



Editor
Dr. Drs. MUKHTADI, M.M



PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN

ORGANISASI

Tim Penulis:

Arya Darmawan Setyaji - Cahya Ihsania - Devi Permatasari - Eka Kurnia Sari
Herni Siska Septiana - Khairiyah - Muhamad Ibrohim - Nasruri Aji Pratomo
Nursevi Hidayanti - Paryanto - Silfian Anggraeni - Torikha
Yayan Sopyandana - Yayuk Melyani Putri - Sri Yuliani.

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN **ORGANISASI**

Tim Penulis:

Arya Darmawan Setyaji - Cahya Ihsania - Devi Permatasari - Eka Kurnia Sari
Herni Siska Septiana - Khairiyah - Muhamad Ibrohim - Nasruri Aji Pratomo
Nursevi Hidayanti - Paryanto - Silfian Anggraeni - Torikha
Yayan Sopyandana - Yayuk Melyani Putri - Sri Yuliani.

Editor

Dr. Drs. MUKHTADI, M.M



PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Tim Penulis:

Arya Darmawan Setyaji, Cahya Ihsania, Devi Permatasari, Eka Kurnia Sari, Herni Siska Septiana, Khairiyah, Muhamad Ibrohim, Nasruri Aji Pratomo, Nursevi Hidayanti, Paryanto, Silfian Anggraeni, Torikha, Yayan Sopyandana, Yayuk Melyani Putri, Sri Yuliani.

Desain Cover:

Usman Taufik

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Mukhtadi

Proofreader:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-623-5811-13-0

Cetakan Pertama:

Maret, 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2022

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

KATA SAMBUTAN

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat, karunia serta kasih sayang-Nya buku 'Perubahan dan Pengembangan Organisasi' dapat terbit. Buku yang disusun oleh mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas YARSI, Arya Darmawan Setyaji, Cahya Ihsania, Devi Permatasari, Eka Kurnia Sari, Herni Siska Septiana, Khairiyah, Muhamad Ibrohim, Nasruri Aji Pratomo, Nursevi Hidayanti, Paryanto, Silfian Anggraeni, Torikha, Yayan Sopyandana, Yayuk Melyani Putri, Sri Yuliani dengan editor Dr. Drs. Mukhtadi, M.M merupakan buku yang layak dibaca karena mengungkap sisi perspektif teori dan praktik serta relevan dengan kondisi sekarang.

Hadirnya buku ini berada di momen yang tepat, yaitu di masa pandemi, ketika banyak perusahaan harus memperbarui organisasi agar tetap bertahan atau berkembang menyelaraskan diri dengan situasi yang tengah terjadi. Seperti diketahui, organisasi mengalami perubahan karena menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan, baik dari pengaruh eksternal maupun internal.

Selain pandemi yang 'memaksa' organisasi menyesuaikan diri agar bisa bertahan, hal lain yang tak bisa dikesampingkan adalah disrupsi teknologi. Tak bisa dimungkiri, disrupsi teknologi telah memunculkan kecemasan serta kekhawatiran bagi organisasi bisnis. Dalam beberapa tahun belakangan, pesatnya perkembangan teknologi informasi - juga komunikasi - telah memicu perubahan fundamental di berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam praktik organisasi bisnis modern.

Penggunaan teknologi menjadi sebuah keharusan dalam praktik bisnis modern guna mendorong produktivitas dan menciptakan kemampuan daya saing - agar tak tersingkir di zaman disrupsi teknologi. Perkembangan ini tak hanya menuntut organisasi bisnis modern beradaptasi, tapi juga mendorong mereka untuk siap bertransformasi. Maju terus, atau tertinggal dan terpaksa harus gulung tikar.

Tentu saja, penyesuaian organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga berjalan lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang fleksibel. Dengan kata lain, semua organisasi perlu berubah serta mampu dengan cepat beradaptasi untuk berkembang dengan adanya tekanan dari lingkungan (internal maupun eksternal), khususnya di masa pandemi yang tidak pasti dan era disrupsi teknologi seperti sekarang ini.

Dengan melakukan penyesuaian yang tepat akan menjaga siklus dan alur kerja organisasi terhadap perubahan lingkungan. Hal ini penting mengingat efektivitas sebuah organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Tujuannya tidak lain untuk mendapatkan hasil yang jauh lebih baik.

Untuk memenangkan persaingan, jalan yang efektif adalah membuat jalan baru yang sesuai dengan organisasi. John Sifonis dalam 'Half Full Half Empty' mengatakan 'Different isn't always better but the best is always different' yang artinya 'Berbeda tidak selalu lebih baik, tetapi yang terbaik itu sudah pasti berbeda'.

Buku 'Perubahan dan Pengembangan Organisasi' bukan semata fokus pada teori namun juga dikaitkan dengan dunia nyata yang bersifat dinamis. Dengan demikian, buku ini diharapkan akan memberikan sumbangsih bagi akademisi maupun praktisi di bidang ilmu manajemen.

Semoga buku ini memberikan inspirasi dan dapat dijadikan rujukan oleh yang lain, dan semoga menjadi amal jariyah untuk kita semua. Aamiin.

Rektor Universitas YARSI

Prof. Dr. Fasli Jalal, Ph.D.

PRAKATA

Assalamualaikum warakhmatullahi wabarakatuh

Bismillahirrahmanirrahkim

Yang pertama dan utama kami panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa. Shalawat salam kita sanjungkan kehadiran Rasulullah SAW. Alhamdulillah atas segala karunia-Nya yang tak terhingga, terutama atas terbitnya buku ini. Buku yang berjudul “Perubahan Dan Pengembangan Organisasi “(Dalam Perspektif Teori dan Praktek. Buku ini patut dibaca, karena mengungkap masa lalu, masa kini dan masa depan secara utuh dalam sebuah buku, untuk menjawab perubahan dan pengembangan organisasi yang dirangkum dalam sebuah buku yang relevan di jamannya dan berorientasi masa depan. Buku ini tidak hanya berfokus pada teori semata, tapi dikaitkan dengan kondisi nyata yang terus berubah dan berkembang, diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan sumbangsihnya terhadap ilmu manajemen, baik bagi akademisi maupun praktisi, ditulis dengan bahasa sederhana namun kaya mana.

Untuk sebuah karya apapun selain ada kelebihan, tentu ada kekurangan, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, bagi orang yang bijak dan terus ingin maju, maka hendaknya setiap kekurangan dijadikan peluang untuk melakukan penyempurnaan.

Terima kasih kepada semuanya, terutama kepada Bapak Rektor, Direktur Pasca Sarjana, Kepala Program Studi Magister Manajemen Universitas YARSI. Yang telah memberi kesempatan dan dukungan sehingga buku ini bisa terbit. Semoga buku ini menjadi karya yang memberikan manfaat semua pihak, baik akademisi maupun praktisi, sesuai dengan judul buku ini “Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi” Tidak ada yang abadi, melainkan Perubahan itu sendiri, mohon maaf atas segala kekurangannya. Wassalamualaikum warakhmatullahi wabarakatuh.

Editor

Dr. Drs. Mukhtadi, M.M

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	iii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vi
PERAN MAHASISWA TERHADAP PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI MAHASISWA INTRAKAMPUS.....	1
A. Pendahuluan.....	2
B. Landasan Teori.....	3
C. Pembahasan	6
D. Rangkuman Materi	9
FAKTOR-FAKTOR PERUBAHAN ORGANISASI PADA INDUSTRI ASURANSI JIWA DI SAAT PANDEMI	13
A. Pendahuluan.....	14
B. Landasan Teori.....	16
C. Pembahasan	20
D. Kasus.....	24
E. Strategi Organisasi.....	25
F. Rangkuman Materi	27
TUJUAN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI JURNAL LITERASI PENDIDIKAN NUSANTARA VOL 1, NO. 2, BAKRONI LATAR.....	29
A. Pendahuluan.....	30
B. Landasan Teori.....	30
C. Pembahasan	35
D. Rangkuman Materi	38
PENGARUH SUMBER PENOLAKAN DAMPAK DARI PERUBAHAN YANG TERJADI PADA LEMBAGA, INSTANSI DAN ORGANISASI	41
A. Pendahuluan.....	42
B. Landasan Teori.....	43
C. Pembahasan	49
D. Rangkuman Materi	52
SYARAT SUKSES PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI	55
A. Pendahuluan.....	56
B. Landasan Teori.....	58
C. Pembahasan	63
D. Rangkuman Materi	65

MERUMUSKAN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI.....67

A. Pendahuluan.....	68
B. Sejarah dan Penerapan Teori Pengembangan Organisasi.....	68
C. Konsep Kunci Perumusan Teori Pengembangan Organisasi	68
D. Sejarah dan Penerapan Teori Pengembangan Organisasi.....	71
E. Konsep Kunci Teori Pengembangan Organisasi	71
F. Perspektif Tentang Perubahan	72
G. Memahami Perubahan Organisasi	72
H. Kekuatan Perubahan Organisasi.....	73
I. Memahami Pendorong Perubahan	73
J. Sumber Perubahan	74
K. Politik Perubahan	74
L. Isi Perubahan	74
M. Empat Metafora Perubahan	75
N. Pendekatan Perencanaan.....	76
O. Latar Belakang Hubungan Manusia.....	76
P. Budaya dan Identitas Organisasi	77
Q. Case Dalam Perusahaan	77
R. Pelayanan Service Sepeda Motor.....	78
S. Temuan Yang Menyebabkan Antrian Yang Terlalu Lama.....	78
T. Rangkuman Materi	79

