuk diamati. Norma dan sistem nilai (*norms and values*) merupakan keyakinan bersama dalam bentuk nilai-nilai dan aturan-aturan yang digunakan untuk memandu dan mengatur sikap dan perilaku bersama. Nilai-nilai dan aturan tersebut adalah ,nilai-nilai dan aturan yang bernilai atau bermanfaat dalam menghasilkan atau mencapai tujuan kehidupan bersama, relatif eksplisit dan dapat diamati. Selanjutnya artifak-artifak atau hasil-hasil (*artifacts and results*) yang diwujudkan melalui sistem nilai dan perilaku masyarakat atau organisasi dengan budaya tertentu. Bagian atau level budaya pada tataran hasil dan artifak sangat jelas

dan lebih eksplisit sehingga mudah untuk diamati secara kasat mata atau dapat dirasakan yang dapat dalam bentuk materi, simbol, atau nonmateri seperti bahasa, karya-karya dan karsa yang spektakuler dan menakjubkan seperti Candi Brobudur, Menara Eiffel, perilaku masyarakat berbasis teknologi yang kaya spiritualitas dan lain sebagainya.

Lebih jauh dinyatakan oleh Luthan dan Doh (2012) bahwa untuk tetap eksis budaya harus; dipelajari, dibagi, diwariskan, disimbolkan, dipolakan, dan beradaptasi, yang masing-masingnya dapat dijelaskan sebagai berikut;

- a. Dipelajari (*learned*) menyatakan bahwa budaya tidak dibawa sejak lahir dan bersifat biologis sehingga untuk memilikinya memerlukan proses pembelajaran dan pengalaman.
- b. Dibagi (*shared*) memperlihatkan bahwa anggota masyarakat atau anggota organisasi akan saling membagi atau menularkan nilai-nilai dan aturan-aturan bersama melalui interaksi kehidupan bersama.
- c. Diwariskan (*transgeneration*) menitik beratkan pada konsep budaya yang bersifat akumulatif dan diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
- d. Disimbolkan (*symbolic*) budaya merepresentasikan kemampuan manusia atau mereka yang memiliki budaya tersebut oleh karena itu mereka menggunakan simbol-simbol untuk menunjukkan dan membedakan mereka dari yang lainnya.
- e. Dipolakan (*patterned*) budaya yang terurai melalui nilai-nilai dan aturan-aturan merupakan sesuatu yang terstruktur dan terintegrasi dalam membentuk suatu

- tatanan, sehingga kalau suatu tatanan berubah maka yang lainnya juga ikut berubah.
- f. Beradaptasi (*adaptif*) menggambarkan kemampuan manusia untuk berubah dan beradaptasi sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan mereka, hal ini sangat berbeda dengan kemampuan adaptasi genetik yang dimiliki oleh makhluk lainnya.

2. Budaya dan Kesuksesan Organisasi

Banyak literatur yang berpendapat bahwa kesuksesan organisasi atau perusahaan terutama dalam mencapai kondisi finansial dan profitabilitas yang memadai ditentukan oleh hal-hal seperti:

- a. Rendahnya hambatan masuk pasar yang disebabkan oleh rendahnya biaya, tingginya teknologi dan bagusnya akses informasi dan ilmu pengetahuan yang dimiliki para pesaing,
- b. Tidak tersedianya barang atau jasa substitusi dari produk dan jasa yang diproduksi,
- c. Luasnya pangsa pasar yang dimiliki sebagai akibat dari kemampuan *economic of scale* dan efisiensi,
- d. Rendahnya posisi tawar (*bargaining power*) dari pelanggan karena ketergantungan konsumen yang relatif tinggi pada produk perusahaan,
- e. Lemahnya posisi tawar para *supplier* karena penjualan produk mereka sangat tergantung pada satu perusahaan,
- f. Tingginya daya saing dibandingkan dengan kompetitor (Porter dalam Cameron dan Quinn, 2006).

Realitanya kesuksesan perusahaan atau organisasi tidak hanya ditentukan oleh asset berwujud atau *tangible* tapi lebih

ditentukan oleh aset-aset *intangible* yang dimilikinya. Aset *intangible* dimaksud adalah sesuatu yang bernilai (*valuable*), tidak mudah untuk ditiru (*unique*), dan dapat diproduksi atau dihasilkan oleh organisasi. Aset tidak berwujud tersebut adalah aset yang berada atau dimiliki oleh sumber daya manusia yang berada dan terkait dengan organisasi.

Keberhasilan organisasi untuk mengidentifikasi sesuatu yang bernilai dan unik merupakan keberhasilan dalam mengidentifikasi nilai-nilai yang bermanfaat dan berguna untuk kesuksesan organisasi, dimana nilai-nilai tersebut hanya dimiliki oleh para karyawan atau anggota organisasi dalam bentuk budaya organisasi yang dimiliki secara bersama. Nilai-nilai yang diakui dan disetujui secara bersama akan memandu perilaku setiap anggota organisasi dan karyawan dalam melakukan setiap aktifitas organisasional dalam usaha mencapai tujuan.

Perubahan perilaku menghendaki terjadinya perubahan akan nilai-nilai yang dimiliki, dari nilai-nilai yang kurang mendukung tercapainya tujuan menjadi nilai-nilai yang dapat mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan. Perubahan nilai-nilai pada hakekatnya adalah perubahan budaya, karena budaya merupakan serangkaian pengetahuan yang diperlukan untuk menuntut dan memaknai perilaku baik pada tataran pola tindak maupun pada tataran pola pikir (Luthan dan Doh, 2012).

B. Budaya Organisasi

Seperti telah di sampaikan di atas bahwa budaya adalah panduan atau tatanan perilaku masyarakat melalui serangkai-

an nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki dan diyakini serta disepakati secara bersama. Berdasarkan batasan tersebut, maka budaya organisasi dapat dikatakan sebagai panduan dan serangkaian nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki dan diyakini oleh anggota organisasi sebagai masyarakat organisasional. Organisasi sebagai suatu kelompok yang terdiri dari orang-orang akan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan melalui serangkaian perilaku yang disepakati secara bersama.

Secara konseptual terdapat beberapa cara yang berbeda dalam mendefinisikan budaya organisasi. Jones *et al* (2005) mengidentifikasi beberapa pendefinisian budaya organisasi antara lain; Ott menyatakan budaya organisasi adalah representasi dari nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan Howard memfokuskan pada tipe-tipe nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi, sementara Quinn dan koleganya lebih menitik beratkan kemampuan yang dapat membangun daya saing organisasi. Selain itu Saeed (2005) memaparkan pendapat Quchi yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah ideologi yang dibagi melalui anggota organisasi, sedangkan Robins Miller dan Cacoppe menyatakan budaya organisasi sebagai mekanisme kontrol yang dimiliki oleh sebuah organisasi.

Beragamnya pendefinisian budaya organisasi pada hakekatnya terjadi karena perbedaan sudut pandang yang digunakan namun tetap pada makna dan roh yang sama. Meski demikian definisi yang dikemukakan oleh Schein (dalam Luthan dan Doh, 2012 dan Saeed, 2005) diharapkan dapat mewakili secara utuh pengertian dan budaya organisasi tersebut. Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah

suatu pola untuk membagi asumsi dasar yang dimiliki dan diyakini dimana anggota organisasi belajar dan dibelajarkan untuk menyelesaikan masalah-masalah dalam melakukan adaptasi dengan lingkungan eksternalnya dan melakukan proses integrasi dengan lingkungan internalnya serta dilakukan sebaik dan setepat mungkin melalui cara-cara yang valid atau handal serta digunakan juga untuk membimbing dan membina anggota baru agar memiliki persepektif dan cara berpikir dalam relasi bersama yang sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang dianut organisasi.

Selanjutnya Luthan dan Doh (2012) mengidentifikasi beberapa karakteristik penting dari budaya organisasi yaitu;

- a. Perilaku yang mencirikan budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi sebagai aturan perilaku yang dapat diamati seperti pola komunikasi, metode pengambilan keputusan, metode kerjasama dan lain sebagainya,
- b. Norma yang merefleksikan bagaimana sesuatu harus dikerjakan dan dilaksanakan dalam suatu organisasi,
- c. Nilai-nilai yang dominan yang mengacu kepada pilihan nilai-nilai yang diinisiasi dan dinternalisasikan secara terus-menerus untuk mencapai tujuan organisasi seperti nilai-nilai kompetisi, nilai-nilai desentralisasi dan senterlisasi, nilai-nilai yang berorientasi tugas dan hubungan dan lain sebagainya,
- d. Filosofi yang merupakan keyakinan dan paradigma yang dimiliki organisasi dalam proses pencapaian tujuannya melalui interaksi dan perilaku karyawan, pelanggan dan semua stakeholder,
- e. Aturan (*rules*) mengacu pada mana yang dibolehkan dan mana yang tidak dibolehkan dalam aktifitas dan proses.

- organisasional seperti produksi, hubungan dengan pelanggan, hubungan karyawan dan lain sebagainya,
- f. Iklim organisasi (*organizational climate*) merupakan iklim atau atmosfer organisasional yang menjelaskan cara berpartisipasi dan berinteraksi dalam organisasi secara keseluruhan.

Cameron dan Ettington (dalam Cameron dan Quinn, 2006) menjelaskan bahwa bahwa iklim organisasi adalah bagian dari budaya organisasi dan dapat dibedakan sebagai berikut;

Tabel 6: Perbedaan antara budaya organisasi dengan iklim organisasi

Budaya organisasi	Iklim organisasi
1. Atribut kunci dari iklim organisasi dan biasanya berubah dalam jangka waktu yang panjang atau lama	1. Merupakan atribut-atribut yang bersifat temporer, seperti persepsi, sikap, perasaan (feeling) dan berada pada tataran individual dan berubah secara cepat
2. Implisit dan tidak mudah dilihat atau diobservasi secara langsung	2. Lebih eksplisit dan merupakan atribut-atribut yang dapat diobservasi
3. Nilai-nilai inti berdasarkan interpretasi dan consensus bersama	3. Perspektif individual yang dimodifikasi secara berulang dalam kebersamaan

Sumber: Cameron dan Ettington dalam Cameron dan Quinn (2006)

C. Dimensi dan Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi tidak hanya berbeda karena perbedaan persepsi terhadap kesiapan untuk berubah

yang ditandai oleh kesiapa individual tetapi juga karena perbedaan keanggotaan yang terpolarisasi melalui keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), dan minat (*intention*) yang mereka miliki (Armenakis dalam Jones *et al* (2005). Bila konteks perubahan organisasi diartikan sebagai perubahan yang menyentuh aspek manusia, proses dan teknologi, maka budaya organisasi dapat dimaknai sebagai suatu struktur yang fleksibel dan memiliki iklim yang kondusif untuk memperkuat penerapan proses dan teknologi baru ketimbang bercirikan mekanistik berbasis kontrol. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan atau anggota organisasi melalui aktifitas dan pekerjaannya memiliki tempat yang dominan dalam konteks relasi yang selain saling terikat juga saling membutuhkan (Zammution dan O'Connor dalam Jones *et al* 2005) dalam proses perubahan. Oleh karena itu perubahan organisasi adalah perubahan manusia secara organisasional yang mencakup perubahan nilai-nilai dan norma-norma yang mereka yakini secara bersama.

Nilai-nilai dan norma-norma budaya yang dapat berbeda antara satu organisasi dengan yang lainnya. Perbedaan tersebut menjadi perhatian dan objek kajian diantara beberapa pakar seperti Trompenaars, Quinn dan Rohrbaugh, serta Cemeron dan Quinn. Melalui kajian-kajian ilmiah yang intens dan ajeg mereka mengkonstruksikan nilai-nilai organisasional menjadi dimensi-dimensi yang menunjukkan jatidiri dan eksistensi organisasi mereka secara internal dan eksternal. Dimensi-dimensi yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu dan biasanya dalam waktu yang relatif lama cenderung tidak berubah. Hal ini bukan berarti bahwa dimensi-dimensi dan nilai-nilai organisasi tidak dapat berubah

tetapi lebih mencerminkan bahwa perubahan terhadap budaya organisasi bukanlah sesuatu yang mudah dan dapat berlangsung secara cepat.