STRATEGI BLUE OCEAN MENGHADAPI DISRUPSI DAN DIGITALISASI

DALAM PERUBAHAN ORGANISASI BISNIS81

A. Pendahuluan.....	82
B. Perubahan Organisasi Bisnis.....	84
C. Disruption dan Digitalisasi Bisnis.....	87
D. Digitalisasi: Tantangan Bisnis.....	89
E. Strategi Blue Ocean Dalam Perubahan Bisnis	89
F. Rangkuman Materi	92

MENGANTISIPASI DAN MENGELOLA PERUBAHAN DAN

PENGEMBANGAN ORGANISASI95

A. Pendahuluan.....	96
B. Memahami Kebutuhan Akan Perubahan	96
C. Pendekatan Manajemen Perubahan.....	96
D. Fase Komitmen Perubahan	98
E. Mengelola Perubahan	99
F. Fokus Perubahan Organisasi	106
G. Manajemen Perubahan Strategis.....	107
H. Pembahasan	107

I. Kesimpulan	109
J. Saran	110
KONSEP ORGANISASI MASA DEPAN	113
A. Pendahuluan	114
B. Landasan Teori	116
C. Pembahasan	121
D. Rangkuman Materi	130
KESIAPAN SDM DALAM PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI	133
A. Pendahuluan	134
B. Landasan Teori	135
C. Pembahasan	136
D. Rangkuman Materi	142
MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI BERBASIS DIGITAL	143
A. Pendahuluan	144
B. Landasan Teori	144
C. Pembahasan	160
D. Rangkuman Materi	161
MENGANTISIPASI ANCAMAN, TANTANGAN GLOBAL DI INSTITUSI PENDIDIKAN	163
A. Pendahuluan	164
B. Landasan Teori	165
C. Pembahasan	168
D. Rangkuman Materi	173
MENGELOLA INPUT, PROSES, OUTPUT DAN OUTCOME	175
A. Pendahuluan	176
B. Landasan Teori	178
C. Pembahasan	183
D. Rangkuman Materi	185
MENGANTISIPASI RESISTENSI, RESIKO DAN CARA MENGATASINYA TERHADAP PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI BERBASIS BIG DATA DI PENDIDIKAN TINGGI PADA MASA PANDEMI COVID-19	187
A. Pendahuluan	188
B. Landasan Teori	189
C. Pembahasan	193
D. Rangkuman Materi	194

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

**(Peran Mahasiswa terhadap perubahan & pengembangan organisasi
mahasiswa intrakampus)**

Oleh

Nama: Arya Darmawan Setyaji

NPM: 2102020001



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi, sebagai salah satu lembaga yang berperan dalam mengembangkan SDM berdasarkan undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 5 a dan b, disebutkan bahwa pendidikan tinggi bertujuan a. Berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten dan berbudaya untuk kepentingan bangsa; b. Dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa

Dengan demikian setelah perguruan tinggi memberi wadah maka mahasiswa bukan hanya semata-mata saja untuk belajar di kelas. Terdapat banyak keterampilan yang sangat perlu diikuuti agar dapat menunjang serta dapat bersaing di dunia kerja. Salah satu keterampilan yang perlu diamati dan dipelajari oleh mahasiswa adalah perilaku yang terorganisir atau perilaku yang telah diatur dengan baik. Perilaku tersebut bukan hanya membantu mahasiswa ketika berkuliah saja melainkan dapat membantu untuk menyiapkan diri menghadapi dunia kerja atau pun dunia setelah selesai masa perkuliahannya dengan bergabung dalam organisasi mahasiswa akan berdampak pada wawasan yang dia punya juga

cara berpikir, pengetahuan dan ilmu-ilmu sosialisasi, kepemimpinan serta manajemen kepemimpinan yang tidak diajarkan dalam kurikulum normatif perguruan tinggi namun, dalam berorganisasilah dapat diraih dengan memanfaatkan statusnya sebagai mahasiswa.

Suatu organisasi akan mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu berubah. Untuk menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan situasi berbagai perubahan dalam organisasi tersebut. Perubahan-perubahan itu tentunya ke arah pengembangan organisasi yang lebih baik. Untuk melakukan perubahan ke arah pengembangan organisasi ini, tidak luput dari timbulnya berbagai masalah-masalah yang dihadapi.

Bahwa fungsi organisasi telah termasuk dalam Undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 77 yang menyatakan:

Fungsi Organisasi Kemahasiswaan adalah

1. Mewadahi kegiatan para Mahasiswa dengan cara mengembangkan bakat, minat, dan potensi Mahasiswa;
2. Tempat dimana mahasiswa mengembangkan kreativitas, kepekaan, daya kritis, keberanian, dan kepemimpinan, serta rasa kebangsaan;

3. Memenuhi kepentingan dan kesejahteraan Mahasiswa;
4. Mengembangkan tanggung jawab sosial melalui kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat

Sementara, berdasarkan Kepmendikbud 155/u/1998 pasal 5 butir ke 5 salah satu fungsi Organisasi Kemahasiswaan adalah pengembangan pelatihan keterampilan organisasi, manajemen dan kepemimpinan mahasiswa

Dengan demikian Pemerintah telah mengakui bahwa kegiatan organisasi kemahasiswaan merupakan bagian dari proses pendidikan yang diharapkan dapat mengembangkan kemampuan mahasiswa khususnya softskill

B. LANDASAN TEORI

a. Pengertian Mahasiswa

Dalam Kamus Bahasa Indonesia (KBI), mahasiswa didefinisikan sebagai orang yang belajar di Perguruan Tinggi (Kamus Bahasa Indonesia Online, kbbi.web.id)

Mahasiswa merupakan manusia yang sedang dalam menimba ilmu ataupun belajar dan terdaftar sedang menjalani pendidikan pada salah satu bentuk perguruan tinggi yang terdiri dari akademik, politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas (Hartaji, 2012: 5).

Menurut Siswoyo (2007: 121) mahasiswa dapat didefinisikan sebagai individu yang sedang menuntut ilmu ditingkat perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta atau lembaga lain yang setingkat dengan perguruan tinggi. Mahasiswa dinilai memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, kecerdasan dalam berpikir dan perencanaan dalam bertindak. Berpikir kritis dan bertindak dengan cepat dan tepat merupakan sifat yang cenderung melekat pada diri setiap mahasiswa, yang merupakan prinsip yang saling melengkapi.

Seorang mahasiswa dikategorikan pada tahap perkembangan yang usianya 18 sampai 25 tahun. Tahap ini dapat digolongkan pada 19 masa remaja akhir sampai masa dewasa awal dan dilihat dari segi perkembangan, tugas perkembangan pada usia mahasiswa ini ialah pemantapan pendirian hidup (Yusuf, 2012: 27).

Mahasiswa menurut saya, dimana seseorang berfikir jauh lebih serius akan hidupnya kedepan, guna untuk lebih berkembang dari sebelumnya dan bermanfaat bagi orang lain.

b. Pengertian Perubahan & Pengembangan Organisasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006, 763).

Perubahan organisasi adalah perubahan dimulai pada satu titik, berlanjut melalui serangkaian tahap, dan mencapai puncak dalam hasil yang diharapkan oleh mereka yang terlibat berupa perbaikan dari titik awal. Perubahan memiliki permulaan, pertengahan dan akhir

Perubahan organisasi didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi selalu dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal

Robbins menyatakan adanya perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sobirin (2005:2) ada dua faktor yang menjadi terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia

Dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus berubah, tetapi kedua komponen tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal

c. Pengertian Organisasi

Menurut Robbins (1994: 4) mengatakan, bahwa: “Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.”

Berdasarkan diatas bisa dipahami bahwa organisasi merupakan sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama dalam melaksanakan pekerjaan serta telah diatur secara sedemikian rupa agar tercapainya tujuan dari sekelompok orang tersebut.

Prof. Dr. Mr Pradjudi Armosudiro, Organisasi merupakan bentuk dalam pembagian kerja dan bentuk tata komunikasi kerja antara sekumpulan orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Oliver Sheldon. Pengertian organisasi adalah dimana proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.

Bahwa pernyataan diatas individu ataupun kelompok menggabungkan pekerjaannya sesuai dengan bidang yang dimiliki dan melaksanakan tugasnya dengan baik serta memberikan kontribusi pemikiran agar terkoordinasi dengan baik

J. William Schulze. Organisasi merupakan penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang berkaitan dengannya, yang dikumpulkan dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Bahwa berdasarkan pernyataan diatas orang yang dikumpulkan yang mempunyai terikat yang teratur untuk meraih tujuan yang sama

Ernest Dale. Pengertian organisasi adalah sebuah proses perencanaan. dengan hal menrapihkan, mengembangkan dan memelihara suatu struktur atau motif hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu badan usaha.

Bahwa berdasarkan pernyataan diatas organisasi merupakan suatu hal yang telah diatur secara sistematis dan memelihara sebuah hubungan kerja terhadap orang-orang dalam suatu kelompok ataupun sebuah badan atau bisa diartikan pula sebagai sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sederhananya, organisasi bisa diartikan sebagai suatu alat atau wadah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat sekitar, karena memberikan kontribusi seperti pengambilan SDM dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran

Ciri- Ciri Organisasi

1. Sekumpulan orang. Organisasi terdiri dari dua orang atau lebih manusia yang sadar dalam membentuk suatu kelompok.
2. Memiliki tujuan bersama. Organisasi harus memiliki tujuan organisasi yang utama yang berusaha diraih oleh tiap anggota kelompoknya
3. Adanya kerjasama. Tiap anggota organisasi harus bekerjasama dan berkoordinasi satu sama lain untuk mempermudah dalam mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Memiliki aturan. Organisasi formal harus memiliki aturan atau batas-batas tertentu yang harus dipatuhi dan diterapkan pada tiap anggota organisasi.
5. Memiliki pembagian tugas. Organisasi harus memiliki pembagian tugas pada tiap anggota agar bekerja satu sama lain dengan efektif dan efisien sesuai kemampuan yang dimiliki.

C. PEMBAHASAN

Organisasi intrakampus merupakan orang yang disusun dalam kelompok-kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sederhananya, organisasi bisa diartikan sebagai suatu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat kampus bahkan warga disekitar kampus itu berdiri

Pengertian Perubahan dan Pengembangan Organisasi diambil dari pengalaman penulis menjadi wakil ketua organisasi Badan Legislatif Mahasiswa (BLM) pada 2016-2017 di salah satu kampus di Jakarta saat mengemban S1

Organisasi yang ada di kampus meliputi Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Badan Legislatif Mahasiswa (BLM) dan Himpunan Mahasiswa (HIMA)

a. Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM)

organisasi mahasiswa intra kampus yang merupakan lembaga eksekutif di tingkat pendidikan tinggi yang dipimpin oleh seorang Presiden Mahasiswa, Sesuai dengan namanya, Badan Eksekutif Mahasiswa sebagai organisasi mahasiswa untuk tingkat Universitas ataupun institute. Tugas Dari BEM tersebut pun melingkupi banyak hal. Mulai melaksanakan program kerja (proker) yang ada di kampus hingga menjadi perwakilan aspirasi mahasiswa. Dalam melaksanakan program-programnya, umumnya BEM memiliki beberapa kementerian dan departemen

Berbeda dengan himpunan mahasiswa di setiap jurusan, cakupan atau ruang lingkup Badan Eksekutif Mahasiswa bisa lebih luas mencakup satu fakultas atau satu perguruan tinggi. beberapa fungsi, diantaranya sebagai sarana tempat untuk menampung aspirasi dan keluhan.

Jadi segala keluhan dan aspirasi mahasiswa bisa disampaikan ke BEM terlebih dahulu, kemudian nantinya akan disampaikan ke Direktorat Pelayanan Kegiatan Mahasiswa. Jadi ada jalurnya agar aspirasi ingin disampaikan ke pihak kampus.

Berikut ini adalah beberapa fungsi Badan Eksekutif Mahasiswa:

- Sebagai lembaga tinggi mahasiswa yang akan mengakomodir seluruh kepentingan mahasiswa di kampus.
- Sebagai Agent of change dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.
- Sebagai social control dalam melihat setiap kebijakan baik dalam lembaga kampus maupun dalam pemerintahan Republik Indonesia (regional dan nasional)
- Membangun sinergitas dengan seluruh ormawa di kampus.
- Sebagai fasilitator dalam menjaring aspirasi mahasiswa.

Tidak dapat dipungkiri pula, ada banyak permasalahan yang terjadi disetiap perguruan tinggi. Tanpa ketercuali. Dari berbagai macam permasalahan inilah, Badan Eksekutif Mahasiswa sebagai penengah atau mediasi. Sekaligus sebagai pihak yang membantu menyamakan persepsi agar tidak terjadi multitafsir. Sehingga masalah yang besar bisa disederhanakan dan tidak berbuntut pada permasalahan yang berlarut-larut.

Tugas dan tanggung jawab BEM adalah merumuskan aspirasi mahasiswa, menyusun program kerja senat, mengkoordinasi penyusunan program kerja hingga mampu membantu serta mengawasi kegiatan ekstrakurikuler dan non ekstra kulikuler.

b. Badan Legislatif Mahasiswa (BLM)

Badan Legislatif Mahasiswa atau yang sering disingkat BLM adalah suatu badan yang merupakan perwakilan dari seluruh mahasiswa dengan seperangkat tugas dan wewenang Secara garis besar BLM menjalankan fungsi Legislatifnya sebagai pengawas dan pengontrol jalannya kegiatan dari eksekutif. BLM juga bertugas untuk mengadvokasi aspirasi mahasiswa ke pihak Fakultas demi tercapainya kesinergisan dalam proses belajar mengajar. BLM akan berkontributif dalam menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan jargonnya yaitu, “semangat kami semangat mahasiswa, semangat mahasiswa semangat kami”

Fungsi Badan Legislatif Mahasiswa (BLM)

1. Pengawasan: Mengawasi kinerja dan program kerja Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM)

2. Anggaran:.. Menentukan rancangan anggaran peraturan serta rancangan keuangan bersama-sama dengan Badan Eksekutif Mahasiswa
3. Legislasi. Merumuskan, merancang, dan membuat suatu aturan/ atau kebijakan yang harus dijalankan oleh Badan Eksekutif Mahasiswa.
4. Aspirasi. Menampung setiap keluhan dan aspirasi anggota (Mahasiswa) untuk ditindak lanjuti sebagaimana mestinya

c. Himpunan Mahasiswa (HIMA)

Himpunan Mahasiswa Jurusan adalah organisasi mahasiswa ditingkat jurusan di suatu perguruan tinggi yang merupakan kegiatan ekstra kurikuler. Keberadaan Himpunan Mahasiswa haruslah berdasarkan prinsip Dari, Oleh dan Untuk Mahasiswa. Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) atau Himpunan Mahasiswa Program Studi (MHPS) berada di tingkat fakultas dan berada di bawah koordinasi Senat Mahasiswa atau BEM Fakultas, sehingga seluruh kegiatannya harus berafiliasi ke program Senat Mahasiswa.

Fungsi Himpunan Mahasiswa Jurusan

HMJ berfungsi sebagai organisasi pelaksana kegiatan pengembangan kemahasiswaan di tingkat jurusan, yang berkaitan dengan pengembangan penalaran dan keilmuan, serta sikap profesi sesuai dengan bidang ilmu dan program studi jurusan.

Setelah mejabarkan 3 organisasi saat S1 beberapa tahun yang lalu, dengan ini Penulis ingin mengaitkan tema pengertian perubahan dan pengembangan organisasi dengan peran mahasiswa terhadap perubahan dan pengembangan organisasi mahasiswa intrakampus

sesuai dengan judul pada hasil penulisan ini, penulis ingin membagikan pengalaman Peran Mahasiswa terhadap perubahan dan pengembangan organisasi intra kampus

Ketika menjadi bagian Badan Legislatif Mahasiswa (BLM), selain menjalankan fungsi yang ada, Badan Legislatif Mahasiswa (BLM) juga mempunyai tanggung jawab mengadakan musyawarah mahasiswa (MUSMA) fakultas dengan dipertemukannya pihak petinggi kampus guna untuk merapatkan apa yang mahasiswa inginkan guna terciptanya perubahan dan semakin berkembang nya kualitas SDM yang ada di kampus, mengawasi pelaksanaan program kerja BEM dan mengaudit keuangan BEM, Meminta Laporan pertanggung jawaban kegiatan pelaksanaan BEM.

Selain menjalankan fungsi dan tanggung jawab yang menjadi rutinitas di kampus, penulis membuat trobosan agar organisasi kampus tidak cuman bermanfaat saat menjadi mahasiswa di kampus saja tetapi juga bermanfaat bagi teman-teman yang mau lulus serta yang sudah menjadi alumni dengan membuat wadah grup “Info Loker Kampus” merupakan grup yang berisi

senior-senior dan junior-junior yang sudah bekerja atau yang belum bekerja agar mendapatkan info lowongan pekerjaan dengan cepat dan menjaga alumni yang lulus/ belum lulus di kampus kami tidak menjadi nganggur dan sekaligus wadah tempat berkumpulnya alumni agar tetap terjaga persaudaraan alumni kampus.

Dan Ketika saat penulis menjabat, Badan Legislatif Mahasiswa (BLM) juga mengajak organisasi yang di kampus agar dapat bermanfaat bagi warga disekitarnya dengan membuat kelas pelajaran tambahan untuk siswa SD hingga SMA dan yang mengajar siswa SD-SMA merupakan mahasiswa-mahasiswa kampus

Ketika fungsi dan tanggung jawab itu dilakukan sebaik-baiknya maka tanpa disadari bahwa kemampuan mahasiswa dapat dikatakan sebagai pembawa perubahan dan pengembangan organisasi bukan hanya di organisasi kampus melainkan bermanfaat akan perubahan dan pengembangan di masyarakat sekitar

Hal diatas merupakan pengalaman penulis saat menjabat periode 2016-2017, bila dibandingkan dengan tahun ini 2021 dan dengan situasi yang serba online, Ketika penulis menanyakan dengan pengurus yang sedang menjabat bahwa program membuat kelas pelajaran tambahan untuk SD-SMA sudah tidak berjalan lagi saat Pandemi Covid-19 datang, dikarenakan keterbatasan dalam waktu dan kegiatan pembelajaran daring yang tidak menjadi efektif tetapi untuk wadah alumni yang tergabung grup info loker kampus semakin berkembang dan besar serta alumni di kampus penulis yang dulu semuanya kerja sesuai bidang kampus unggulkan

D. RANGKUMAN MATERI

Menurut Robbins (1994: 4) mengatakan, bahwa: “Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.”