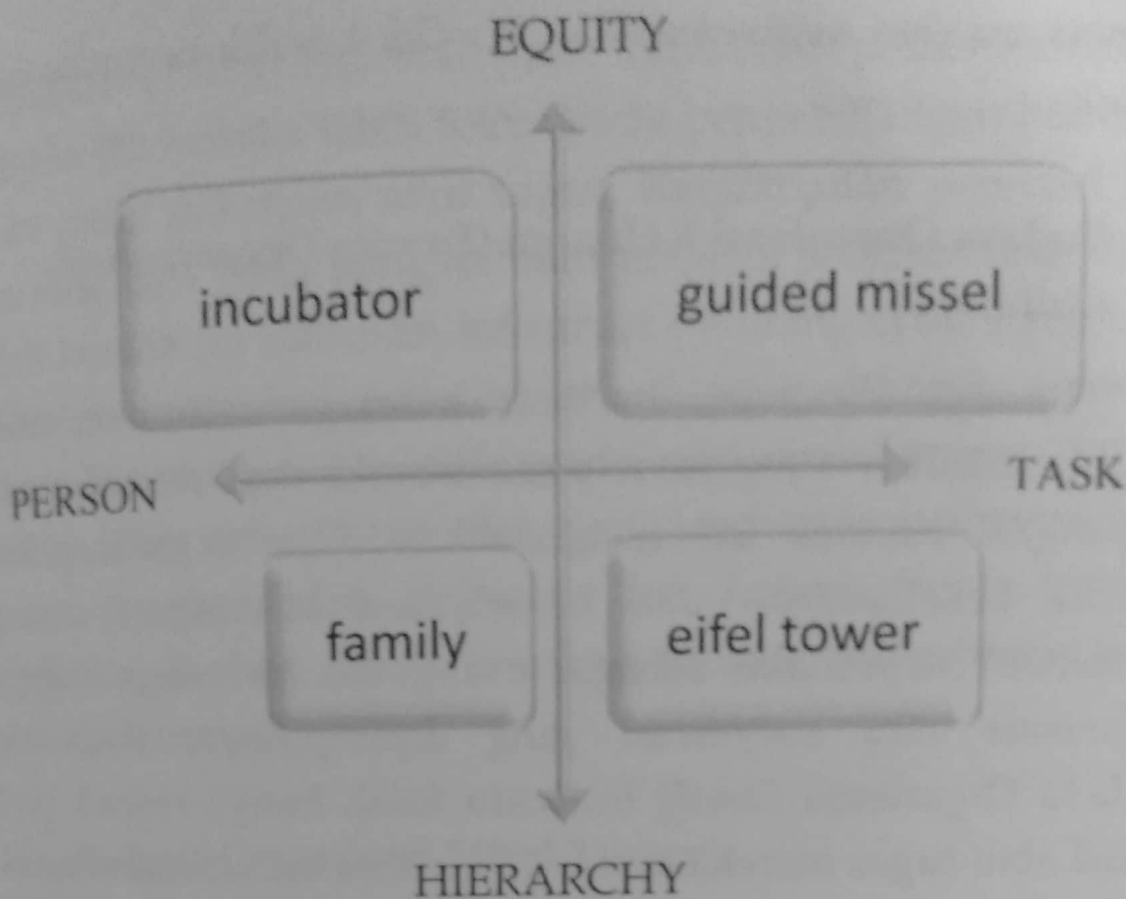
Di samping itu keberadaan organisasi sebagai suatu entitas yang kompleks yang terdiri dari beberapa bagian sebagai keseluruhan, dan masing-masing bagian dapat memiliki penekanan yang berbeda dalam menginternalisasi nilai-nilai atau dimensi-dimensi tersebut. Artinya organisasi sebagai kumpulan dari sub-sub unit yang fungsional sebagai mana pandangan filosofi post modern dan setiap sub-unit dapat merefleksikan budaya yang unik atau khusus. Dalam hal ini perubahan organisasional dapat terjadi secara terpecah-terpecah melalui bagian-bagian yang ada dalam organisasi sebagai usaha pencapaian tujuan bersama. Namun sulitnya proses koordinasi dan integrasi aktifitas-aktifitas dapat menghasilkan konflik di antara unit-unit yang berbeda dan sering ditimbulkan oleh perspektif yang berbeda tentang nilai-nilai budaya yang diyakini. Beberapa investigasi memperlihatkan bahwa konflik disfungsional di antara sub-unit dapat dipandang sebagai perbedaan budaya yang potensial menjadi parameter untuk tidak tercapainya tujuan secara efektif. Di sisi lain pentingnya menjaga kekhususan atau keunikan setiap sub-unit dalam konteks kebersamaan sebagai sebuah hologram juga diperlukan, karena setiap sub-unit akan memiliki nilai-nilai dan elemen-elemen inti sebagai karakteristik mereka. Oleh karena itu elemen-elemen dan nilai-nilai pada masing-masing sub-sub unit dapat dipandang sebagai elemen yang akan memberikan tambahan dalam proses akumulasi pembentukan budaya organisasi dalam sebuah kesatuan yang utuh. Oleh karena itu untuk mengurai dan menilai budaya serta meng-

analisis budaya organisasi diperlukan; (1) fokus pada organisasi sebagai sub-unit, (2) menilai perbedaan budaya sub-unit, (3) mengidentifikasi atribut-atribut bersama yang dominan.

Munculnya beberapa dimensi budaya dalam organisasi karena budaya sangat luas dalam ruang lingkup yang inklusif, sebagai konsekuensi terhadap pandangan organisasi sebagai serangkaian faktor yang kompleks, saling terhubung, menyeluruh, dan multi makna. Dalam konteks inilah sangat pentingnya kajian-kajian budaya organisasi yang fokus pada dimensi-dimensi yang dimilikinya, untuk itu perlu di buat suatu kerangka kerja (*framework*) yang komprehensif, sebagai fondasi teoritis yang dapat mengurai dan mengidentifikasi pencarian dan analisa dimensi budaya secara mandalam. Tidak ada satupun kerangka kerja yang komprehensif dan lengkap sebagaimana tidak tersedianya kerangka kerja yang khusus dan tunggal yang dapat dianggap sangat tepat sementara yang lainnya salah.

1. Dimensi Budaya Organisasi Trompenaar

Trompenaar dalam Luthan dan Doh (2012) melihat karakteristik atau dimensi budaya organisasi dalam konteks global utamanya melalui perusahaan multinasional (*multinational corporates-MNCs*) dan menggunakan dua komponen yang kontinum dengan penekanan pada orang dan tugas (*person and task emphasis*) serta penekanan pada hirarki dan kesetaraan (*hierarchy dan equity emphasis*) dan digambarkan sebagai berikut;



Gambar15: Dimensi Budaya Organisasi Trompenaar
(Luthan and Doh (2012))

Trompenaar membangun budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai *equity versus hierarchy* dan *person versus task* berbasis garis kontinum dan menghasilkan empat tipe budaya organisasi yang dikenal dengan tipe budaya organisasi *Family*, budaya organisasi *Eiffel Tower*, budaya organisasi *Guided Missile* dan budaya organisasi *Incubator*. Dalam prakteknya suatu tipe budaya organisasi tertentu tidak secara utuh dimiliki dan dipraktek oleh suatu organisasi. Artinya suatu organisasi dapat saja memiliki beberapa tipe budaya dengan penekanan pada satu atau dua tipe tertentu. Pengelompokan nilai-nilai atas beberapa tipe budaya organisasi tersebut diharapkan dapat membantu melihat bagaimana individu berkembang satu sama lainnya, berpikir, belajar, berubah

termotivasi dan menyelesaikan konflik-konflik organisasional mereka.

a. Budaya Organisasi Keluarga (*Family Organization Culture*)

Budaya organisasi berbasis keluarga dikarakteristikan oleh penekanan yang kuat pada hirarki dan manusia atau hubungan. Kondisi ini menghasilkan iklim organisasi bernuansa kekeluargaan dan berorientasi kekuasaan dimana pimpinan berperilaku sebagai orang tua terhadap anggota organisasi atau karyawan yang dipimpinnya. Pada tipe budaya Organisasi *Family* individu tidak hanya respek pada posisi atau tugas mereka tapi juga melihat keberadaan mereka sebagai pemandu dan contoh yang baik bagi yang lainnya. Praktek manajemen mereka mengasumsikan bahwa hubungan adalah paternal atau kekeluargaan (*paternal relationship*), untuk melakukan sesuatu seseorang melihat apa yang telah dilakukan oleh pimpinannya atau anggota lainnya (*look after them*), dan perlakuan baik pada karyawan.

Tipe organisasi family juga dicirikan oleh adanya tradisi-tradisi khusus yang dipelihara dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan dan kohesi yang kuat antara sesama anggota dan juga pimpinan sehingga sangat sulit bagi seseorang untuk meninggalkan organisasi bila sudah menjadi anggota. Bila budaya ini bekerja dengan baik maka dapat menjadi katalisator dan sumber energi yang kuat bagi anggota atau individu untuk memunculkan kreatifitas dan potensi secara maksimal. Kinerja atau performa anggota yang buruk atau kurang baik memerlukan perhatian dan perbaikan dari pimpinan, sehingga mereka dapat bekerja secara efektif.

Loyalitas lebih di dasarkan pada intuisi dari pada rasional oleh karena itu mereka lebih fokus pada pengembangan hubungan dari pada pekerjaan atau tugas. Kemampuan personal lebih penting dari pada pengetahuan empirik (*empirical knowledge*), oleh karena itu informasi-informasi perorangan atau kelompok lebih penting dari pada informasi yang dihasilkan melalui riset. Mereka yang berada pada organisasi dengan budaya *family* lebih termotivasi oleh penghargaan non finansial dari pada penghargaan finansial dan kemungkinan terhadap risiko cenderung disosialisasikan melalui penyebaran antara sesama mereka.

b. Budaya Organisasi Eiffel Tower

Karakteristik yang kuat pada hirarki dan berorientasi pada tugas menjadi alasan untuk mengidentifikasi budaya organisasi *Eiffle Tower*. Iklim organisasi ditandai oleh berfungsinya tugas-tugas dengan baik dan setiap karyawan mengerti bagaimana cara mengerjakannya. Artinya organisasi dengan budaya *Eiffel Tower* memiliki standar prosedur kerja yang rinci dan spesifik sehingga semua karyawan atau anggota organisasi dapat memahami dan melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik. Segala sesuatu dikoordinasikan dari atas atau *top down* dan akibatnya struktur organisasi lancip keatas dan besar dibawah seperti halnya konstruksi *Eiffel Tower* itu sendiri.

Tidak seperti budaya organisasi *Family* dimana pimpinan adalah sumber semua kekuasaan, pada budaya *Eiffel Tower* mereka yang memegang posisi tertinggi dapat diganti setiap saat tanpa mempengaruhi penyelesaian tugas dan keberadaan anggota organisasi serta eksistensi organisasi

sebagai suatu lembaga. Hubungan lebih menitik beratkan pada tugas spesifik yang diemban seseorang sehingga status terletak pada pekerjaan, manajer jarang melakukan hubungan kerja dengan karyawan karena diyakini dapat mempengaruhi penilaian yang bersifat objektif dan rasional. Organisasi dengan budaya *Eiffel Tower* beroperasi dengan sangat memperhatikan hirarki formal, impersonal dan efisien. Proses pembelajaran dan perubahan juga sangat berbeda dengan budaya family, bagi mereka belajar lebih ditujukan pada akumulasi knowledge dan skill untuk memperkuat peran masing-masing dalam organisasi dan akan digunakan sebagai kualifikasi dan persyaratan untuk memberi tugas-tugas dan wewenang pada seseorang, atau menggantikan personal lain. Organisasi juga menggunakan prosedur yang rasional dan pusat penilaian atau penyelidikan terhadap penanganan sumber daya, sistem operasional, program training, pengembangan atau rotasi pekerjaan, semua proses tersebut diharapkan dapat membantu dan menjamin bekerjanya hirarki formal atau birokrasi dengan baik.

Perubahan akan dilakukan bila benar-benar diperlukan dan biasanya organisasi agak sedikit gamang dalam menginisiasi perubahan sehingga cenderung memelihara *status quo*. Oleh karena itu perubahan harus direncanakan dan dipersiapkan secara sempurna dengan membuat petunjuk tertulis dan prosedur perubahan secara lengkap dan spesifik. Program-program motivasi dan *reward* atau penghargaan serta resolusi konflik harus dibuatkan aturannya secara jelas dan segala sesuatu dikerjakan melalui dan menggunakan petunjuk rinci dan jelas. Konflik dipandang sebagai hal yang irrasional dan disfungsional dan merusak efisiensi, karena itu harus

dijauhi, tanggung jawab dan obligasi lebih mengedepankan penyelesaian tugas bukan individual.

c. Budaya Organisasi *Guided Missile*

Tipe budaya organisasi *Guided Missile* memberikan penekanan yang kuat pada kualitas kerja dan berorientasi pada tugas dan penyelesaian kerja melalui tim kerja atau proyek kelompok. Berbeda dengan budaya organisasi Eiffel Tower yang lebih menekankan pada penyelesaian tugas yang telah ditetapkan melalui kontrol secara yang relatif, budaya organisasi *Guided Missile* lebih dicirikan oleh adopsi yang tinggal pada teknologi dan dibangun melalui kerja kelompok dimana proyek dirampungkan. Organisasi dengan budaya *Guided Missile* secara umum ditemui pada proyek-proyek engineering dimana hampir semua anggota atau karyawannya adalah mereka dengan pendidikan tinggi (*well educated*). Bila anggota tim kerja sangat besar atau lebih dari seratus orang maka mereka yang dipercaya untuk pemimpin proyek tersebut melakukan pembagian tugas melalui sistem modul sehingga setiap orang dapat menyelesaikan tugas mereka sesuai kemampuan dan keinginan mereka.

Kontribusi anggota tim menjadi sangat penting khususnya dalam mendiskusikan kemajuan dan kendala yang ditemui sepanjang waktu pelaksanaan proyek, sehingga tidak ada satu pekerjaanpun yang tidak diketahui keberlanjutannya. Oleh karena itu harmonisasi antara semua anggota sangat diperlukan sebagai modal penting dalam menyelesaikan tugas secara bersama dalam tim kerja dimana mereka berada. Capaian terbaik dan kesuksesan kerja dalam menyelesaikan rangkaian tugas dipandang sebagai sintesis yang harus

digunakan dalam diskusi tim untuk menemukan sesuatu yang lebih baik. Nilai-nilai hirarki yang bersifat formal memiliki prioritas yang relatif rendah pada budaya organisasi *Guided Missile*. Keahlian individual sangat diperlukan dengan disparitas yang tidak jauh berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya, karena masing-masing anggota tim kerja memiliki kontribusi yang hampir sama pada penyelesaian tugas, dan setiap anggota tim memerlukan bantuan dari yang lainnya dan cenderung tidak teridentifikasi secara spesifik. Kondisi ini mendorong semua orang untuk memperlakukan semua anggota dengan respek karena mereka harus saling membantu dan saling membutuhkan. Dengan demikian nilai-nilai egalitarian dan kesadaran akan tugas masing-masing sangat kental pada organisasi dengan budaya *Guided Missile*.

Secara umum organisasi dengan budaya *Guided Missile* menjadikan para profesional yang berasal dari berbagai disiplin ilmu membentuk suatu tim kerja untuk menyelesaikan tugas melalui kemampuan masing-masing. Kontrol dilakukan dikontrol melalui harmonisasi hubungan kerja dan kesadaran akan tugas masing-masing. Setiap tim harus mampu menciptakan tim yang kompak karena setiap proyek harus diselesaikan oleh anggota tim secara bersama-sama dan anggota tim dapat pindah ke tim lain yang memerlukannya. Bila budaya organisasi *Guided Missile* dikombinasikan dengan budaya organisasi *Eiffel Tower* dalam sebuah "matrix structure" cenderung menimbulkan konflik kultural karena kedua tipe budaya organisasi tersebut memiliki desain yang relatif kontras terutama dalam nilai-nilai birokrasi. Bila budaya organisasi *Eiffel Tower* menghendaki nilai-nilai birokrasi yang

sangat hirraki dan ketat maka Guided Missile lebih menitik beratkan pada kesetaraan dan cendrung fkeksibel.

Perubahan lebih ditentukan oleh keinginan dan kebutuhan tim. Proses pembelajaran dan perubahan lebih di tujuan pada peningkatan *knowledge* dan *skill* masing anggota tim dan biasanya berlangsung melalui kesadaran tinggi masing-masing anggota. Organisasi dengan budaya *Guided Missile* disebut juga dengan struktur *cybernetic* karena fokus pada tujuan tertentu dan *feedback* langsung untuk mengukur kemajuan penyelesaian tugas secara keseluruhan. Bagi mereka perubahan adalah *corrective* dan *conservative* karena semau tujuan telah ditetapkan dan menjadi suatu yang *given* untuk diselesaikan. Penyelesaian pekerjaan juga ditentukan oleh bagaimana merangkul mereka yang terlibat dalam tim dalam jangka waktu yang lebih lama minimal sampai proyek dapat diselesaikan. Setiap anggota tim harus mampu dan mau berperan aktif, serta dapat memberikan kontribusi terutama pada praktek kerja ketimbang pada hal-hal yang bersifat teoritis serta fokus pada penyelesaian tugas. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dilakukan oleh anggota tim kerja dan bawahan sedangkan pimpinan hanya memiliki peranan yang relatif kecil atau dikenal dengan penilaian sitem penilaian 360 *degree feedback*.

Tidak seperti pada budaya *Family* dan *Eifel Tower* perubahan pada organisasi dengan budaya *Guided Missile* dapat terjadi secara lebih cepat bahkan radikal karena bila satu pekerjaan dapat diselesaikan secara baik maka tim dapat mengkonfigurasi, dan menyetujui pekerjaan yang baru. Loyalitas lebih mengacu pada profesi dan penyelesaian tugas atau pekerjaan, sehingga loyalitas pada organisasi relatif lebih

rendah. Peningkatan motivasi cenderung di dasarkan pada motivasi intrinsik seperti antusias yang sangat tinggi terhadap identitas perjuangan untuk mencapai tujuan dan bukan pada uang.

d. Budaya Organisasi Inkubator

Budaya organisasi *Incubator* memberikan penekanan yang kuat pada kesetaraan dan hubungan (*equity and person*) dan berbasis kuat pada eksistensi organisasi dibandingkan dengan eksistensi individu. Nilai-nilai yang dikembangkan di dasarkan pada premis bahwa peran utama organisasi adalah untuk melayani organisasi dan berperan sebagai *self-expression*, *self-fulfillment* bagi seluruh anggota organisasi. Struktur organisasi relatif formal dan kecil sedangkan partisipasi anggota atau karyawan lebih ditujukan pada peran memberikan konfirmasi, melakukan analisa secara kritis dalam usaha mengembangkan dan menemukan berbagai sumber daya untuk membantu organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai keberhasilan. Oleh karena itu budaya organisasi inkubator umumnya ditemukan pada tahap-tahap awal keberadaan organisasi atau perusahaan yang dikenal dengan tahap pengenalan (*introduction*) dan pertumbuhan (*growth*).

Anggota organisasi dengan budaya inkubator didorong melakukan fungsi entrepreneurial yang dibangun melalui tim yang kreatif dan inovatif. Mereka yang ingin menjadi bagian dari organisasi harus memperlihatkan talenta yang tinggi terutama dalam kemampuan kreatifitas dan inovatif sebagai salah satu syarat agar mereka dapat partisipasi secara maksimal pada penyelesaian tugas organisasional. Oleh karena itu komitmen emosional atau komitmen affektif sangat diperlu-

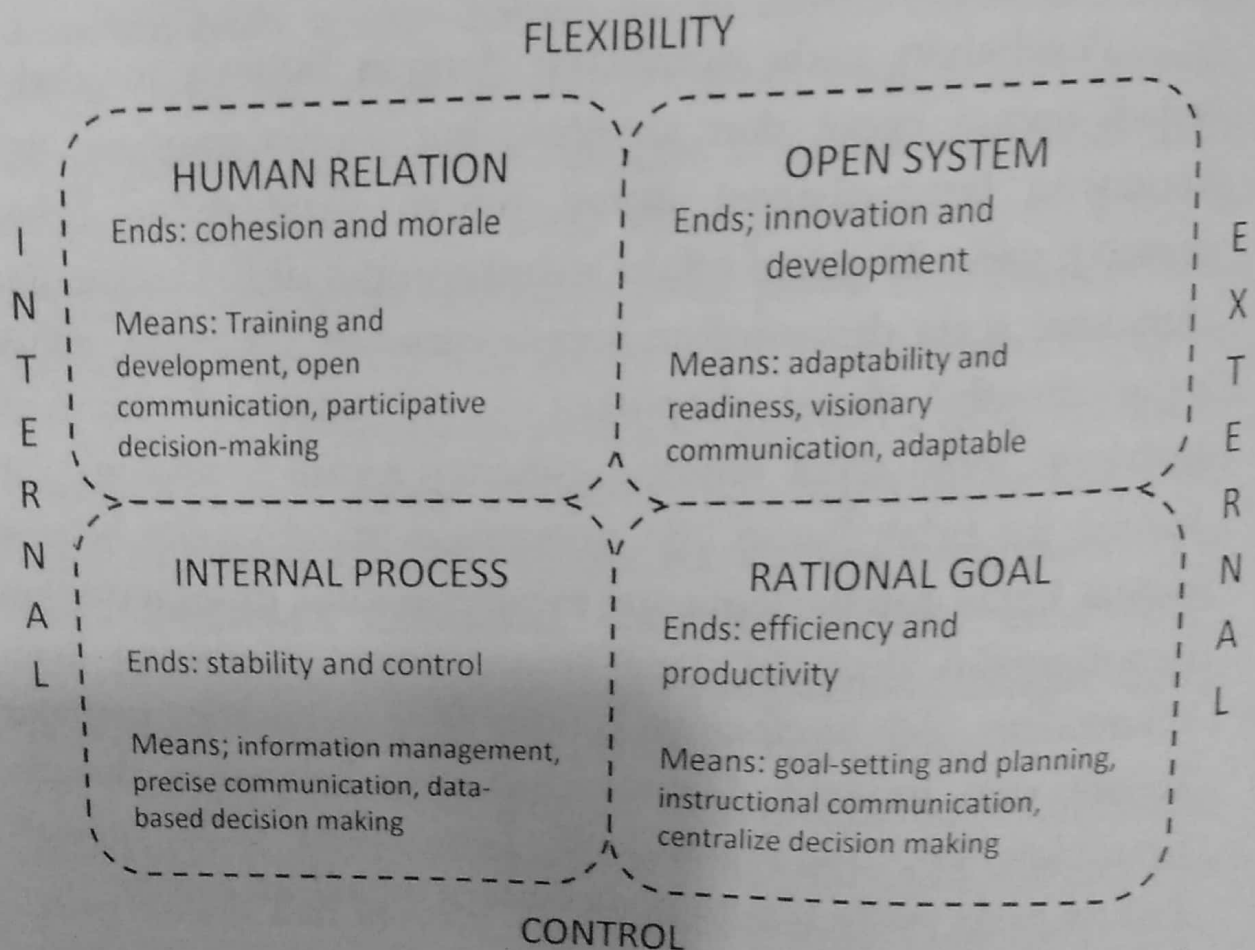
kan. Bila organisasi dapat mencapai stabilitas maka kondisi tersebut merupakan awal untuk mencapai tahap kematangan (*maturity*) dimana manfaat atau profit organisasional bagi semua anggota dapat dimaksimalkan. Pada tahap awal tersebut diperlukan nilai-nilai baru dimana organisasi memerlukan prosedur-prosedur formal untuk menjamin operasi dan pelaksanaan tugas yang lebih lancar. Selanjutnya pada tahap pertumbuhan (*growth*) karakter dan nilai-nilai inkubator mulai berkurang sedangkan pada tahap maturity karakter budaya inkubator dapat lenyap sama sekali dan pindah ke tipe budaya lain yang lebih cocok.

Perubahan pada organisasi dengan budaya inkubator terjadi secara cepat dan spontan dan semua anggota atau karyawan berpartisipasi untuk tujuan yang sama. Setiap masalah yang dihadapi selalu terbuka untuk didiskusikan dan dimaknai serta dirumuskan secara bersama, sehingga solusi yang diambil dapat diaplikasi secara universal. Motivasi intrinsik lebih tepat untuk digunakan secara konsisten, oleh karena itu tidak heran bila ditemukan mereka yang bekerja sangat keras dan bersemangat meskipun tidak disertai dengan penghargaan finansial yang cukup tinggi. Partisipasi lebih ditentukan oleh terciptanya kondisi yang mendorong perilaku kreatif dan inovatif dibandingkan oleh kekuasaan dengan demikian kepemimpinan lebih berorientasi pada capaian bukan pada posisi seperti pada budaya organisasi *Family*.

2. Dimensi Budaya Organisasi Quinn dan Rohrbaugh

Dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Quinn dan Rohrbaugh hampir sama dengan dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn.

Meski demikian penekanan dan keluasan pembahasan mungkin dapat membedakan kedua model budaya organisasi tersebut. Quinn dan Rohrbaugh melihat budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai fleksibilitas *versus* kontrol dan nilai-nilai internal *versus* eksternal. Penggunaan prinsip kontinuum pada ke empat nilai-nilai yang digunakan menghasilkan empat *kuadran* dimana masing-masing kuadrat disebut dengan *human relation, open system, rational goal* dan *internal process* dan masing-masing tipe budaya merupakan konsep yang *mutually exclusive*.



Gambar 16: Dimensi Budaya Organisasi Quinn dan Rohrbaugh dalam Jones, et al (2005)

Ke empat tipe budaya tersebut bisa saja eksis dan ditemukan pada suatu organisasi dengan penekanan yang berbeda-beda pada setiap dimensi yang digunakan, meski demikian setiap organisasi akan memiliki satu tipe budaya yang kuat yang dijadikan sebagai jati diri dan menjadi ciri yang kuat bagi mereka untuk membedakannya dari organisasi lain. Menurut Quinn dan Rohrbaugh nilai-nilai yang mereka kembangkan berbasis pada kerangka nilai-nilai yang mereka (*competitive value framework*). Dimensi budaya organisasi berbasis fleksibilitas seperti budaya *human relation* dan *open sytem* lebih cenderung pada iklim organisasi yang mendorong dan menciptakan situasi yang kondusif bagi karyawan untuk berkembang. Sedangkan budaya organisasi yang menekankan pada kontrol dalam bentuk budaya Internal Process dan Rational Goal lebih memungkinkan terciptanya stabilitas dan efisiensi dalam organisasi.

a. Budaya Organisasi Relasi Manusia (*Human Relation*)

Nilai-nilai budaya organisasi relasi manusia (*human relation*) menitik beratkan pada kohesi dan moral yang kuat dari anggota organisasi atau karyawan. Pertumbuhan dan pengembangan organisasi dicapai melalui peningkatan kemampuan dan kepercayaan diri para karyawan terutama dalam menghadapi tantangan-tantangan baru dalam penyelesaian tugas secara keseluruhan. Program *training* dan model pengembangan karyawan yang tepat dalam bentuk ketersediaan manajemen karir yang memadai dapat digunakan untuk mengungkit *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan. Komunikasi yang lebih terbuka dan penyampaian informasi secara jelas dan spesifik serta memperluas kesempatan untuk

terlibat dalam pengambilan keputusan dapat dijadikan sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Inisiasi perubahan relatif mudah untuk dilakukan karena secara umum mereka memiliki pandangan yang positif terhadap perubahan.

b. Budaya Organisasi Sistem Terbuka (*Open System*)

Budaya organisasi sistem terbuka (*open system*) juga berorientasi pada nilai moral karyawan yang tinggi tetapi menempatkan atau lebih menekankan inovasi dan pertumbuhan. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan *knowledge* dan *skill* yang diselaraskan dengan pengembangan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi eksternal organisasi. Oleh karena itu peningkatan kemampuan inovasi dan kompetisi melalui program-program magang dan mentoring dapat dilakukan, disamping itu peningkatan keterampilan untuk melakukan negosiasi secara efektif juga akan sangat diperlukan. Kepemimpinan yang visioner dan mampu menjelaskan secara spesifik semua tahapan dan program-program yang akan dilaksanakan sebagai usaha untuk mencapai tujuan bersama merupakan faktor kunci yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan. Tipe budaya organisasi dengan sistem terbuka yang berorientasi eksternal sangat responsif terhadap perubahan oleh karena itu perubahan dapat dilakukan secara cepat bahkan radikal, dan tingkat kesuksesannya akan sangat ditentukan oleh sistem pengambilan keputusan yang sensitif terhadap perubahan eksternal.

c. Budaya Organisasi Proses Internal

Karakteristik budaya organisasi proses internal (*internal process*) lebih menekankan pada nilai-nilai stabilitas dan kontrol. Stabilitas internal dapat dibangun melalui ketersediaan informasi secara akurat dan dapat diakses secara luas sehingga pengelolaan informasi menjadi kebutuhan utama. Ketersediaan informasi melalui proses pencarian, penyimpanan dan penggunaan yang sistemik melalui manajemen ilmu pengetahuan atau *knowledge management* juga harus mendapat perhatian organisasi. Keberhasilan dalam mengelola informasi dan *knowledge management* tersebut harus disertai oleh ketepatan komunikasi, baik pada level personal ataupun pada level organisasional. Kondisi ini menuntun organisasi untuk menggunakan sistem pengambilan keputusan berbasis data dan informasi. Kesiapan terhadap perubahan akan sangat ditentukan oleh pimpinan puncak atau *top down* sehingga perubahan harus direncanakan dan didesain secara formal. Faktor-faktor internal organisasi seperti penghargaan baik finansial ataupun non finansial dapat mendorong partisipasi dan motivasi karyawan.

d. Budaya Organisasi Tujuan yang Rasional

Budaya organisasi berbasis tujuan yang rasional (*rational goal*) lebih berorientasi pada nilai-nilai produktifitas dan efisiensi, yang menekankan pada prinsip-prinsip dan konsep-konsep ekonomi. Peningkatan produktifitas organisasional akan dicapai melalui optimalisasi sumber daya organisasi dan kemampuan merespon perubahan lingkungan eksternal utamanya perubahan pasar. Perubahan pasar dapat diakibat-

kan oleh perubahan pada tataran konsumen dan perubahan pada level pesaing atau kompetitor, kedua perubahan tersebut akan memberikan dampak pada strategi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu pimpinan perusahaan harus menyiapkan dan memformulasikan rencana strategi melalui analisis peluang dan ancaman yang dihadapi. Kepemimpinan dan komunikasi yang bersifat instruktif dapat dikembangkan melalui system kontrol dan *reward* yang diringi oleh *punishment* yang jelas dan terukur. *Reward* atau penghargaan finansial dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan khususnya motivasi ekstrinsik. Proses pengambilan keputusan cenderung bersifat sentralisasi termasuk keputusan untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu perubahan akan tergantung pada tingkat komitmen yang dimiliki oleh pimpinan, serta kemampuan mereka untuk mendesain dan merencanakan serta mengawal proses perubahan yang diinisiasi.