Perubahan organisasi adalah perubahan dimulai pada satu titik, berlanjut melalui serangkaian tahap, dan mencapai puncak dalam hasil yang diharapkan oleh mereka yang terlibat berupa perbaikan dari titik awal. Perubahan memiliki permulaan, pertengahan dan akhir

Perubahan organisasi didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal.

Dengan mengikuti suatu organisasi, mahasiswa akan belajar tentang banyak hal. Seperti membuat proposal kegiatan, mengatur anggaran, dan berhubungan dengan banyak orang, sehingga hal tersebut secara tidak langsung dapat memberikan pengetahuan serta wawasan yang lebih luas daripada sekedar berdiam diri di kelas. Mahasiswa secara tidak langsung akan belajar disiplin dan mengatur waktu. Karena dengan mengikuti organisasi, mahasiswa akan dituntut tepat waktu dalam suatu pertemuan atau kegiatan sehingga dapat bertanggung jawab atas waktu yang dilewatkan, juga dapat mengatur kapan waktu untuk bermain di organisasi ataupun waktu untuk belajar dan mengerjakan tugas.

Selain menjalankan fungsi dan tanggung jawab yang menjadi rutinitas di kampus, penulis membuat trobosan agar organisasi kampus tidak cuman bermanfaat saat menjadi mahasiswa di kampus saja tetapi juga bermanfaat bagi teman-teman yang mau lulus serta yang sudah menjadi alumni dengan membuat wadah grup "Info Loker Kampus" merupakan grup yang berisi senior-senior dan junior-junior yang sudah bekerja atau yang belum bekerja agar mendapatkan info lowongan pekerjaan dengan cepat dan menjaga alumni yang lulus/ belum lulus di kampus kami tidak menjadi nganggur dan sekaligus wadah tempat berkumpulnya alumni agar tetap terjaga persaudaraan alumni kampus.

Dan Ketika saat penulis menjabat, Badan Legislatif Mahasiswa (BLM) juga mengajak organisasi yang di kampus agar dapat bermanfaat bagi warga disekitarnya dengan membuat kelas pelajaran tambahan untuk siswa SD hingga SMA dan yang mengajar siswa SD-SMA merupakan mahasiswa-mahasiswa kampus

Dan bila dibandingkan dengan tahun dulu sebelum pandemi dengan sekarang disaat pandemi hal yang perlu dirubah adalah menghapuskan kegiatan-kegiatan yang dirasa kurang berdampak bagi mahasiswa kampus dirubah menjadi seminar/pelatihan ilmu terapan yang dapat berguna bagi mahasiswa, seperti PENSI dirubah menjadi pelatihan pemberlajaran Bahasa asing selain Bahasa Inggris, agar kualitas dan kemampuan mahasiswa lebih mumpuni

Dan yang harus dikembangkan dan dijalankan lagi adalah diadakan nya pembelajaran SD hingga SMA dengan metode daring agar mahasiswa juga bermanfaat di masyarakat

Ketika fungsi dan tanggung jawab itu dilakukan sebaik-baiknya maka tanpa disadari bahwa kemampuan mahasiswa dapat dikatakan sebagai pembawa perubahan dan pengembangan organisasi bukan hanya di organisasi kampus melainkan bermanfaat akan perubahan dan pengembangan di masyarakat sekitar

yang tentunya dapat dilihat dan dirasakan secara langsung adalah kerjasama. Dimana sebuah organisasi mengumpulkan banyak mahasiswa untuk mencapai tujuan bersama, hal ini tentunya akan melatih kerjasama team dengan adanya kegiatan yang harus didiskusikan dalam waktu pertemuan yang diadakan secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

undang-undang nomor 12 tahun 2012. Diakses pada 24 September dari
<https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2012/12TAHUN2012UU.HTM>
Kepmendikbud 155/u/1998. Diakses pada 24 September 2021
https://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/kepmendikbud_155_98.pdf
Pengertian mahasiswa. Diakses pada 24 September dari
<https://www.kbbi.co.id/arti-kata/mahasiswa>
Pengertian Mahasiswa. Diakses pada 30 September 2021 dari
<https://www.studineews.co.id/mahasiswa-adalah/>
Perubahan & pengembangan. Diakses pada 1 Oktober 2021 dari
<https://pkmfp.blogspot.com/2020/10/pembahasan-definisi-organisasi-dan.html>
Definisi Organisasi ,diakses pada 2 Oktober 2021 dari
<https://ribuanpengunjung.wordpress.com/2009/12/28/definisi-organisasi/>

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

**(Faktor-Faktor Perubahan Organisasi Pada Industri Asuransi Jiwa Di
Saat Pandemi)**

Oleh

Nama: Cahya Ihsania

NPM: 2102020002



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Kondisi pandemi merupakan tantangan baru untuk Indonesia. Hal ini sangat memengaruhi banyak sektor negara terutama di sektor kesehatan dan perekonomian negara. Salah satunya adalah industri sektor keuangan non bank yakni asuransi. Pandemi mendorong banyak industri seperti industri asuransi jiwa untuk cepat beradaptasi dan menjadikan ini sebuah tantangan perubahan demi pengembangan manajemen organisasi yang semakin baik ke depannya. Pada hakikatnya, perubahan merupakan hal yang dinamis dan terus bergerak. Kenyataannya tidak ada yang abadi di dunia ini kecuali perubahan itu sendiri. Dalam perubahan organisasi akan mengalami pola adaptasi yang berbeda-beda di setiap perusahaannya.

Tuntutan perubahan terjadi pada berbagai aspek kehidupan, baik dalam aspek individu, kelompok masyarakat, lembaga atau organisasi, salah satunya yakni perusahaan. Perubahan juga memiliki makna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur atau alur baru, beradaptasi dengan teknologi baru, pemasangan sistem baru, mengikuti peraturan manajemen baru, penggabungan, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan. Semua organisasi pada era saat ini terlebih kondisi pandemi telah mengalami tantangan perubahan karena ketidakpastian lingkungan. Salah satunya perusahaan di industri asuransi jiwa. Manajemen perubahan merupakan tantangan organisasi paling mendesak yang dihadapi oleh perusahaan seperti asuransi jiwa.

Sumber utama pemicu perubahan pada dasarnya berasal dari dua faktor yakni faktor internal dan eksternal dalam suatu organisasi. Namun komponen faktor pendorong di setiap industri maupun organisasi pasti berbeda. Sama halnya dengan industri otomotif, makanan, dan asuransi jiwa pasti memiliki perbedaan faktor internal maupun eksternal pendorong perubahan organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Dalam hal ini erat kaitannya dengan budaya organisasi yang terjadi pada masing-masing industri termasuk industri asuransi jiwa yang merupakan faktor internal pendorong perubahan tercepat salah satunya.

Budaya inovatif dan budaya kompetitif mempunyai pengaruh dan peranan terhadap kinerja perusahaan asuransi jiwa, terlebih kini harus menghadapi tantangan kondisi pandemi. Segala upaya pengembangan suatu perusahaan akan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang terdapat pada organisasi tersebut. Memang sebagian besar pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural, karena perubahan dapat diketahui

secara langsung, sedangkan perubahan budaya sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak diketahui atau dilihat secara langsung.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi di industri asuransi jiwa yang semakin berkembang, maka internal harus mengarah pada peningkatan kemampuan para pelaku organisasi itu sendiri dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Oleh karena itu perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang fleksibel. Semua organisasi perlu berubah serta mampu dengan cepat beradaptasi untuk berkembang dengan adanya tekanan dari lingkungan internal maupun eksternal.

Suatu jenis perubahan yang benar memungkinkan suatu organisasi untuk memelihara siklus dan alur kerja internal organisasinya terhadap perubahan lingkungannya. Jenis alur perubahan yang keliru dan tidak sesuai dengan siklus hidup masing-masing organisasi dalam industri akan menghancurkan suatu organisasi.

Tantangan setiap organisasi pada masing-masing industri beragam, sebagaimana contoh industri asuransi jiwa memiliki tantangan yakni menciptakan perubahan yang dapat meningkatkan atau memperbarui posisi siklus hidup industri asuransi jiwa baik dari segi internal maupun kinerja eksternal organisasi di lingkungannya. Perbaikan serta evaluasi bukan hanya sekedar perubahan belaka, melainkan juga merupakan proses evaluasi dari hasil-hasil perubahan ke dalam kebijakan dengan berbagai tujuan- tujuan organisasi khususnya visi misi tujuan dari industri asuransi jiwa tersebut.