3. Dimensi Budaya Organisasi Cameron dan Quinn

Dimensi budaya organisasi yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006) merupakan penyempurnaan dari model dimensi budaya organisasi yang dikembangkan oleh Quinn dan Rohrbaugh melalui pendekatan kompetisi atau persaingan yang dikenal dengan *competing value framework* (CVF). Dimensi CVF dikembangkan melalui pencarian indikator-indikator utama sebagai penentu efektifitas organisasi. Pertanyaan utama yang diajukan terkait dengan; (1) kriteria yang menjelaskan kenapa sebuah organisasi efektif atau tidak, (2) faktor-faktor kunci apa yang digunakan untuk menyatakan suatu organisasi efektif atau tidak. (3) kapan suatu organisasi

dikatakan efektif dan indikator-indikator apa dapat menjelaskannya.

Studi yang dilakukan oleh Cameron dan Quinn didasarkan pada hasil kerja John Campbell dan koleganya pada tahun 1974 dan telah mengembangkan tiga puluh sembilan indikator yang mereka akui dapat merepresentasikan secara komprehensif dan sangat mungkin digunakan untuk mengukur efektifitas organisasi. Indikator-indikator tersebut dikumpulkan dan dianalisis oleh Quin dan Rohrbaugh pada tahun 1983 untuk menjelaskan pola-pola dan klaster-klaster yang terbentuk. Melalui serangkaian analisis statistik ketiga puluh sembilan indikator tersebut membentuk empat dimensi utama yakni; (1) *flexibility and direction*, (2) *stability and control*, (3) *internal force and integration*, (4) *external focus and differneriation*.

Dimensi *flexibility and direction*, versus *stability and control* menekankan pada nilai-nilai fleksibilitas, dinamis, dan kebebasan untuk bertindak berdasarkan penilaian, teratur dan terkontrol. Organisasi dikatakan efektif bila organisasi tersebut berubah bila mereka mampu beradaptasi, dan tumbuh, karena tidak satupun organisasi yang dapat bertahan dalam waktu yang sangat lama atau sepanjang zaman tanpa perubahan. Organisasi juga dianggap efektif bila organisasi tersebut stabil, dapat diprediksi dan mekanistik dan berada pada situasi yang mudah dibentuk (*pliability*) dan cerdas pada berbagai situasi dan kondisi (*versatility*).

Dimensi *external focus and differentiates versus internal focus and integrasi* untuk kriteria efektifitas mengacu pada orientasi internal dan eksternal. Organisasi efektif focus pada lingkungan eksternal dan melakukan segala sesuatu secara

berbdada dengan pesaing dengan kata lain menekankan menekankan pada orientasi eksternal, perbedaan dan persaingan. Di samoping itu organisasi dikatakan efektif bila organisasi lebih focus pada kondisi internalnya dan sekaligus malakukan integrasi atau penyatuan. Ke empat dimensi tersebut digambarkan melalui empat kuadran berikut;



Gambar 17: Dimensi Budaya Organisasi Cameron dan Quinn (Cameron dan Quinn, 2006)

Dengan demikian organisasi akan dipandang efektif bila memiliki keharmonisan secara internal, dan sekaligus fokus pada persaingan diluar ikatan mereka. Organisasi berada pada rentangan kekuatan kebersamaan (*unity*) dan independent. Dua dimensi dari empat kuadran tersebut merepresentasikan perbedaan indikator yang digunakan untuk menilai efektifitas organisasi. Gambar 17 mengilustrasikan hubungan kedua dimensi tersebut dalam membentuk nilai-nilai yang terkait dengan performa organisasional. Dengan kata lain ke empat

klaster yang dihasilkan menjelaskan kelompok nilai-nilai inti yang dapat diinternalisasi oleh organisasi dalam mencapai organisasi yang efektif. Masing-masing klaster memperjelas nilai-nilai inti dan membedakannya dengan nilai lain dalam suatu kontinum yakni nilai-nilai *flexibility* versus *stability* dan nilai-nilai *internal* versus *external*. Masing-masing kuadran mewakili dimensi budaya organisasi yang disebut dengan dimensi budaya organisasi *clan*, *adhocracy*, *market* dan *hierarchy*. Dimensi budaya organisasi *clan* berada pada bagian kiri atas, *adhocracy* pada kanan atas, *hierarchy* pada kiri bawah dan *market* pada kanan bawah pada kuadran yang dibangun.

a. Budaya Organisasi Hirarki

Budaya organisasi hirarki (*hierarchy culture*) berasumsi bahwa lingkungan relatif stabil, tugas dan fungsi dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan secara baik, dan pekerjaan dilakukan melalui kontrol pada karyawan. Kondisi ini menghendaki kejelasan garis wewenang dan tanggungjawab, pengambilan keputusan dan aturan-aturan serta prosedur kerja harus terstandarisasi dengan jelas. Bagi organisasi dengan dimensi Hirarki mekanisme kontrol dan pertanggungjawab yang jelas adalah nilai-nilai kunci untuk sukses yang terimplementasi secara formalitas melalui struktur pekerjaan yang kuat dan prosedur kerja yang jelas.

Kepemimpinan yang efektif diperoleh melalui kemampuan untuk mengorganisir dan melakukan koordinasi yang tinggi dan tepat. Tujuan utama perubahan adalah untuk mencapai stabilitas, efisiensi dan kemampuan prediksi yang tinggi. Oleh karena itu peran pimpinan dalam proses perubahan cukup dominan sedangkan pendekatan yang

dipilih adalah perubahan terencana dengan desain dan perancangan yang rinci.

b. Budaya Organisasi Pasar

Budaya organisasi berbasis nilai-nilai pasar (*the market culture*) fokus pada layanan dan transaksi-transaksi pada lingkungan eksternal. Makna pasar dalam konteks ini berbeda dengan pasar dalam fungsi pemasaran atau konsumen. Pengertian pasar mengacu pada fungsi pasar itu sendiri dan fokus pada aktifitas transaksi dengan pelaku eksternal seperti supplier, konsumen, kontrak, lisensi, dan regulasi. Tidak seperti budaya hirarki dimana keseimbangan internal dipertahankan melalui kontrol, spesialisasi, dan sentralisasi, maka organisasi atau perusahaan dengan budaya pasar akan beroperasi melalui prinsip dan mekanisme ekonomi pasar. Fokus utama adalah pada transaksi dalam bentuk pertukaran, penjualan, pembelian dimana setiap pelaku menciptakan keunggulan bersaing. Oleh karena itu profitabilitas, laba bersih (*bottom-line result*), pangsa pasar, kepuasan konsumen merupakan tujuan utama dari organisasi sehingga tidak mengejutkan bila nilai-nilai inti yang dominan adalah kompetisi dan produktifitas.

Daya saing dan produktifitas dicapai melalui kontrol dan menciptakan posisi yang kuat dilingkungan eksternal khususnya para pesaing. Asumsi dasar budaya organisasi dengan nilai-nilai pasar adalah lingkungan eksternal bukan tidak berbahaya tetapi sangat tidak bersahabat, dan kemampuan daya saing adalah senjata untuk menaklukkannya. Konsumen akan sangat memilih dan tertarik pada nilai dan manfaat yang mereka peroleh dibandingkan dengan yang

diberikan oleh para pesaing, oleh karena itu fungsi organisasi adalah memberikan kepuasan lebih pada konsumen dibandingkan dengan yang diberikan para pesaing. Tugas utama manajemen adalah membawa organisasi meningkatkan kualitas produk, melakukan efisiensi, dan meningkatkan penjualan dan perolehan laba melalui strategi yang agresif untuk mencapai produktifitas dan profitabilitas dan berorientasi pada hasil kerja yang tinggi.

Kepemimpinan diisi oleh mereka yang mampu memperkuat daya saing melalui biaya lebih rendah (*lower cost*) atau melakukan sesuatu yang berbeda (*diferenciate*) dengan penekanan untuk memenangkan persaingan. Perubahan bertujuan untuk meningkatkan daya saing oleh karena itu mempersiapkan sumberdaya yang unik dan berbeda dari yang dimiliki para kompetitor menjadi keharusan. Sumber daya tersebut akan menjadi kemampuan inti (*core competencies*) dalam menciptakan daya saing organisasi atau perusahaan. Fokus jangka panjang dari daya saing ditujukan pada pencapaian visi, misi dan tujuan secara akurat. Sukses diukur melalui pencapaian target produksi, pangsa dan penetrasi pasar, serta memenangkan persaingan dan kepemimpinan pasar.

c. Budaya Organisasi Keluarga

Budaya organisasi keluarga (*the clan culture*) hampir mirip dengan dimensi budaya organisasi family dalam dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Trompenaar yang lebih menekankan organisasi sebagai *extended family* dari pada *economic entitas* sehingga lebih menekankan pada hubungan dan hirarki serta keterlibatan pada program melalui

komitmen affektif. Karakteristik pekerjaan cenderung semi otonomi sehingga memungkinkan supervisor atau pimpinan untuk ikut memiliki wewenang dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan para stafnya. Sistem penghargaan atau reward yang diberikan berbasis pada tim bukan individual, keputusan untuk mempekerjakan atau memecat seseorang tergantung pada pimpinan perusahaan. Kualitas lingkungan kerja yang berbasis kekeluargaan merupakan faktor pendorong atau motivator bagi karyawan dan merupakan sugesti terbesar untuk mencapai performa terbaik mereka. Budaya organisasi keluarga berasumsi lingkungan kerja harus dikelola secara bersama melalui tim kerja dan sekaligus sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan karyawan.

Perlakuan terbaik pada konsumen adalah dengan memperlakukan mereka sebagai sahabat dari perusahaan atau organisasi dan mengembangkan hubungan yang manusiawi. Tugas utama manajemen adalah memberdayakan karyawan dan memfasilitasi mereka dengan *knowledge* dan *skill* sehingga dapat berpartisipasi pada pekerjaan melalui komitmen dan loyalitas. Manajemen perusahaan atau organisasi diselenggarakan secara informal dimana karyawan cenderung bekerja selama mungkin (*lifetime*) dan keamanan kerja (*job security*) merupakan kebutuhan utama mereka. Karena pekerjaan cenderung diselesaikan melalui kelompok kerja maka kebijakan serta partisipasi dalam rotasi kerja dapat digunakan sebagai cara untuk mengembangkan kemampuan mereka. Suasana kerja yang bersahabat (*friendly work*) sangat diperlukan dimana mereka dapat saling berbagi dan saling membantu satu sama lainnya.

Pimpinan berperan sebagai mentor dan berperilaku seperti layaknya orang tua pada anak-anaknya dan secara bersama-sama memegang loyalitas dan komitmen tinggi sebagai tradisi. Fokus jangka panjang adalah pada keuntungan yang diperoleh melalui pengembangan individual dalam nuansa keakraban dan moral yang tinggi menjadi sesuatu yang sangat penting. Sukses diukur melalui iklim internal yang kondusif dan fokus pada hubungan karena organisasi menempatkan kerja tim dan kesepakatan bersama atau konsensus sebagai yang utama.

d. Dimensi Budaya Organisasi Adhoc

Budaya organisasi adhoc (*the adhocacy culture*) yang dikembangkan sebagai respon terhadap perpindahan dari era industrialisasi ke era informasi yang sangat sensitif terhadap kondisi ketidak pastian dan turbulensi tingkat tinggi (*hyper-turbulent*). Oleh karena itu nilai-nilai inovasi dan kreatifitas merupakan kunci untuk sukses dan mereka beranggapan peran perusahaan atau organisasi dalam bisnis adalah mengembangkan produk dan jasa serta mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Tugas utama manajemen adalah mendorong entrepreneurship, kreatifitas dan inovasi, melalui peningkatan pengetahuan atau *knowledge* baik yang bersifat *tacit knowledge* maupun *articulated knowledge*. Di samping itu kemampuan untuk beradaptasi dengan semua bentuk perubahan baik internal ataupun eksternal juga merupakan salah satu faktor bagi efektifitas organisasi. Peciptaan dan penemuan sumber daya baru terutama sumber daya unik yang dapat dihasilkan oleh organisasi dan perusahaan menjadi prioritas untuk meningkatkn produktifitas dan profitabilitas.

Kata *adhocracy* berakar dari kata *hoc* yang berarti bahwa pada sesuatu bersifat temporer, khusus dan dinamis. Dalam konteks ini budaya organisasi *adhoc* lebih ditujukan sebagai budaya organisasi transisi dari satu budaya kepada budaya lainnya atau dari satu situasi kepada situasi lainnya. Seperti telah disampaikan di atas bahwa kemunculan dimensi budaya organisasi *adhoc* karena adanya perpindahan dari era industri-lisasi ke era informasi, dan tidak tertutup kemungkinan dimensi budaya ini juga bisa digunakan pada saat organisasi pindah dari suatu budaya yang kurang berorientasi pada pesaing menjadi budaya yang lebih berorientasi pada persaingan. Oleh karena itu karyawan dipersiapkan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat *ad hoc* dimana mereka bertindak sebagai armada kerja (*task force*) atau dalam bentuk suatu komite untuk dikritisasikan menjadi tugas-tugas rutin yang kompleks. Dengan demikian *adhocracy* sama dengan temporer atau sementara yang ditandai oleh terminalisasi bukan keberakhiran. Penyelesaian atau terminalisasi sebagai akhir dari tugas *adhoc* akan terkonfigurasi secara cepat dengan lingkungan yang baru.

Tujuan utama organisasi adalah melakukan adaptasi secara cepat karena turbulensi dapat datang secara tiba-tiba, kemampuan dan fleksibilitas yang tinggi terhadap ketidakpastian, serta menghindari kebingungan terhadap informasi yang berlebihan. Berbeda dengan dimensi budaya organisasi pasar yang menitik beratkan nilai-nilai sentralisasi maka budaya organisasi *adhocracy* lebih menekankan pada disentralisasi. Kekuasaan mengalir dari individu ke individu secara horizontal sehingga kemampuan individual menjadi prioritas utama. Proses pengambilan risiko dan antisipasi

terhadap masa depan juga sangat tinggi dan setiap karyawan harus terlibat dalam semua proses pertambahan nilai. Sekecil apapun peran yang diperlukan seseorang mereka merupakan bagian dari rantai nilai pada produktifitas seperti produksi, layanan konsumen, riset dan pengembangan. Pada organisasi yang besar sering terjadi dan ditemui adanya *adhocracy* yang bersifat sub-unit, dimana munculnya sub-unit tertentu dengan perbedaan nilai-nilai budaya yang relatif kuat. Karakteristik yang biasa ditemukan pada *adhocracy* adalah; tidak adanya struktur organisasi yang kuat, ruang fisik yang kotemporer yang diperkasai oleh kegiatan-kegiatan kreatifitas dan inovatif. Nilai-nilai yang ingin dikembangkan secara kuat adalah nilai-nilai dinamis, *entrepreneurship*, dan kerja kreatif. Setiap individu adalah pengambil risiko sehingga mereka harus memiliki komitmen yang tinggi untuk melakukan eksperimen dan inovasi yang menekankan pada pengetahuan baru, produk baru serta layanan baru. Kekuatan untuk berubah dan menemukan tantangan baru merupakan hal yang penting dan fokus jangka panjang adalah pada pertumbuhan cepat, melalui akuisisi sumber daya baru. Kesuksesan diukur melalui kemampuan untuk memproduksi produk atau jasa secara unik dan original.

B A B VI

KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN

Baik secara teoritis maupun empiris diakui bahwa kepemimpinan yang efektif memberikan kontribusi yang sangat penting dalam kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi secara keseluruhan dicapai melalui proses bertahap dari satu periode ke periode berikutnya khususnya dalam konteks perubahan dan adaptasi sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal dan internal. Situasi ini menggambarkan bahwa organisasi akan mengalami perubahan dari waktu ke waktu baik pada struktur, proses, teknologi, budaya, serta tujuan yang ingin dicapai. Perubahan organisasional secara umum berlangsung melalui perubahan terencana (*planned change*) dalam hal ini peran pimpinan dan manajemen puncak menjadi sangat penting.

Seorang pemimpin dapat memiliki gaya atau cara yang berbeda dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Luthan dan Doh (2012) menyatakan bahwa pada situasi atau kondisi krisis kepemimpinan dengan gaya *authoritarian* yang lebih berorientasi tugas dibandingkan hubungan atau manusia lebih dibutuhkan dan lebih efektif. Pendapat Luthan dan Doh dapat di maknai bahwa pada situasi yang berbeda atau berubah dibutuhkan kepemimpinan yang berbeda. Hal yang hampir sama juga di sampaikan oleh Gitsham dan Baxter (2012) melalui observasinya pada pimpinan bisnis dengan posisi tinggi di tingkat dunia menyatakan bahwa kepemimpinan yang mereka jalankan membutuhkan cara

yang berbeda dengan kepemimpinan generasi sebelumnya. Sesuatu yang muncul pada hari-hari sebelumnya akan menjadi mainstream pada kesesakan harinya. Kondisi inilah yang menandai kehidupan nyata yang terus bergerak dengan ritme yang relatif sangat cepat pada dekade terakhir ini. Dunia berubah secara cepat pada semua aspek kehidupan baik sosial, teknologi, ekonomi ataupun politik, yang ditandai oleh peristiwa globalisasi. Perubahan-perubahan tersebut juga akan menyentuh organisasi baik langsung ataupun tidak langsung yang disebabkan oleh berbagai faktor. Perbedaan faktor penyebab menimbulkan kondisi yang berbeda dan masing-masing memerlukan kepemimpinan yang tepat dan efektif sehingga peristiwa perubahan dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya secara lebih sempurna. Uraian di atas menggiring kita pada suatu pernyataan bahwa kemampuan kepemimpinan dapat berbeda pada situasi yang berbeda selanjutnya situasi yang berbeda yang dicapai melalui perubahan juga harus di arahkan oleh kepemimpinan yang tepat.

Perubahan sebagai salah satu realita organisasional yang tidak terelakan memerlukan pengelolaan yang lebih sempurna dengan kepemimpinan yang tepat. Pertanyaan yang muncul adalah kepemimpinan yang bagaimana atau yang seperti apa yang diperlukan yang dapat mengantarkan perubahan berjalan atau terlaksana melalui proses yang baik dan mencapai tujuan secara efektif dan tepat sasaran?, dalam konteks itulah tulisan ini akan dipaparkan.

Secara umum kepemimpinan dapat dilihat sebagai pengaruh sosial (*social influence*) dan kecerdasan organisasional (*organizational intelligence*). Kepemimpinan dalam konteks

sosial melihat kepemimpinan sebagai suatu proses yang mempengaruhi realitas sosial yang fokus pada tugas-tugas dan tujuan, dan menekankan bahwa setiap tugas dan tujuan tidak dapat diselesaikan oleh tindakan tunggal seseorang tapi harus melalui tindakan kolektif dalam bentuk kebersamaan, sehingga kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses sosial dan interpersonal. Oleh karena itu tugas kepemimpinan adalah untuk melayani keterlaksanaan tugas secara menyeluruh dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepemimpinan berfungsi untuk mengarahkan pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasional. Di sisi lain kepemimpinan kecerdasan organisasional beranggapan bahwa kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh konstruk-konstruk intelegensi. Para psikolog mendefinisikan intelegensi sebagai serangkaian *knowledge* dan *skill* yang dimiliki oleh seseorang yang terakumulasi melalui pengalaman dan pembelajaran yang diperolehnya, sehingga membentuk kemampuan dan *skill* untuk digunakan pada penyelesaian tugas dan menjalani kehidupan dari hari kehari. Dengan demikian intelegensi organisasi dapat diartikan sebagai pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh suatu organisasi yang diperoleh melalui pengalaman dan pembelajaran sehingga membentuk kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan bersama. Aspek penting dari intelegensi organisasional adalah terjadinya dinamika internal dan eksternal yang secara faktual menunjukkan perubahan yang kontiniu. Dalam hal ini *knowledge* dan *skill* yang dimiliki harus mampu menghadapi tantangan perubahan yang cenderung memiliki akselerasi dan dinamika yang kadang-kadang tidak bisa diprediksi. Oleh karena itu perluasan dan elaborasi

knowledge dan *skill* kepemimpinan khususnya dalam bentuk kemampuan menganalisis perubahan situasional dan membangun solusi baru dalam membantu penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan secara keseluruhan menjadi sangat krusial.

A. Kepemimpinan dan Manajemen

Implementasi kepemimpinan tidak hanya terbatas pada tataran sebagai pengarah dan pendorong penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan melalui penggunaan norma, peran dan aturan tetapi juga harus sensitif atau peka merespon dan melakukan program-program perubahan secara lebih baik. Strategisnya peran kepemimpinan dalam keberhasilan organisasi mendorong Froster (2005) untuk membedakan antara kepemimpinan dengan manajemen sebagai berikut:

1. Kepemimpinan lebih berkonsentrasi pada apa yang perlu dikerjakan, sementara manajemen lebih fokus pada bagaimana sesuatu harus dikerjakan. Oleh karena itu seorang manajer akan berkonsentrasi pada efisiensi dan kecepatan karyawan dalam mencapai performa kerjanya, sedangkan pimpinan akan mempertanyakan apakah setiap pekerjaan yang dikerjakan sudah berada pada posisi yang memang harus dikerjakan.
2. Kepemimpinan lebih berorientasi hubungan sementara manajemen lebih fokus pada tugas. Konsekwensinya manajer dituntut untuk mampu berkompromi dengan konflik, dan pemimpin harus mampu menggunakan kekuatan personal dan wewenang untuk menyelesaikan konflik.

3. Kepemimpinan lebih fokus pada perubahan sehingga memungkinkan segala sesuatu dapat dikerjakan secara efisien sementara manajemen mengusahakan cara kerja yang efisien untuk masa sekarang dan yang akan datang. Dengan demikian pemimpin adalah seorang yang mampu berpikir dalam tataran *out of the box* atau *outside the square*, sedangkan manajer berpikir untuk menyelesaikan apa yang menjadi tugas mereka.
4. Pimpinan mencoba untuk menemukan metode dan mendorong pengikutnya untuk menghasilkan performa yang lebih baik, sedangkan manajer fokus pada usaha untuk mengontrol dan memonitor kinerja para karyawannya.
5. Pemimpin menikmati dan nyaman dengan perubahan dan proses yang berorientasi pada perubahan dan masa depan yang lebih baik sedangkan manajer relatif tidak nyaman dengan dengan perubahan dan lebih menyenangi status quo.
6. Kepemimpinan fokus untuk menciptakan paradigma baru sementara manajemen lebih memperhatikan bagaimana bekerja dengan paradigma yang ada, dengan demikian pimpinan melangkah kearah yang belum diketahuinya dan manajer lebih peduli pada kepatuhan terhadap langkah-langka yang sudah teruji.

Perbedaan utama antara pimpinan dan manajer adalah pada fungsi perubahan, dimana pimpinan diminta untuk menciptakan paradigma baru sedangkan manajer dituntut untuk bekerja sesuai dengan paradigma yang sudah ada. Hal ini diakomodasi oleh teori kepemimpinan sehingga memunculkan era kepemimpinan sebagai agen perubahan

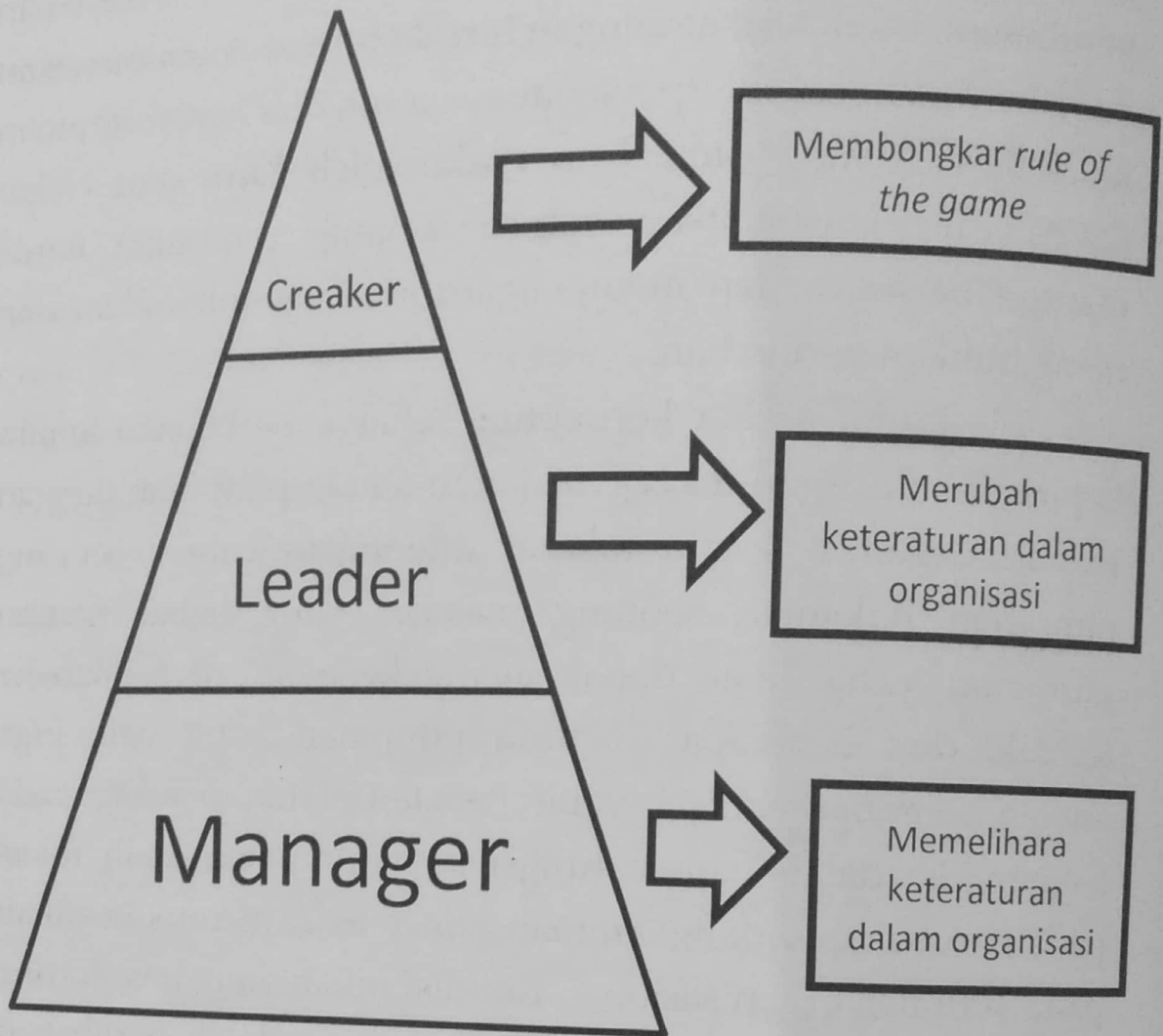
yang mulai populer pada pertengahan tahun tujuh puluhan (Gitsham dan Baxter, 2012). Pada era ini seorang pimpinan yang efektif adalah mereka yang mampu mengarahkan perubahan, tidak terikat dengan hirarki formal, lebih menekankan pada keterampilan interpersonal, kerja tim dan kepemimpinan kolektif. Hal yang sama juga diakui oleh Karp dan Helgo (2008) yang menyatakan bahwa seorang pimpinan harus mampu berperan dan mempengaruhi, mengembangkan dan mengarahkan perubahan.

Meskipun secara konseptual adanya perbedaan antara kepemimpinan dengan manajemen atau antara pimpinan dengan manajer, namun secara faktual ditemukan bahwa seorang pimpinan bukanlah seorang manajer yang hebat namun pimpinan yang kuat dapat mempekerjakan para manajer terbaik, dan beberapa diantara pimpinan yang baik juga adalah seorang manajer yang hebat. Catatan penting pada bagian ini adalah bahwa fungsi kepemimpinan lebih fokus pada perubahan sedangkan manajemen lebih menitik beratkan pada rutinitas organisasional. Kondisi inilah yang mendorong semboyan atau jargon kepemimpinan adalah perubahan dan seorang pimpinan adalah seorang yang mampu dan akan melakukan perubahan kearah yang lebih baik.

B. *Cracker, Leader* dan Manajer

Di sisi lain pelaksanaan fungsi kepemimpinan melalui pemimpin juga berkembang lebih jauh seperti yang dinyatakan oleh Renald Kasali (2010b) dan membedakan antara pimpinan (*leader*) dengan *cracker* serta manajer. Perkembangan fungsi kepemimpinan dimaksud tidak terlepas

dari terjadinya perubahan demi perubahan yang berlangsung sangat cepat khususnya di dunia bisnis.