Melihat betapa pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat seperti industri asuransi jiwa, sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan. Dampak penundaan akan menghadapi organisasi pada proses yang dinamakan kemunduran. Di tengah kondisi bisnis saat ini, para pelaku bisnis di industri asuransi jiwa harus sadar bahwa upaya mengatasi kondisi pandemi maupun normal harus mengacu pada faktor eksternal yang memerlukan lebih dari sekedar pegawai yang tepat. Segala aspek peninjauan perubahan baik secara faktor internal maupun eksternal dilakukan guna mengubah kinerja perusahaan secara efisien dan profesional, membina budaya perusahaan untuk dapat dipraktekkan dan diterapkan dengan baik dalam jangka waktu yang panjang.

Sebagai bagian dari upaya mereka untuk mengelola perubahan dengan lebih baik, perusahaan asuransi jiwa harus meningkatkan pengalaman pelanggan, menerapkan teknologi digital terbaru untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, bekerja lebih efisien dan mengembangkan produk

yang lebih sesuai dengan kebutuhan individu. Perubahan tersebut sangat penting dalam rangka menciptakan strategi pengembangan bisnis di sektor asuransi jiwa yang saat ini sedang mengalami beberapa perubahan akibat pandemi di tanah air.

Industri asuransi jiwa harus beradaptasi cepat dan melihat ragam faktor pendorong perubahan organisasi dari segi internal dan eksternal agar perusahaan tetap berkembang baik. Jika ini dilakukan, maka kondisi negara pandemi maupun normal, mayoritas perusahaan di berbagai industri akan bertahan, begitu juga perusahaan asuransi jiwa. Dalam hal ini faktor internal dan eksternal akan dibahas secara rinci agar perusahaan tidak salah langkah dalam mengambil kebijakan ke depan.

B. LANDASAN TEORI

Landasan teori berisikan penjelasan mengenai variabel faktor-faktor perubahan organisasi pada industri asuransi jiwa di saat pandemi, yang dalam pembahasan landasan teori tersebut berasal dari jurnal hasil penelitian terdahulu serta artikel terkait topik pembahasan.

a. Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Winardi (2005: 2) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Dapat dikatakan bahwa perubahan organisasi menjadi suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Grundy (2004:34) dalam bukunya Sulaksana menyebutkan ada tiga macam perubahan diantaranya:

1. Perubahan jenis pertama sebagai *"smooth incremental change"* : Perubahan terjadi secara lambat, sistematis, dan dapat diprediksikan
2. Perubahan jenis yakni *"bumpy incremental change"* : Perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang dengan sedikit percepatan gerak perubahan.

3. Jenis perubahan ketiga adalah “*discontinuous change*” : Perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi , struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus.

Restrukturisasi dan Inovasi

Dalam hal perubahan organisasi, restrukturisasi adalah salah satu kegiatan yang paling berpengaruh. Ada dua tahap dasar dalam kegiatan restrukturisasi:

- Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasi dengan menghilangkan divisi, departemen atau tingkat dalam hierarki.
- Organisasi yang bersangkutan melakukan kegiatan perampingan dengan mengurangi jumlah karyawan, guna menekan biaya operasional. Inovasi adalah proses dimana organisasi menggunakan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan barang dan jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru dan sistem operasi baru, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

b. Industri Asuransi Jiwa

Perusahaan asuransi jiwa, adalah perusahaan yang menyediakan jasa manajemen risiko yang memberikan pembayaran kepada pemegang polis, pemegang polis atau ahli waris lainnya dalam hal kematian atau kelangsungan hidup pemegang polis, asuransi, atau pembayaran lain kepada pemegang polis, pemegang polis atau orang lain yang berhak untuk jangka waktu tertentu, sebagaimana ditetapkan dalam akad yang besarnya telah ditentukan dan/atau berdasarkan hasil pengelolaan dana.

Asuransi itu sendiri adalah suatu perjanjian antara perusahaan asuransi dengan pemegang polis yang menjadi dasar penerimaan premi dari asuransi. perusahaan dengan imbalan:

- Memberikan penggantian kepada tertanggung atau tertanggung karena kerugian, kerusakan, biaya yang timbul, kehilangan penghasilan atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin diderita oleh tertanggung atau tertanggung karena terjadinya suatu peristiwa yang tidak pasti
- Memberikan pembayaran yang didasarkan meninggal atau hidupnya tertanggung dengan manfaat yang besarnya telah ditetapkan dan/atau didasarkan pada hasil pengelolaan dana.

c. **Faktor-Faktor Perubahan**

Perubahan dan perkembangan dapat terjadi pada apa saja dan siapa saja tidak terkecuali dalam organisasi. Beberapa individu atau organisasi menyukai perubahan, tetapi itu tidak dapat dihindari tetapi harus ditangani. Perubahan dalam suatu organisasi disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1) Faktor-faktor Organisasional

Lingkungan organisasi adalah komponen dari unsur-unsur baik internal maupun eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi seluruh atau sebagian dari suatu organisasi. Ada dua jenis klasifikasi lingkungan, yaitu lingkungan internal dan kepemimpinan eksternal manajer. Lingkungan eksternal terbagi menjadi dua, yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung.

2) Faktor Internal Organisasi

Faktor internal adalah peristiwa dan tren dalam suatu organisasi yang mempengaruhi manajemen, karyawan, dan budaya organisasi. Menurut Peter et al (1996) lingkungan internal perusahaan terdiri dari sumber daya perusahaan yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia seperti pengalaman, pengetahuan, keterampilan, dan pertimbangan semua karyawan di perusahaan, serta sumber daya perusahaan seperti proses dan sistem bisnis, termasuk strategi komersial. Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya ini, maka sumber daya di atas memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lingkungan internal organisasi terdiri dari:

- **Pemilik:** Mereka yang secara historis atau secara hukum dinyatakan sebagai pemilik dengan kepemilikan saham, ide, atau atas dasar berdasarkan ketentuan lain dinyatakan sebagai pemilik organisasi.
- **Tim manajemen:** Orang-orang yang, menurut pemilik organisasi atau perusahaan, dinyatakan atau ditunjuk sebagai manajer organisasi untuk jangka waktu tertentu.
- **Anggota atau Karyawan:** Sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang berpartisipasi dalam kegiatan operasional perusahaan dan melakukan tugas sehari-hari organisasi berdasarkan apa yang ditetapkan oleh tim manajemen.
- **Lingkungan fisik organisasi:** sumber daya selain sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dan yang menjadi faktor pendukung pengelolaan kegiatan organisasi atau perusahaan

Faktor perubahan internal organisasi akan berdampak pada perubahan sifat dari organisasi. masalah, organisasi harus menetapkan suatu tindakan atau kebijakan dan beradaptasi agar sifat organisasi yang sebelumnya tidak hilang dan tergantikan. Ketika terjadi perubahan struktur organisasi, maka organisasi harus berpegang pada prinsip bahwa struktur organisasi telah disusun dan ditentukan dengan tujuan memberikan gambaran tentang hal yang berbeda dalam organisasi. Di lain sisi, faktor internal erat kaitannya dengan faktor eksternal perusahaan, yang menjadi tantangan pemicu perubahan organisasi perusahaan, termasuk perusahaan asuransi jiwa.

3) Faktor Eksternal Organisasi

Faktor eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar organisasi, unsur-unsur tersebut tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh para manajer, selain itu juga akan mempengaruhi para manajer dalam pengambilan keputusan yang akan diambil, ekonomi, peraturan pemerintah, perilaku konsumen atau masyarakat, teknologi perkembangan, politik, adalah contoh dari faktor eksternal. Faktor eksternal dibagi menjadi dua, yaitu faktor mikro dan faktor makro. Faktor eksternal mikro adalah lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan pengelolaan. Faktor makro eksternal, yaitu lingkungan yang memiliki pengaruh tidak langsung. Organisasi memperoleh input (bahan mentah, uang, tenaga kerja) dari lingkungan eksternal, yang kemudian diubah menjadi produk atau jasa sebagai *output* untuk lingkungan eksternal. lingkungan, lingkungan umum dan lingkungan Dalam lingkungan eksternal organisasi, ada beberapa komponen, terutama:

- Pelanggan: mereka yang secara langsung menggunakan, menggunakan dan mengirimkan permintaan barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi.
- Pesaing: organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang dikelola oleh bisnis Karena bisnis dijalankan dengan cara yang sama, pesaing mewakili tantangan (juga ancaman) yang dihadapi organisasi untuk menjangkau pelanggan
- Pemasok: mata pelajaran yang terlibat langsung dalam kegiatan bisnis suatu organisasi, khususnya organisasi bisnis yang menghasilkan produk jadi dari berbagai jenis bahan baku.
- Regulator: pihak yang tertarik untuk menciptakan kondisi dan aktivitas perdagangan yang adil dan aman bagi semua pihak yang ingin berbisnis
- Mitra strategis: perusahaan lain yang menjalankan bisnis berbeda dari kami, tetapi dapat bersama-sama menjadi mitra kami dalam bisnis yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak

- Pemerintah: Partai dengan legitimasi politik tertentu di suatu negara ditunjuk dan memiliki tugas memimpin perusahaan menuju arah pembangunan yang lebih baik di segala bidang

Organisasi peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sebuah organisasi melakukan perubahan besar tanpa dorongan kuat dari lingkungan, kegiatan, dan bentuk komunikasi atau delegasinya. Isnari et al, (2018: 55).

d. Kondisi Pandemi

Covid-19 merupakan wabah penyakit yang menjangkit secara serempak mencakup daerah geografis yang luas. Covid-19 menyebar hampir ke seluruh negara atau pun benua dan biasanya mengenai banyak orang. Peningkatan angka penyakit di atas normal yang biasanya terjadi, dalam hal ini yang terjadi adalah penyebaran Covid 19. Salah satu sektor yang terdampak pada masa pandemi ini ialah sektor kesehatan dan erat kaitannya dengan klaim asuransi yang melonjak. Kendati hal ini melibatkan aktivitas tatap muka, maka perusahaan harus mampu beradaptasi di saat kondisi pandemi yang membatasi pertemuan langsung antar sesama. Perusahaan harus mampu memanfaatkan teknologi yang ada, yaitu dengan klaim elektronik, *telemedicine*, konsultasi *online*, maupun fasilitas lainnya dengan cara virtual.