Gambar 18: Level *creaker*, *leader* dan *manager*
(Sumber Renald Kasal; 2010b)

Cracker adalah seorang yang bekerja lebih berat dari rata-rata *leaders* karena dia adalah orang yang bukan sekedar melakukan transformasi (pindah dari kurva pertama ke kurva kedua) tapi adalah mereka yang bekerja di luar tradisi yang sudah ada. Mereka bekerja dan membentuk *landscape* baru untuk menciptakan *cracking zone*, yang diartikan sebagai pecahan-pecahan dari sesuatu yang telah mapan untuk

membentuk sesuatu yang baru dan lebih baik. Dampak yang ditimbulkan oleh seorang *cracker* tidak hanya pada perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya tapi juga mencakup lingkungan yang lebih luas. Bila seorang *cracker* tidak mampu mengumpulkan pecahan-pecahan untuk membuat sesuatu yang baru dia dapat tenggelam bersama rengkahan dari pecahan yang dibuatnya sendiri. Dilanjutkan oleh Renald Kasali bila anda ingin perusahaan atau organisasi berjalan dengan tertib angkatlah seorang manajer karena mereka bekerja berdasarkan azas *wait and see* dan menjadi milik dari keluarga dan perusahaanya, dan jika anda menginginkan haluan perusahaan berubah angkatlah seorang pimpinan yang bekerja berdasarkan prinsip *see and do* yang merupakan milik dari masyarakat. Dan bila anda menginginkan perubahan pada tataran yang lebih luas bahkan dunia maka *cracker* adalah orangnya, yang tidak hanya sekedar mengubah haluan organisasi tapi juga membongkar industri dimana perusahaan berada. Mereka adalah para pelaku inovasi atau inventor seperti Thomas Alfa Edison, Albert Einstein, Bill Gate, Hasnul Suhaimi, Emirsyah Satar dan masih banyak nama-nama lainnya. Cracker dapat dibedakan atas cracker global dan cracker lokal yang mengacu kepada dampak perubahan yang ditimbulkannya.

C. Teori Kepemimpinan

Strategisnya fungsi kepemimpinan telah mendorong para pemikir untuk melakukan kajian-kajian dan menjadi perhatian masyarakat sejak lama. Pada awalnya kepemimpinan hanya berfungsi sebagai kemampuan untuk mempengaruhi

realita social sehingga dirumuskan sebagai suatu tugas yang hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang kuat atau besar (*great man*). Akibatnya posisi kepemimpinan hanya diisi oleh mereka-mereka dengan anugrah khusus baik dalam bentuk fisik maupun non fisik dalam bentuk *knowledge, skill, attitude* yang membuat mereka memiliki kemampuan lebih dari yang lainnya. Gitsham dan Baxter (2012) menambahkan bahwa mereka umumnya laki-laki, memiliki beberapa kemampuan heroik yang diperoleh secara alami dan menjadikan mereka memiliki kekuatan superior yang memberikan kekuatan dan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain. Kelebihan tersebut melahirkan kharisma yang dalam perkembangannya tidak hanya dimiliki secara individual tapi juga menjadi milik keluarga atau keturunan. Dalam konteks tersebut kepemimpinan lebih bersifat prestisius dan hanya dapat dilakukan dan dimiliki oleh orang tertentu sehingga mereka dilahirkan untuk memimpin.

Selanjutnya muncul konsep kepemimpinan dengan pendekatan inteligensi organisasional (*organizational intelligence*) yang memandang kepemimpinan yang efektif mengalir melalui konstruksi intelegensi atau pengetahuan yang dilakukan oleh organisasi. Konstruksi intelegensi dilakukan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan para karyawan atau anggota organisasi secara individual atau kelompok. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan khusus yang didesain oleh organisasi, ataupun melalui pengalaman-pengalaman yang mereka peroleh terutama melalui pekerjaan atau penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawab mereka. Tantangan terbesar bagi kepemimpinan berbasis kecerdasan organisasi-

onal adalah dinamika dan perubahan yang terjadi secara terus-menerus, sehingga intelegensi yang dimiliki tidak cukup untuk menghadapi tantangan-tantangan baru. Oleh karena itu efektifitas kepemimpinan berbasis intelegensi organisasional akan sangat tergantung pada sistem pembelajaran, pengembangan dan pengelolaan *knowledge* organisasional yang dilakukan. Di samping itu sensitifitas yang tinggi terhadap perubahan lingkungan sebagai salah satu cara bagi organisasi untuk tetap eksis juga memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang harus dimiliki.

Kajian-kajian yang lebih intensif pada kepemimpinan melahirkan beberapa model dalam kepemimpinan antara lain, *traits model*, *behavioral model* dan *situational model* (Slocum dan Helliegal, 2008) masing-masing model dapat dijelaskan sebagai berikut;

1. Teori Sifat (*Traits Theory*)

Teori Kepemimpinan Sifat (*Traits theory*) model atau teori sifat mengacu pada karakteristik-karakteristik yang dimiliki oleh seorang pimpinan yang dapat digunakan sebagai prediktor terhadap kesuksesan atau kegagalan terhadap fungsi yang dilakukannya. Karakteristik mengacu kepada ciri-ciri yang dimiliki seseorang secara personal dan permanen, di antara karakteristik tersebut adalah; (1) intelegensi (*intelligence*) yang mengacu kepada *knowledge* dan *skill* yang membentuk kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, (2) kematangan emosi (*emotional maturity*), (3) keinginan untuk berhasil (*achievement drive*), (5) integritas atau *integrity*.

2. Teori Perilaku (*Behaviors Theory*)

Teori atau Model kepemimpinan perilaku (*behaviors model*) tentang kepemimpinan di dasarnya didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan akan sangat ditentukan oleh paradigma yang digunakan oleh pimpinan dalam memandang bawahan atau orang yang dipimpinnya. Douglas McGregor dalam Slocum dan Hellriegel (2008) dan Luthan and Doh (2012), mengemukakan Teori X dan Teori Y sebagai paradigma yang digunakan pemimpin untuk menilai orang yang dipimpinnya. Perspektif yang dikemukakan oleh McGregor tersebut ditambahkan oleh William Onchi (dalam Luthan dan Doh, 2012) dengan Teori Z. Teori X memandang bahwa bawahan adalah orang yang malas, berusaha dan menghindari tanggungjawab sehingga untuk membuat mereka mau bekerja harus melalui paksaan, kontrol, hukuman dan motivasi terbesar mereka adalah melalui intensif yang bersifat material. Teori Y beranggapan bahwa secara umum bawahan bukanlah orang yang malas, karena melalui kondisi yang diciptakan secara tepat seorang dapat mencari tanggungjawab yang lebih tinggi, mampu mengontrol dirinya sendiri dan motivasi mereka cenderung ditentukan oleh penghargaan terhadap per-forma dan hasil kerja yang mereka peroleh. Selanjutnya Teori Z yang dikembangkan melalui manajemen modern Bangsa Jepang beranggapan bahwa tanggungjawab ditentukan melalui *team work* dimana masing-masing akan bekerja sesuai dengan bidang dan keahliannya, motivasi di dasarnya didasarkan pada komitmen bersama dan perusahaan menjamin kesejahteraan mereka seumur hidup.

Terdapatnya perbedaan yang digunakan oleh pimpinan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya memunculkan

gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang berbeda yaitu *authoritarian*, *pathernalistic* dan *participative*. Gaya kepemimpinan *authoritarian* lebih berorientasi pada tugas di bandingkan dengan hubungan atau manusia, model ini beranggapan bahwa tugas seorang pemimpin adalah memberikan arahan, bimbingan agar tugas-tugas dapat terselesaikan secara menyeluruh atau komprehensif. Oleh karena itu pemimpin lebih cenderung berperilaku otoriter karena mereka beranggapan, untuk mau bekerja seseorang harus dipaksa, dikontrol atau dihukum. Gaya kepemimpinan parsitipatif adalah gaya kepemimpinan yang berusaha untuk memaksimalkan penyelesaian tugas dan hubungan yang baik dengan para bawahannya. Pemimpin dituntut untuk menciptakan kondisi yang tepat agar bawahan mampu mengeksplorasi potensi terbaik mereka, sehingga mampu bekerja dengan baik dan mengontrol diri-sendiri dalam menyelesaikan tugas melalui tanggungjawab yang tinggi. Selanjutnya gaya kepemimpinan *phaternalistic* adalah gaya kepemimpinan yang berkembang pada masyarakat Jepang dengan budaya *collectivism* yang kuat. Pekerjaan akan terselesaikan melalui komitmen bersama dan tanggungjawab bersama atau *team work* dan masing-masing akan memberikan kontribusi maksimal melalui keahlian dan bidang yang dikuasainya. Nilai-nilai yang mereka anut membimbing mereka pada prinsip bahwa kegagalan individu tidak seharusnya menjadi penyebab kegagalan kelompok, hal ini tergambar melalui budaya hirakiri Bangsa Jepang yang berani bunuh diri atau mundur bila secara individual mereka gagal dalam mensukseskan kerja kelompok. Pemimpin melalui perusahaan berfungsi sebagai pengayom dan menjamin kesejahteraan mereka seumur hidup.

3. Teori Universal (*Universal Theory*)

Bass dalam Luthan and Doh, 2012) melalui risetnya menemukan bahwa perilaku kepemimpinan hampir tidak atau hanya sangat sedikit ditentukan oleh wilayah teritorial atau budaya dimana kepemimpinan itu dipraktikkan, oleh karena itu perilaku kepemimpinan cenderung berlaku secara universal. Melalui riset yang dilakukan dalam ruang lingkup internasional Bass membedakan dua model perilaku kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh perilaku pimpinan yang mampu merumuskan visi dan misi serta tujuan-tujuan baru yang disetujui dan dapat memotivasi para pengikutnya. Berdasarkan temuan risetnya Bass menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang relatif efektif dibandingkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pimpinan dalam; *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individual consideration*. *Idealized influence* mengacu kepada kemampuan pimpinan untuk menciptakan kekaguman dan kenyamanan bawahan dan sekaligus menimbulkan loyalitas terhadap dirinya. Kondisi ini diharapkan dapat menciptakan keselarasan visi, misi dan tujuan antara pimpinan dengan bawahan. *Inspirational motivation* adalah kemampuan pemimpin untuk memaknai atau mengartikulasikan visi, misi yang diajukannya secara spesifik dan menjelaskan tahap-tahap capaian dari setiap tujuan yang ditetapkan. Sehingga dengan mudah dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat dan mampu mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dilakukan serta sumber daya yang diperlukan. *Intellectual stimulation*

dapat diartikan sebagai kemampuan pimpinan dalam menjawab tantangan terhadap paradigma lama, dan menerima pandangan-pandangan baru bagaimana sesuatu harus dilakukan. *Individual consideration* mengacu kepada kemampuan pimpinan untuk mendiagnosa kebutuhan setiap bawahannya serta meningkatkannya sesuai dengan kemampuan masing-masing dengan tujuan untuk mengembangkan mereka secara optimal. Selanjutnya kepemimpinan transaksional adalah konsep kepemimpinan yang didukung oleh kemampuan pimpinan dalam menciptakan kondisi dimana bawahan menyetujui tujuan-tujuan tertentu serta termotivasi untuk terlibat dalam pencapaiannya di dasarkan pada ketersediaan reward atau imbalan tertentu yang dapat diterimanya. Dengan kata lain kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan yang mempertukarkan sesuatu untuk sesuatu yang lainnya (*something for something*).

Mencermati uraian-uraian tentang kepemimpinan di atas maka semakin jelaslah bahwa tugas utama kepemimpinan adalah membuat sesuatu atau serangkain perubahan sebagai usaha untuk menciptakan sesuatu yang lebih baik. Hal ini memberikan konsekuensi bahwa seseorang pimpinan harus dan wajib melakukan perubahan dan membawa orang yang dipimpinya pada zona yang lebih baik, lebih nyaman dan lebih sejahtera. Dengan demikian tugas utama atau peran penting seorang pimpinan adalah melakukan atau menginisiasi perubahan. Mengingat beragamnya konseptualisasi tentang kepemimpinan maka pertanyaan berikutnya adalah model dan gaya kepemimpinan mana yang lebih memungkinkan atau memiliki peluang yang lebih besar untuk melakukan perubahan.

Konsep kepemimpinan *great man* memberikan arahan bahwa yang dapat melakukan perubahan adalah mereka yang dianggap kuat atau memiliki kelebihan dari yang lainnya. Sedangkan konsep kepemimpinan kecerdasan organisasional menyatakan bahwa organisasi yang berhasil mengakumulasi intelegensi secara lebih baik dalam jumlah yang lebih besar melalui peningkatan intelegensi para bawahan atau anggota organisasi berpeluang untuk melakukan perubahan secara lebih baik dan efektif. Bila menggunakan model kepemimpinan sifat (*traits model*) maka dapat dikatakan bahwa pemimpin yang memiliki sifat-sifat yang menunjang pencapaian tujuan organisasi secara sukses lebih mampu dalam melakukan perubahan. Bagaimana dengan model kepemimpinan perilaku (*behavior model*), karena model kepemimpinan perilaku di rumuskan berdasarkan asumsi yang digunakan oleh pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, maka keberhasilan pimpinan dalam menginisiasi perubahan juga akan ditentukan oleh ketepatan antara karakter bawahan dengan model atau gaya kepemimpinan yang dipilih. Misalnya, untuk menginisiasi perubahan pada Bangsa Jepang yang cenderung memiliki nilai-nilai kolektif akan lebih tepat menggunakan pendekatan *team work*, yang berorientasi memaksimalkan tugas dan moderat pada hubungan. Sementara pada masyarakat dengan nilai-nilai individualistis seperti Bangsa Amerika Serikat pendekatan yang berorientasi pada tugas dan hubungan secara maksimal akan lebih efektif. Selanjutnya bila mengacu pada model kepemimpinan universal maka kepemimpinan transformasional dianggap lebih efektif dalam menginisiasi perubahan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Melalui kepemimpinan transformasional,

pemimpin dituntut untuk merumuskan visi, dan misi bersama yang dapat melampaui apa yang dipikirkan oleh karyawan dan anggota organisasi.