C. PEMBAHASAN

Perusahaan asuransi merupakan salah satu lembaga keuangan non bank yang bergerak dalam bidang jasa dan dapat dijadikan sebagai salah satu pilar perekonomian di Indonesia. Kebutuhan akan jasa perasuransian makin dirasakan baik oleh perorangan maupun dunia usaha di Indonesia terlebih eksistensinya semakin terlihat dalam kondisi pandemi saat ini. Perusahaan asuransi jiwa berlomba untuk menaklukkan tantangan manajemen perubahan yang mendesak. Memastikan semua perusahaan di industri asuransi jiwa mampu beradaptasi dengan segala faktor pemicu baik internal maupun eksternal perubahan organisasi yang ada, agar tetap dapat bertahan di kondisi negara pandemi maupun normal.

Faktor-faktor perubahan organisasi tersebut, kedepannya di harapkan dapat bersinergi dalam rangka mencapai suatu pengembangan perusahaan hingga mencapai titik puncak tertentu sesuai dengan yang diharapkan oleh pemilik atau pengurus perusahaan. Secara Internal, terdapat beberapa unsur yang dapat dikategorikan sebagai motor bagi pengembangan suatu perusahaan. Namun, pengembangan perusahaan tidak hanya di pengaruhi

faktor internal, melainkan juga faktor eksternal. Dalam hal ini seorang manajer atau pengelola industri asuransi jiwa harus lebih cermat dalam melihat dan memanfaatkan faktor-faktor tersebut agar dapat bersaing dengan perusahaan lain dan dapat mencapai visi dan misi perusahaan di kondisi apapun.

a. Sejumlah Faktor Internal Memicu Perubahan

Faktor internal organisasi mengacu pada sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Berbagai sumber faktor internal di organisasi diantaranya:

- Problem hubungan antar anggota
- Problem dalam proses kerja sama
- Problem keuangan

Dalam hal ini, industri asuransi jiwa memiliki beberapa sumber daya yang keberadaannya sangat berpengaruh terhadap perubahan organisasi di dalam suatu kondisi, beberapa diantaranya yakni :

1. Agen Asuransi

Hal terpenting dalam perusahaan asuransi jiwa adalah kemampuan agen asuransi dalam menjelaskan produk asuransi dengan baik dan jelas, karena bukan tidak mungkin akan terjadi masalah komunikasi antara pedagang dan calon nasabah. antara tenaga penjual dan calon pelanggan adalah untuk meningkatkan profesionalisme tenaga penjualnya.

Agen asuransi dapat dilihat sebagai tulang punggung pemasaran asuransi ketika memutuskan penjualan asuransi kepada klien potensial. Tulang punggung di sini memiliki arti ujung tombak, garda terdepan dari industri asuransi jiwa. Dalam perusahaan asuransi, pada umumnya seorang agen mempunyai tugas dan tanggung jawab, dan tepatnya sebagai berikut:

- Menjelaskan kepada masyarakat tentang pentingnya asuransi dalam kehidupan.
- Menjelaskan tentang apa, siapa, dan bagaimana kinerja perusahaan asuransi.
- Mendapatkan calon pemegang polis atau nasabah sebanyak-banyaknya.
- Memegang kepercayaan, baik oleh perusahaan maupun masyarakat.

2. Produk/Program

Produk yang dihasilkan perusahaan asuransi berupa jasa, ketika perusahaan memberikan produk kepada masyarakat, perusahaan harus yakin bahwa produk yang diluncurkan memang untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Oleh karena itu, proses merancang suatu produk tidak hanya menyangkut penentuan manfaat yang akan diwujudkan, tetapi juga keputusan desain produk, nama merek, jaminan, citra produk, dan lain-lain. Strategi juga

harus merinci serangkaian tindakan yang harus diambil perusahaan dalam menanggapi produk dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Agar produk yang dihasilkan dapat diterima pasar, penciptaan produk harus memperhatikan tingkat kualitas yang memenuhi keinginan pelanggan.

Produk yang berkualitas tinggi artinya memiliki nilai yang lebih baik dari produk pesaing atau biasa disebut produk bonus. Untuk industri asuransi, produk terbaik harus selalu diciptakan untuk menarik nasabah. Produk terbaik yang diciptakan harus memiliki keunggulan dan kelebihan jika dibandingkan dengan produk sejenisnya. Dalam suatu perusahaan harus memiliki yang namanya strategi produk oleh karena itu ada beberapa strategi yang sering dipakai oleh perusahaan yaitu:

- Penentuan logo dan motto: Logo merupakan lambang yang menjadi ciri khas perusahaan. Contoh industri asuransi pasti memiliki logo yang berbeda sebagai identitas yang memiliki makna. Sedangkan motto merupakan serangkaian kata-kata yang berisikan visi misi dalam melayani masyarakat. Visi misi setiap perusahaan asuransi pastinya berbeda.
- Menciptakan merek: Karena jasa memiliki keanekaragaman, maka setiap jasa harus memiliki nama, tujuannya agar mudah dikenal dan diingat masyarakat.

3. Sumber Daya Manusia (Tim Manajemen dan Karyawan)

Permasalahan yang sering muncul berkaitan dengan hubungan antar anggota organisasi, biasanya terkait dengan masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Salah satu masalah yang sering muncul adalah ketidakharmonisan antar anggota. Masalah tersebut terbagi menjadi dua, yaitu masalah yang menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan (hubungan vertikal) dan masalah hubungan dengan anggota lainnya (hubungan horizontal).

Proses kerjasama yang berlangsung dalam organisasi terkadang menjadi sumber perubahan. birokrasi atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Perubahan yang perlu dilakukan akan mempengaruhi struktur organisasi yang digunakan, yaitu perubahan besar terjadi karena tuntutan lingkungan. Beberapa penyebab perubahan organisasi, termasuk faktor eksternal, adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi, dan peraturan pemerintah. Detail akan dibahas pada pembahasan berkelanjutan.

b. Sejumlah Faktor Eksternal Memicu Perubahan

Saat perusahaan asuransi jiwa ingin bertransformasi, ada faktor-faktor eksternal yang turut memicu perubahan. Faktor eksternal ini membuat perusahaan harus cepat beradaptasi dengan kondisi. Beberapa faktor eksternal yang menjadi pendorong perubahan organisasi industri asuransi jiwa terutama di kondisi pandemi diantaranya:

1. Teknologi

Teknologi seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, dan alat layanan pelanggan memiliki dampak terbesar pada perusahaan seperti asuransi jiwa. Kemajuan teknologi telah memberikan banyak hal yang membantu perusahaan asuransi mencapai transformasi bisnis. Namun, tren ini juga mengungkap berbagai tantangan yang dihadapi manajemen ketenagakerjaan industri. Penanggung tidak hanya harus bekerja keras untuk menemukan kandidat yang memenuhi persyaratan, tetapi juga mempertahankan mereka di bawah persaingan pasar yang sangat ketat.

2. Pasar

Pasar sangat penting bagi setiap bisnis yang menjual produk berupa barang atau jasa, termasuk asuransi jiwa, yang tujuan utamanya jelas untuk melindungi risiko keuangannya ketika terjadi peristiwa yang merugikan. Dalam hal ini, perusahaan ingin masyarakat mengetahuinya dan setuju untuk mengambil asuransi secara sukarela, khususnya asuransi jiwa.

Tingkat kesadaran masyarakat Indonesia masih sangat rendah terhadap risiko-risiko yang akan timbul di kemudian hari, hal ini dikarenakan asuransi tidak dipandang sebagai kebutuhan primer melainkan sebagai kebutuhan pelengkap yang disebabkan oleh informasi berdasarkan fakta-fakta asuransi orang lain yang mereka miliki seperti tidak menerima pengaduan dari perusahaan asuransi tertentu dan mensosialisasikannya kepada masyarakat sehingga berdampak pada perusahaan asuransi tersebut. terakhir adalah orang yang telah membeli asuransi takut tidak dapat melanjutkan pembayaran premi karena kondisi ekonomi.