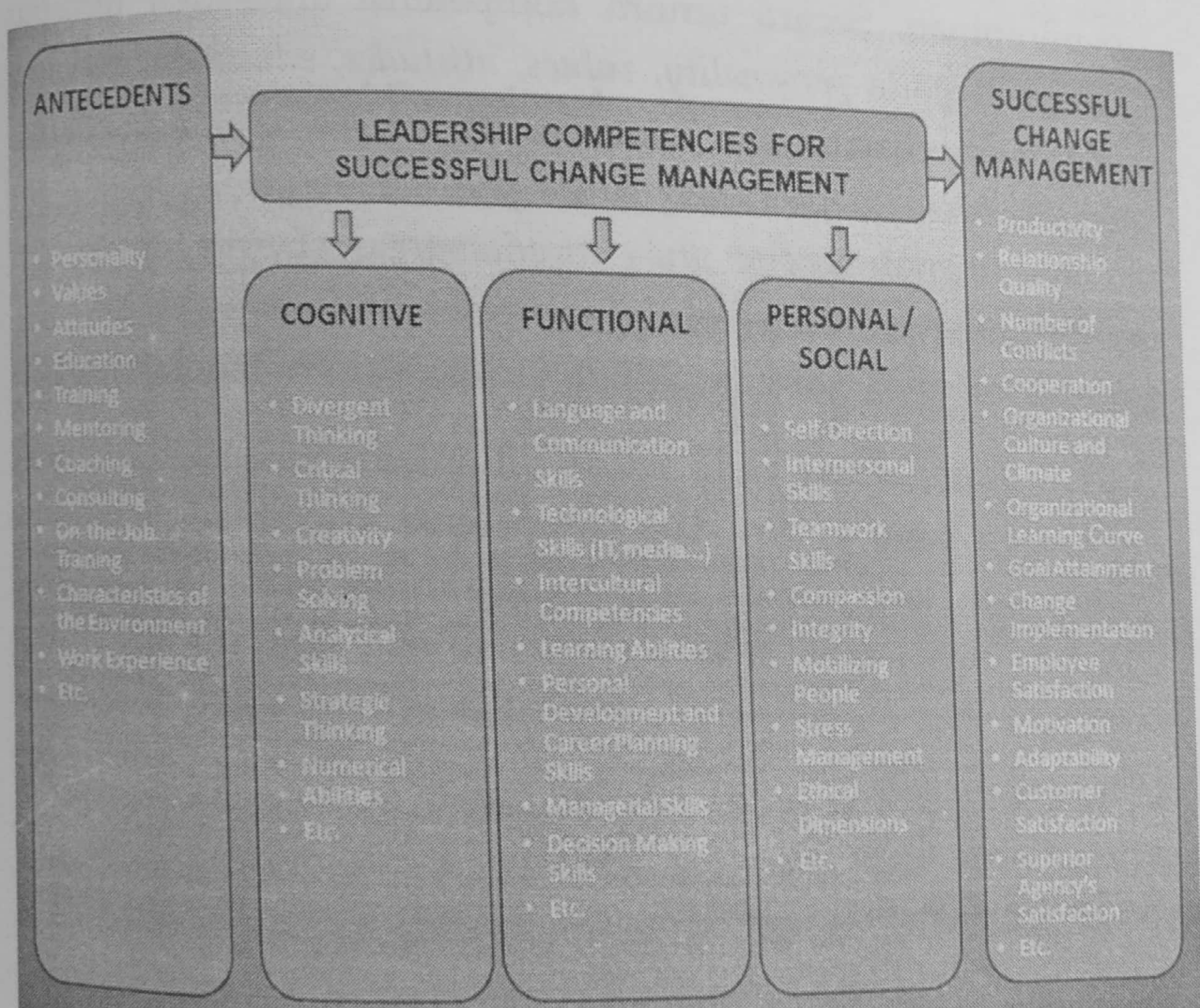
D. Kompetensi Kepemimpinan dan Perubahan

Kajian-kajian ilmiah dan literatur-literatur manajemen bisnis atau perusahaan telah dilakukan sejak lama dan tersedia dalam jumlah yang relatif banyak. Riset-riset dan pembahasan tentang kepemimpinan bisnis dan perusahaan telah menghasilkan model-model kepemimpinan yang efektif serta kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan. Secara umum kompetensi dapat dipahami sebagai kemampuan yang secara aktif dapat digunakan dan menghubungkannya dengan *knowledge* dan *skill* yang diperlukan pada situasi yang tidak dapat diprediksi (Pagon, Banutai, dan Bizjak, 2008; Gitsham dan Baxter, 2012). Sementara itu Girban (dalam Neckerman, 2010) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk menggunakan *knowledge* dan kemampuan lainnya yang diperlukan untuk penyelesaian tugas secara sukses dan efisien seperti *transaction of work*, merealisasikan tujuan atau *performance* dalam bermacam peran bisnis. Kompetensi terdiri dari *knowledge*, keahlian, keterampilan, karakteristik personal dan perilaku, keyakinan, motivasi, nilai-nilai dan seterusnya, dan semua dicatat sebagai sifat, perilaku, peran, dan performa dalam proses kerja. Vietreman (dalam Pagon et al, 2008) membedakan antara kompetensi dengan kualifikasi. Kompetensi mengacu kepada kemampuan individual yang berada pada masing-masing karyawan atau anggota organisasi yang dapat digunakan untuk menghasil-

kan sesuatu atau bersifat produktif, sedangkan kualifikasi menggambarkan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang individu untuk dapat digunakan pada suatu level atau klas atau *great* dari tugas dan pekerjaan (*task and job*).

Perubahan dalam organisasi adalah sesuatu yang biasa dan harus terjadi, dan kehadirannya dapat memunculkan kemampuan karyawan untuk melakukan adaptasi secara tepat dan cepat sesuai dengan perubahan tersebut. Tingkat ketepatan dan kecepatan adaptasi karyawan akan sangat ditentukan oleh pemimpin dalam mengelola proses perubahan. Oleh karena itu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh pimpinan akan menentukan tingkat kesuksesan adaptasi dan proses perubahan. Menyadari pentingnya kompetensi pimpinan dalam mengelola perubahan Pagon *et al* (2008) melakukan suatu studi tentang kompetensi kepemimpinan dalam menunjang suksesnya manajemen perubahan. Studi yang dilakukan pada 284 manajer administrasi publik pada 28 negara melalui survei online tersebut diawali dengan literatur review yang cukup komprehensif khususnya tentang kompetensi kepemimpinan dalam mensukseskan perubahan. Meskipun studi dilakukan pada sektor publik namun perbedaan antara kompetensi kepemimpinan pada organisasi publik dengan organisasi prifat tidak jauh berbeda atau berada pada tataran minor. Organisasi publik atau *non profit oriented* cenderung fokus pada *governance effectiveness, boardroom contribution, dan service to community*. Bila organisasi publik lebih menekankan kecerdasan politik (*political savvy more*) maka organisasi prifat atau profit oriented lebih menekankan pada tanggungjawab dan akuntabilitas keuangan (*financial responsibility and*

accountability). Review literatur yang dilakukan oleh Pagon et al memperlihatkan bahwa kompetensi kepemimpinan dalam mengelola perubahan dapat dikelompokkan atas kompetensi kognitif, kompetensi sosial dan kompetensi fungsional. Selanjutnya studi juga mengidentifikasi faktor-faktor antecedent dan konsekuensi dari kompetensi tersebut dan secara lebih detil mereka menggambarkan melalui gambar seperti berikut;



Gambar 19: Model Kompetensi Kepemimpinan (Milan Pagon, Emmanuel Banutai, Uros Bizjak, 2008)

1. Komponen Anteseden

Kompetensi anteseden (*antecedent competency*) yang dikembangkan melalui *literature review* tersebut dapat diartikan sebagai pra kondisi dari kompetensi kepemimpinan individual dalam mengelola perubahan secara sukses. Salah satu dari tujuan studi mereka adalah untuk menemukan faktor-faktor anteseden khusus atau faktor-faktor yang medahului dan berasosiasi secara aktual kompetensi kepemimpinan. Secara umum kompetensi anteseden tersebut mengacu pada *personality, values, attitudes, education, training, mentoring, coaching, consulting, on-the job training, characteristics of environment* dan *work experience*.

2. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi kepemimpinan (*leadership competencies*) adalah kompetensi yang harus diimplementasi oleh seorang pimpinan yang terdiri dari kompetensi kognitif, kompetensi sosial dan kompetensi fungsional, kompetensi inilah yang disebut oleh Pagon *et al* sebagai "model kompetensi" yang diadopsi dari model yang dikemukakan oleh Medves (dalam Pagon *et al*, 2008).

a. Komponen kognitif

Lingkungan pendidikan sangat mempengaruhi pengembangan kompetensi kognitif, sistematika pengetahuan yang dimiliki akan menentukan kemampuan seseorang untuk mengembangkan kompetensi kognitifnya, selain itu pengalaman yang diperoleh seseorang akan membentuk pengetahuan implisit (*implicit knowledge*) juga

memberikan kontribusi yang signifikan pada kompetensi kognitif yang dimiliki seorang pimpinan. Oleh karena itu kompetensi kognitif secara umum melingkupi prinsip-prinsip, teori-teori, konsep-konsep dan aturan-aturan atau hukum-hukum yang berlaku secara umum. Secara khusus kompetensi kepemimpinan individual dalam mengelola perubahan adalah; *divergent thinking, critical thinking, creativity, problem solving, strategic thinking, analytical skills, dan numerical abilities.*

b. Kompetensi Fungsional

Kompetensi fungsional (*functional competencies*) mengacu kepada pengetahuan yang terkait dengan metodologi khususnya dalam mengelola perubahan. Kompetensi fungsional merupakan kualifikasi yang diperlukan oleh individu yang memandu aktifitas atau proses perubahan yang terimplementasi melalui metode pengambilan keputusan dan performanya nyata dari setiap aktifitas yang dilakukannya. Secara khusus kompetensi fungsional tersebut mencakup, *language and communication skill, technological skill* termasuk *information technology and media, multi-cultural competencies (knowledge of other cultures, foreign language), learning ability and personal development, career planning skill, decision skill, international environment skill, dan globalization skill.*

c. Kompetensi personal dan sosial

Kompetensi personal dan sosial (*personal and social competencies*) merefleksikan kemampuan individu untuk

membangun dan memelihara hubungan dengan pihak lainnya. Seorang pemimpin khususnya dalam mensukseskan perubahan akan menerima tekanan atau resistensi dari berbagai pihak di samping juga berpeluang untuk mendapatkan dukungan dari banyak sumber. Untuk dapat mengelola semua hambatan dan memanfaatkan peluang tersebut mereka dituntut untuk memiliki kemampuan personal dan sosial. Adapun yang termasuk dalam kompetensi personal dan sosial tersebut adalah, *self-direction, interpersonal skill, team work skill, compassion* atau *emphaty, integrity, mobilizing skill, personal and social values, ethical dimension*.

3. Komponen Konsekuensi

Mengelola perubahan secara sukses merupakan elemen penting dari studi yang dilakukan oleh Pagon *et al*, sebagai kriteria terhadap penilaian (*assessment*) kompetensi kepemimpinan individual. Beberapa faktor yang dianggap penting untuk menentukan tingkat kesuksesan tersebut adalah; (1) bagaimana organisasi bereaksi terhadap perubahan lingkungan dan bagaimana mereka mengendalikan perubahan tersebut, (2) Sejauhmana risiko yang ditimbulkan oleh perubahan, (3) apakah hasil perubahan sesuai dengan yang direncanakan, (4) apakah waktu pelaksanaan perubahan sudah tepat dalam artian kapan harus mengawali proses perubahan, (5) bagaimana mengelola tingkat ressitensi dalam proses perubahan. Kesuksesan proses perubahan pada hakekatnya bertujuan untuk memperbaiki capaian (*achievement*) organisasi, artinya perubahan hanyalah alat untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik dengan cara yang efektif dan

efesien. Hal ini membawa konsekuensi untuk melihat sukses tidaknya suatu perubahan harus dilihat melalui dampak (*outcome*) dari proses perubahan tersebut yakni dalam bentuk capaian organisasi. Adapun faktor-faktor yang merepresentasikan *outcome* tersebut adalah; *productivity, product quality, service quality, number of konflik, cooperation, organizational culture and climate, organizational learning curve, goal attainment, change implementation, employee satisfaction, motivation, adaptability, customer satisfaction, dan superior agency's satisfaction.*

E. Penilaian Proses Perubahan Berbasis Kepekaan Pimpinan

Salah satu kunci sukses perubahan berada pada unsur pimpinan dimana perubahan tersebut berlangsung. Peran kepemimpinan tersebut menjadi makin penting karena pada umumnya perubahan organisasional adalah perubahan yang direncanakan (*planned change*). Proses perubahan terencana lebih bersifat *topdown* dimana perubahan akan dikendalikan dan dikelola oleh para pimpinan melalui tim manajemen terutama tim manajemen puncak (*top management's team*). Perubahan yang bersifat *topdown* dalam prakteknya sering menggunakan alat-alat perubahan seperti TQM, *reengineering, balance scorecard, SNI* (standar nasional Indonesia) atau alat-alat lainnya, namun tidak sedikit pelaku perubahan yang terjebak pada alat yang digunakan dan melupakan hasil yang harus dicapai. Tujuan SNI adalah untuk meningkatkan daya saing produk Indonesia di pasar global, bila SNI hanya merupakan aturan dimana produsen harus mencatumkan di produk mereka, sedangkan daya saing produk di pasar global

tidak meningkat maka SNI sebagai alat perubahan untuk meningkatkan daya saing menjadi gagal. Oleh karena itu tim manajemen harus mewaspadaikan dan mengawasi proses atau jalannya perubahan sebagai penentu terhadap tercapainya hasil dan *outcome* dari perubahan tersebut. Tim manajemen dapat melakukan penilaian apakah proses implementasi perubahan berjalan secara efektif dan mengalami kemajuan, hasil dari penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai bahan untuk melakukan remedial atau koreksi disaat proses perubahan berlangsung.

Beberapa riset membuktikan bahwa penilaian perubahan umumnya fokus pada hasil akhir dan sangat jarang yang melakukan evaluasi atau penilaian disaat proses perubahan tengah berlangsung (Naveh *et al*, 2006 dalam Armenakis, Harris, Cole, Fillmer dan Self, 2007). Kegagalan perubahan dapat disebabkan oleh resistensi dari karyawan atau karena kelalaian agen perubahan dalam mengawasi proses perubahan tersebut. Dengan kata lain kegagalan perubahan dapat disebabkan oleh karena ketidak pekaan para inisiator pada proses dan implementasi perubahan. Kepekaan (*sentiment*) pada proses dan implementasi perubahan dapat dianggap sebagai suatu intervensi dan merupakan salah satu persyaratan untuk suksesnya perubahan terencana. Proses intervensi melalui *sentiment assesment* tersebut dapat digunakan untuk menemukan sinyal atau tanda-tanda apakah tujuan-tujuan jangka pendek dari perubahan akan tercapai. Di samping itu hasil dari penilaian berdasarkan kepekaan juga dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk mengontrol dan mengoreksi jalannya perubahan.