3. Pesaing/competitor

Kompetitor merupakan faktor ancaman yang cukup penting dalam eksistensi perusahaan asuransi jiwa, terutama di Indonesia. Kemunculan suatu produk yang sukses di pasar akan diikuti oleh para pesaingnya yang sejenis sama dengan produk tersebut, maka perlu adanya peningkatan dalam hal strategi pemasaran perusahaan agar tetap eksis di pasar, mencari laba yang maksimal, dan tentunya mencapai visi misi perusahaan asuransi jiwa. Perusahaan asuransi jiwa memiliki strategi yang berbeda satu dengan lainnya.

Merupakan suatu keuntungan besar bagi perusahaan asuransi jiwa yang menjadi *Market Leader* di Indonesia. Strategi wajib dirancang guna memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan karena berorientasi ke masa yang akan datang.

4. Regulasi

Regulasi berperan penting dalam menggerakkan perubahan. Di banyak negara, ada permintaan besar untuk standar kepatuhan produk yang lebih baik dalam hal harga, komisi, insentif, dan transparansi dalam perlindungan privasi pelanggan. Oleh karena itu, kondisi peraturan akan terus berdampak signifikan pada perusahaan asuransi jiwa. Dalam meluasnya penggunaan asuransi jiwa, penipuan semakin menjadi masalah. Penipuan tidak hanya mengurangi keuntungan operasional, tetapi juga merusak reputasi dan kepercayaan pelanggan. Kekhawatiran ini mendorong LIMRA untuk mengembangkan *FraudShare*, alat baru yang membantu perusahaan asuransi mendeteksi dan mencegah upaya pembocoran rekening. Dengan mengetahui faktor eksternal perubahan organisasi, maka industri akan cepat beradaptasi guna penyusunan strategi kembali atau memperbaiki yang telah berjalan.

D. KASUS

Pembahasan terkait faktor perubahan baik secara internal dan eksternal perusahaan di industri asuransi saat pandemi bercermin dari kasus nyata salah satu perusahaan asuransi. Perusahaan X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri asuransi jiwa sudah lebih dari 25 tahun di Indonesia dan tergabung dalam grup industri asuransi jiwa sudah lebih dari 168 tahun. Memiliki komitmen untuk meningkatkan fokus pada nasabah, mengantisipasi setiap kebutuhan nasabah, dan meningkatkan kepuasan nasabah dengan akses mudah pada informasi dan layanan, memberikan solusi terbaik untuk proteksi seperti kesehatan, dan jaminan pensiun, serta melakukan inovasi yang diwarnai oleh teknologi digital dan manusia.

Menjadi pemimpin pasar sejak lama dan menjadi perusahaan asuransi idola generasi milenial, membuat perusahaan X optimis bertahan menjadi yang terbaik dalam kondisi apapun, termasuk kondisi pandemi. Adaptasi yang cepat bahkan pemikiran matang, antisipasi, strategi sebelum adanya pandemi ini, sudah menjadi bagian dari perencanaan berkelanjutan perusahaan X. Sehingga tidak heran jika perusahaan X di tahun pandemi ini tetap menjadi perusahaan asuransi jiwa terbaik pilihan masyarakat.

Tantangan terbesar perusahaan X dalam menghadapi pandemi yakni pelayanan dan promosi tanpa tatap muka dengan calon nasabah. Hal yang sejatinya jarang dilakukan, dikarenakan bisnis asuransi membutuhkan

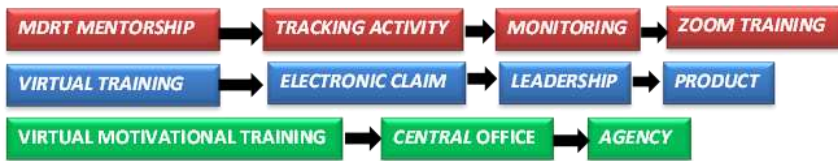
kehadiran seorang agen profesional langsung yang membantu menjelaskan asuransi. Ini merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi beberapa sistem kinerja agen secara bertahap. Faktor ini masuk dalam indikator kecakapan digitalisasi (teknologi). Selain itu faktor eksternal terkait pangsa pasar yang belum banyak paham akan asuransi, maupun yang sudah memiliki asuransi, sedikit kesulitan dalam hal pembayaran. Kondisi pandemi membuat beberapa nasabah mengalami penurunan, bahkan kehilangan penghasilan. Ini juga menjadi faktor yang membuat perusahaan X membuat strategi efektif yang tetap menguntungkan kedua belah pihak.

Terlepas dari tantangan perubahan yang diakibatkan oleh beberapa faktor eksternal di atas, perusahaan X juga mengalami beberapa kondisi yang akhirnya dijadikan ajang inovasi baru memenuhi kebutuhan nasabah sesuai kondisi pandemi. Faktor internal produk/program terkait proteksi asuransi menjadi tantangan perusahaan X menciptakan produk baru yang terjangkau ke semua masyarakat, dengan promosi yang mudah dipahami, serta kemudahan dalam proses regulasi kepemilikan asuransi tanpa tatap muka juga menjadi inovasi yang baik. Faktor terakhir yakni dari dalam diri para agen juga menjadi tantangan besar serta pemicu perubahan strategi perusahaan untuk mengembangkan, memotivasi kinerja agar tetap optimis dengan berbagai cara pelatihan perusahaan, terlebih kondisi pandemi sangat membatasi aktivitas tatap muka baik dari segi keagenan, karyawan, maupun pelayanan terhadap nasabah.

E. STRATEGI ORGANISASI

Faktor-faktor perubahan yang mempengaruhi industri asuransi jiwa saat pandemi, membuat perusahaan X harus menjalankan strategi bertahan dan tetap mencapai tujuan perusahaan sesuai visi misi. Beberapa strategi organisasi perusahaan X yang dapat dilakukan yakni :

- **Teknologi** : Peningkatan efisiensi pola edukasi tenaga pemasar terhadap nasabah dapat dilakukan melalui teknologi. Hal ini dapat dijadikan strategi adaptasi tercepat untuk keberhasilan penyampaian asuransi lebih baik. Salah satu inisiatif yang dapat dilakukan perusahaan X adalah *MDRT Mentorship*, serta berbagai seminar nasional maupun internasional virtual untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sebagai tenaga pemasar profesional.



Gambar 2.1 Bagan Pengembangan Strategi Digitalisasi

Salah satu bentuk inovasi digital adalah aplikasi *mobile* yang menyediakan berbagai fungsi untuk membantu dan mempromosikan pemasar untuk mengakses laporan penjualan dan pelatihan *online* secara langsung kapan saja, di mana saja. Selain itu, inovasi yang direncanakan merupakan solusi untuk mendapatkan rangkaian lengkap pemilihan produk asuransi melalui tatap muka virtual dalam proses penerapan *physical distance*. Memperluas pemasaran melalui jaringan digital di berbagai media sosial resmi perusahaan untuk menjangkau generasi muda pengguna asuransi.



Gambar 2.2. Inovasi Teknologi Aplikasi Mobile

- Produk: Perusahaan meluncurkan produk terkait kesehatan dengan fasilitas klaim plafon tertinggi, terbesar di industri asuransi jiwa, dengan harga yang bersahabat. Hal ini merupakan strategi perusahaan untuk memiliki target pangsa pasar yang lebih luas.. Produk ini erat kaitannya dengan pandemi. Selain itu menjadi pelopor pertama terkait produk menjadikan perusahaan X tetap menjadi primadona asuransi.



Gambar 2.3 Pengembangan Target Pangsa Pasar

- Agen/Tenaga Pemasar: Strategi digitalisasi dijadikan inovasi berkelanjutan serta investasi terbesar perusahaan X. Melihat perkembangan yang ada, bisnis asuransi jiwa dapat ditempuh dengan teknologi, bahkan semakin gencar promosi media sosial membuat masyarakat lebih ingin tahu dan ingin memiliki asuransi. Perusahaan X mengembangkan kemampuan serta memotivasi kinerja SDM yang ada termasuk garda terdepan perusahaan asuransi yakni agen, dengan pelatihan virtual.
- Mengadakan program-program promosi yang dapat meningkatkan penjualan seperti bonus dan lain-lain, sembari memantau perkembangan teknologi dan kebutuhan konsumen



Gambar 2.4 Promosi Program Polis Asuransi

F. RANGKUMAN MATERI

Industri asuransi jiwa mengalami beberapa perubahan sistem organisasi di saat pandemi. Beberapa faktor yang menjadi tantangan perubahan organisasi tersebut meliputi kapasitas agen, sumber daya manusia, dan inovasi produk perusahaan asuransi jiwa. Selain itu teknologi, pangsa pasar, dan pesaing juga menjadi faktor yang lebih dominan dalam perubahan organisasi pada perusahaan asuransi jiwa. Perusahaan asuransi jiwa harus cepat beradaptasi dengan perubahan tersebut, agar tetap bisa bertahan dan semakin berkembang. Beberapa strategi berikut merupakan rangkuman dari pemahaman pengaruh faktor eksternal yang terjadi pada perusahaan asuransi jiwa sehingga perusahaan asuransi jiwa bisa menyelaraskan kembali, menyusun ulang, dan mengubah perusahaannya demi masa depan:

- **Berpikir strategis terkait teknologi:** Teknologi yang semakin maju memiliki dampak positif dan membuat kita harus cepat beradaptasi. Para pelaku di industri asuransi jiwa memiliki kesempatan untuk menggali pengalaman digital agar dapat bertindak lebih efisien dengan cara yang profesional.
- **Menanamkan budaya pro-perubahan:** Proses ini erat kaitannya dengan kultural internal organisasi. Dengan adanya faktor eksternal, memperkuat upaya peningkatan konsentrasi budaya perusahaan yang mendukung perubahan. Sebagai contoh yakni industri asuransi jiwa yang berfokus pada nasabah.