Kondisi tersebut mendorong Armenakis *et al* (2007) untuk mengembangkan suatu kerangka penilaian pada proses perubahan yang dikenal dengan kerangka kerja kepekaan berpendapat bahwa kepekaan terhadap proses dan implementasi perubahan dapat mendorong kesiapan, adaptasi serta institusionalisasi program perubahan pada semua stakeholder perubahan. Melalui riset yang bersifat *content analysis* terhadap bermacam literature dan publikasi ilmiah tentang organisasi terutama yang berhubungan dengan perencanaan, implementasi dan penilaian perubahan, Armenakis *et al* menemukan lima reaksi terhadap perubahan, yaitu; penolakan (*discrepancy*), kepatuhan (*appropriateness*), keberhasilan (*efficacy*) dan dukungan dari principal (*principal supported*) dan valensi (*valency*). Kelima reaksi-reaksi tersebut digunakan untuk menganalisis pengalaman-pengalaman dalam proses perubahan dan setiap pengalaman selanjutnya akan dijadikan sumber untuk merefleksikan proses perubahan. Data dalam bentuk qualitative respon interview diperoleh melalui tim manajemen puncak pada setiap unit bisnis, selanjutnya divalidasi dan digunakan untuk membangun *change sentiment framework*, kelima kepekaan tersebut adalah

1. Penolakan

Penolakan (*discrepancy*) terhadap perubahan adalah diterminasi yang dapat digunakan untuk menggambarkan deviasi atau keberagaman persetujuan yang ditunjukkan terhadap kinerja perubahan. Penolakan bermanfaat untuk menangkap tingkat kegagalan terhadap keberadaan program perubahan. Bagi praktisi penolakan disikapi sebagai burning

platform, namun pada hakekatnya penolakan harus dilihat sebagai munculnya *sense of urgency* terhadap perubahan atau hanya merupakan kesenjangan dari apa yang seharusnya ada, dan dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi strategi; perubahan yang digunakan. Penolakan dalam konteks *social account theory* adalah sesuatu yang diperlukan sebagai informasi bagi agen perubahan untuk menjelaskan kenapa perubahan harus dilakukan (Bies, 1987 dan Rousseau dan Tijoriwala 1997 dalam Amernakis et al, 2008).

2. Kepatuhan

Kepatuhan (*appropriateness*) adalah kondisi dimana karyawan atau anggota organisasi mendukung program perubahan, di samping itu mereka juga percaya bahwa program perubahan akan berjalan secara efektif dan bertujuan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Kepekaan pimpinan terhadap kepatuhan dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi apakah program perubahan sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan situasi yang ada. Selanjutnya pimpinan juga dapat menentukan sejauh mana mereka dapat melakukan intervensi terhadap program perubahan, terutama dalam melibatkan emosi individual.

3. Keberhasilan

Keberhasilan (*efficacy*) menggambarkan keyakinan seseorang secara personal atas kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan secara sukses. Pertanyaan yang dimunculkan terhadap kepekaan jenis ini adalah apakah saya/kita yakin dan mempercayai program perubahan akan

berhasil dengan baik, dan selanjutnya akan kah saya/kami dapat mengimplementasikan tujuan perubahan secara sukses. Esensi efficacy lebih ditujukan pada harapan atau ekspektasi (usaha untuk mengarahkan kesuksesan secara keseluruhan) adalah pusat dari motivasi setiap orang untuk terlibat dalam mensukseskan perubahan. Motivasi individual terhadap perubahan akan sangat ditentukan oleh keyakinan personal mereka akan keberhasilan program perubahan. Motivasi jenis tersebut sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Vroom, dimana seseorang akan termotivasi terhadap sesuatu karena harapan akan keberhasilan. Selanjutnya keyakinan akan keberhasilan sebagai salah satu elemen penilaian kepekaan terhadap program perubahan juga tercakup dalam teori pembelajaran sosial yang menyatakan bahwa seseorang yang merasa yakin terhadap kemampuan yang dimilikinya akan membantu mereka untuk termotivasi secara lebih tinggi karena setiap keberhasilan mempersyaratkan kemampuan tertentu termasuk program perubahan (Badura, 1986 dalam Armenaksi et al, 2007). Oleh karena itu keyakinan terhadap program perubahan merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan program perubahan selanjutnya.

4. Dukungan Prinsipal

Dukungan prinsipal (*principal support*) diartikan sebagai keyakinan bahwa agen perubahan, pimpinan organisasi, supervisor, dan semua unsur pimpinan lainnya memperlihatkan dukungan nyata mereka terhadap program perubahan yang tengah berlangsung. Perilaku mendukung yang diperlihatkan oleh mereka serta motivasi yang dimiliki oleh mereka

akan dijadikan panutan dalam organisasi dan akan mendorong semua karyawan atau anggota organisasi untuk mensukseskan program perubahan. Dukungan prinsipal yang rendah menggambarkan bahwa mereka tidak serius dan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perubahan dan pada gilirannya akan melemahkan dukungan dari semua elemen organisasi. Dukungan yang kuat yang direpresentasikan oleh motivasi dan kemampuan yang tinggi dari prinsipal juga didukung oleh teori jejaring interpersonal (*interpersonal networking theory*) dalam organisasi yang menyatakan bahwa dalam mempengaruhi keyakinan dan sikap karyawan diperlukan jejaring yang bersifat interpersonal (Badura 1986 dalam Armenaksi *et al*, 2007). Di samping itu konsep integritas perilaku (*behavioural integrity*) menyatakan bahwa sejalan dengan perkataan dengan perilaku (*word-deed alignment*) juga dapat menggambarkan apakah perilaku prinsipal konsisten dengan apa yang mereka katakan (Simon, 2002 dalam Amernakis *et al* 2007).

5. Valensi

Valansi (*valency*) mengacu pada penilaian seseorang terhadap keuntungan yang akan mereka peroleh dari program perubahan (*perceive personal benefit and personal loss*). Keuntungan atau kerugian yang akan didapat merupakan salah satu alasan seseorang untuk terlibat dan mendukung program perubahan. Valansi pada perubahan organisasional merupakan fungsi dari motivasi ekstrinsik dan merupakan hasil dari fungsi motivasi intrinsik dari program perubahan itu sendiri. Pentingnya valensi sebagai faktor motivasi juga sejalan dengan teori motivasi dari Vroom yang menyatakan bahwa harapan

akan muncul karena ketertarikan terhadap hasil akan diperoleh. Makin besar manfaat yang akan diperoleh akan semakin tinggi tingkat keterlibatan seseorang pada program perubahan. Sebaliknya bila program perubahan akan berdampak negatif atau merugikan bagi mereka maka mereka dapat menolak perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alas, Ruth. 2008. The Impact Of Work-Related Values`on the reddiness to Change in Estonian Organization. *Jornal of Business Etics*. DOI 10.1007/s10551-008-9338-5. 113-124
- Amirul Islam, Kamruzzaman dan Redwanuzzama, 2013. Human Recource Accounting: Regocnition and Disclosure of Accounting Methods and Techniques. *Global Journal of Management and Business Research Accounting and Auditing*. Vol. 13, Issue 3. Version 1.0
- Armenakis Achhilles A., Harris Stanley G., Filmerr Lawreance and Self Dennis R., 2007. A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: TheDiagnostic Benefit of Five Key Change Stimulation. *Journal Of Change Management* Vol;7. No; 3-4. 273-290. September-December
- Ash, Phillip. 2009. *Fast and Effective Change Management*. Knowledge Solution- Asian Development Bank
- Averson Mats dan Sveningson Stevan. 2008. *Changing Organizational Culture: Cultural Change work in Progress*. Rouledge Taylor & Francis Group. London and New York

Becker, Brian E., Huselid, Mark A. dan Ulrich, Dave. 2001. The HR ScoreCard, The Linking People, Strategy and Performance. Havard College

Bontis, Nick. 2001. *Managing Organizational Knowledge By Diagnosing Intellectual Capital, Framming and Advancing the State of the Fild.* Idea Group Publishing. Ontorio-Canada

Burnes, Bernard. 2004. Kurt Lewin and Complexity Theories: back to the future?. *Journal of Change Management.* Vol:4. No:4. 309-325. December

Cummings G.Thomas dan Worley G. Christoper. 2009. *Organizational Development and Change.* South-Western cengange Learning. Canada

Dixon Sarah dan Day, Marc. 2010. Thr Rise and Fall of Yukos: A Case Study of Success and Failure in an Unstable Institutional Environment. *Journal of Change Management.* Vol. 10, No. 3, 275-292.

Drucker, Peter F., 1997. *Managing in A time of Great Change (Manajemen Di Tengah Perubahan Besar).* Alih Bahasa Agus Teguh Handoyo. Gramedia Jakarta.

Forster, Nick. 2005. *Maximum Performance.* Edwar Elgar. Cheltenham-UK

Garvin, David A., 2000. *Building a Learning Organization,* dalam French, Wendell L., Bell Jr, Cecil H., dan Zawacki,

- Robert A., Organization Development and Transformation: Managing Effective Change. McGraw-Hill. Boston
- Gitsham, Mathew dan Baxter Graham. 2012. *Leadership in A rapidly Changing World; How Business Leaders are Reframing Success*. Principle for Responsible Management Education ISBN 978-0-903542-85-2
- Greatz, Fiona dan Smith, Aaron C.T. 2010. Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*. Vol. 10, No. 2, 135-154
- Harvard Business Essentials. 2003. *Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press. Boston-Massachsets
- Higgs Malcolin and Rowland Deborah. 2010. Emperors with Clothes On: The Role of Self-awareness in Developing Sffective Change Leadership. *Journal of Change Management* Vol:10 No:4. 369-385. December
- Hit, A.M., Bierman, L., Shimizu, K. dan Khohar, R., 2001. Direct and Moderating Effect of Human Capital on Strategy and Performance in Profesional Service Firm. A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 1: 13-26
- Irawati A. Kahar. 2008. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi pada Perpustakaan Perguruan

Tinggi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi* Vol:4.
No:1. 21-27. Juni

Jones, Ranea A., Jimmieson, Nerina L. dan Griffiths, 2005. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*. 42:2 : 361-386

Jaros, Stephen. 2010. Commitment to Organization Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*. Vol. 10, No. 1, 79-108

Karp, Tom dan Helgo, Thomas I.T., 2008. From Change Management to Change Leadership: Embracing Chaotic Change in Public Service Organizations. *Journal of Change Management*. Vol.8, No. 1, 85-96.

Lendy Widayana. 2005. Knowledge Management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis. Bayu Media Publishing. Malang

Lines, Rune. 2004. Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement, *Journal of Change Management*. Vol:4. No:3. 193-215. September

Lutahns, Fred dan Doh, Jonathan P. 2012. *International Management; Culture, Strategy and Behavior*. Eighth Edition. McGraw-Hill Companies. New York

Macualay K. Doreen, Yue Anthony R., and Thurlow Amy B., 2010. Ghosts in The Hallways: Unseen Actors and Organizational Change. *Journal of Change management*. Vol:10. No:4. 335-346. December

Nakae, Koji. 2005. Cultural Change: A Comparative Study of The Change Effort of Douglas Macarthur and Carlos Ghousn in Japan

Neves Pedro. 2009. Readiness for Change Contribution for Employee's level of Individual Change and turnover. *Journal of Change Management*. Vol:9. No:2. 215-231. June

Nikolaou, Ioannis. Grouras Athanasuos. Vakola Maria and Bourantas Dimitris. 2007. Selecting Change Agents: Exploring Traits and Skill in a Simulated Environment. *Journal of Change Managemant* Vol:7. No:3-4. 291-331. September-december

Nistelrooij, Antonie Van dan Sminia Harry. 2010. Organization Development: What's Actually Happening?. *Journal of Change Management*. Vol. 10, No. 4, 407-420

Pagon, Milan; Baruntai, Emanuel dan Bizjak Uros. 2008. *Leadership Competencies for Successful Change Management*. Slovenia Presidency of the EU

Pfeffer, J. 1996. *Keunggulan Bersaing Melalui Manusia*. Terjemahan oleh Agus`Maulana. Bina Rupa Aksara. Jakarta.

Price Christine and Whiteley Alnia. 2014. Corporate culture and Employee Identity Cooption or Commitment through Contestation. *Journal of Change Management*. Vol 14. No:2 210-235. June

Rhenald Kasali. 2005. *Change*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Rhenal Kasali. 2008. *Mutasi DNA Power House*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Rhedal Kasali. 2010. *Cracking Zone*. Gramedia Pustaka Utama Jakarta

Roos, G. dan Roos, J., 1997. Measuring Your Company's Intellectual Performance Long Range Planning. Special Issue on Intellectual capital. Vol. 30, No.3. 413-426

Scharaub, Eva Maria., Stagmaier, Ralf dan Sonntag, Karlheinz. 2011. The Effect of Change on Adaptive Performance: Does Expressive Suppression Moderate the Indirect Effect of Strain?. *Journal of Change Management*. Vol. 11, No. 1, 21-44

Saeed, John. 2005. *Managing Organizational in A Global Economy: An Intercultural Perspective*. Thomson-South Western. United`State of America

Self, Dennis R. 2007. Organizational Change Content, Process and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management* Vol:7. No:2. 211-229. June

Slocum Jr, John W. dan Hellriegel, Don. 2009. *Principle of Organizational Behavior*. South-Western Cengage Learning. China.

Sulastrri. 2005. Pengaruh Intellectual Capital dan Social Capital Terhadap Kompensasi Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Disertasi*. Universitas Brawijaya. Malang

Sung Cho, D dan Chang Moon, H. 2003. From Adam Smkith to Michael Porter, Evolusi Teori Daya Saing. Terjemahan oleh Erly Suandy . Salemba Empat. Jakarta.

Turner Dawn-Marel, Halleucreutz Jacob, Haley Hellen. 2009. Leveraging The Value of An Organizational Change management Methodology. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol:9. No:9. 3-14

Van Antone, nisfelrolg and Sminia Harry. 2010. Organizational Development. What Actually Happening. *Journal Of Change Management*. Vo:10. No.4. 407-420. December

Weick, Karl E. 2011. Reflection: Change Agents As Change Poets-On Reconnection Flux and Hunches. *Journal Of Change Managemant*. Vol. 11. No.1 . 7-20

Werkman, Renate. 2010. Reinventing Organizational Development: How a Sensemaking Perspective can Enrich OD Theorie and Intervention. *Journal of Change Management*. Vol. 10, No. 4, 421-438.

Wibowo. 2005. *Manajemen Perubahan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan*. Prenada Media. Jakarta

Wii, E.H dan Wiig, K.M. 1999. *On Conceptual Learning*. Working Piper Knowledge Research Institute.

World-Bank: id.traidingeconomies.com/Indonesia/gdp. 17 November 2014).




MANAJEMEN PERUBAHAN

RIWAYAT PENULIS

Dr. Sulastri, M.Pd., MM. Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Sejak tahun 1987 sampai sekarang. Menamatkan pendidikan S1 di IKIP Padang, S2 di IKIP Jakarta, S2 ke dua di Universitas Brawijaya Malang dan S3 di Universitas Brawijaya Malang. Aktif mengajar di Strata satu, dua dan tiga Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Email : sulastri.feunp@gmail.com

Penerbit

 **SUKABINA PRESS**

Jl. Prof. Dr. Hamka No.29 Padang
Telp. 0751-7055660
E-mail : penerbit.sukabinapress@gmail.com
sukabinapress.ctp@gmail.com

ISBN : 978-602-6277-98-5