- **Fokus pada nasabah:** Dalam hal ini, memahami kebutuhan nasabah sangat penting. Perusahaan asuransi jiwa dapat melakukan pemantauan kebutuhan nasabahnya, mencermati hal-hal yang menjadi prioritas untuk terus diperbaiki menjadi lebih baik ke depannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Purwanto, dkk (2020). “Studi Eksplorasi Dampak Pandemi COVID 19 terhadap Proses Pembelajaran Online di Sekolah Dasar”, hal. 5
- Arifuddin,Kadir (2019). Pengaruh Personal Selling dan Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Polis Asuransi PT.QBE General Insurance Indonesia Cabang Makassar
- Gunawan (2019). Pengaruh Komitmen dan Sikap Terhadap Perubahan Organisasi, 35-36.
- Marhumi (2018). Pengaruh Faktor Internal, Eksternal Organisasi, dan Pendanaan Terhadap Mutu Perguruan Tinggi dan Implikasinya Pad Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Swasta di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Bisnis (STIEB) Perdana Mandiri Purwakarta, 19-21.
- Munandar (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa, 282
- Rahman, Fauzi (2019). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Perusahaan Asuransi di PT. AJS Bumiputera 1912 Kantor Cabang Serang
- Wanuri (2011). Manajemen Perubahan, 88-89.

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

**(Tujuan Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Jurnal Literasi
Pendidikan Nusantara Vol 1, No. 2, Bakroni Latar)**

Oleh

Nama: Eka Kurnia Sari

NPM: 2102020004



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

“Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri” (Junita & Hermansyur, 2014). Ketika Organisasi mengalami perubahan karena organisasi menghadapi Berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan akan adanya perubahan itu terjadi dapat diakibat antara lain oleh pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu mengalami perubahan. Dan dalam menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan melakukan berbagai perubahan dalam dirinya, kiranya hal ini dianggap menjadi Langkah terbaik. **Perubahan sangat penting dialami oleh organisasi, (Gutama, 2010).** suatu perubahan dianggap penting dikarenakan organisasi tersebut pastinya juga menginginkan sesuatu yang baru, yang lebih baik dan pastinya tidak ingin tertinggal dengan organisasi lainnya. Hal ini biasa terjadi, karena organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengikuti arus perkembangan zaman tapi tidak meninggalkan imej khas dari organisasi tersebut, sehingga tidak keluar dari tujuan puncak organisasi tersebut. Seiring berjalannya waktu, perubahan dan perkembangan zaman dari masa ke masa mengalami kemajuan yang cukup pesat.

B. LANDASAN TEORI

Suatu Organisasi berdiri atau didirikan pastinya memiliki suatu tujuan dengan Penjabaran visi dan misi yang akan dicapai atau di produksi oleh Lembaga atau Perusahaan (Ayu Rifkha Sitoresmi : 29 April 2021 : Liputan 6 News). Tujuan juga dapat dikatakan sebagai target suatu perencanaan dan proses berjalan dalam konsep praktek manajemen (C’K : 6 okt 2021).

a. Tujuan Dan Sasaran Perubahan

Tujuan Perubahan dilakukan untuk mengatasi krisis yang sedang dihadapi organisasi, ataupun krisis pada masa yang akan datang. Krisis dalam organisasi biasanya terjadi disebabkan karena kurang ataupun ketidakmampuan beradaptasinya suatu organisasi menghadapi berbagai perubahan, baik perubahan secara individual ataupun kelompok organisasi, krisis internal organisasi maupun krisis yang disebabkan faktor eksternal organisasi. Krisis dalam organisasi dapat menyebabkan pengaruh besar terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dimana kinerja organisasi yang tidak mengalami perkembangan akan membuat para manajer yang dalam hal ini ialah para manajemen pengambil keputusan serta operasional dalam organisasi akan melakukan analisis untuk mengetahui apa yang menyebabkan krisis. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, seharusnya manajemen organisasi tidak menjadikan krisis sebagai penghalang yang akan memperlambat gerak

organisasi, atau mengartikan krisis sebagai faktor negatif, tetapi justru melakukan perbaikan sehingga manajemen organisasi dapat mengatasi krisis sehingga lebih efektif upaya mempertegas tujuan dan sasaran yang akan dicapai organisasi (Siahaan & Zen, 2012).

Pelaku organisasi dalam hal ini adalah kinerja, yang diharapkan mampu dalam melakukan perubahan Organisasi sehingga mampu juga memahami tujuan perubahan organisasi tersebut. Serta mampu meyakinkan pelaku organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa perubahan dalam organisasi pada dasarnya adalah:

- 1) Meningkatkan efektivitas organisasi
- 2) Meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi;
- 3) Berorientasi kepada masa depan;
- 4) Mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi (Rifa'i, 2017)

Kemampuan organisasi melakukan perubahan adalah agar organisasi berfungsi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Walaupun dalam mencapai tujuan tersebut, baik dari kepentingan organisasi dan juga untuk kepentingan individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang ada dalam organisasi adalah orang yang sangat berkepentingan tentang kinerja organisasi, walaupun harus disadari, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu tersebut. Hubungan antara organisasi dengan orang yang ada dalam organisasi bersifat mutual simbolik. Manajer yang baik dalam organisasi adalah yang bisa meyakinkan bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi pada saat yang bersamaan meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang juga tinggi terhadap organisasi. Karena itu kinerja organisasi ditentukan kontribusi setiap anggota organisasi.

Alasan lain Perubahan itu harus ada dikarenakan organisasi memiliki tujuan dalam proses untuk mencapai hasil minimal bahkan target utama adalah perkembangan dengan kualitas tidak hanya kuantitas

b. Sumber-Sumber Yang Mendorong Perubahan Organisasi

Mengawali dari Sumber-sumber perubahan yang tanpa disadari masuk dalam ketentuan alam dimana jika suatu organisasi mencari kesempurnaan proses dan hasil pencapaian dalam perubahan, sesungguhnya hal ini akan selalu berjalan dengan baik. Karena pendapat dari **Dr. (H.C) Ary Ginanjar** dalam salah satu tulisannya yang menyatakan **“tidak ada yang abadi selain perubahan itu sendiri”**. Mempertegas arti atau makna abadi disini erat

kaitannya dengan makna perubahan itu sendiri, Ketika suatu organisasi ataupun individu selalu menginginkan perubahan yang semakin baik bahkan berkembang semakin maju hal demikian dimana organisasi tersebut sudah masuk dalam keabadian itu sendiri. Dan dalam hal ini Perubahan bisa dikatakan adalah memasuki tahapan kesuksesan awal.

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

- 1) Lingkungan. Perubahan organisasi seringkali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi ekonomi, hukum, politik dan kebudayaan;
- 2) Sasaran dan nilai. Dorongan lain untuk perubahan datang dari modifikasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga penting, karena menyebabkan perubahan sasaran;
- 3) Teknik. Sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, disamping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi itu;
- 4) Struktur. Sumber lain perubahan organisasi oleh subsistem struktur. Perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain;
- 5) Manajerial. Dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan, peranan manajer adalah mempertahankan keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi;
- 6) 6) Konsultan. Dorongan kuat untuk perubahan organisasi juga datang dari para konsultan. Adakalanya digambarkan sebagai “jawaban yang mencari pertanyaan atau “pemecahan yang mencari persoalan”. Hal-hal yang mendorong terjadinya perubahan, tetapi faktor yang menonjol adalah keberadaan teknologi komputer, kompetisi di tingkat lokal maupun global serta kondisi demografi (Sopiah, 2008).

c. Model-Model Perubahan Organisasi

Model Perubahan Organisasi dengan beberapa pandangan atau pendapat :

1. Model Perubahan LEWIN

Seperti di kutip dari pendapat atau pandangan **Kurt Lewin** didalam buku **Robbins dan Judge** mengembangkan tiga tahap model perubahan yang meliputi bagaimana mengambil **inisiatif perubahan, mengelola dan menstabilkan proses perubahan itu sendiri. Lebih jauh Robbins menjelaskan tahap perubahan tersebut dengan istilah *unfreezing. Moving & refreezing* (Robbins & Judge, 2008, p. 12)**

2. Unfreezing

Dijadikan sebagai proses awal pada tahapan perubahan. Dimana Pada tahap ini terjadi pencairan perilaku/ sistem lama (status quo) dalam Organisasi dan kinerja itu sendiri, dari tahapan perubahan tersebut..

3. Moving

Moving merupakan tahap pembelajaran (Sumindar & Lestari, 2012), Pada tahap ini pekerja diberi informasi baru, model dan sistem kerja yang diharapkan dapat diterapkan menjadi hal baru bahkan baku pada nantinya, atau sebuah cara pandang baru untuk level pengambil kebijakan.

4. Refreezing

perubahan yang sedang terjadi atau dikerjakan sebagai faktor mendukung perubahan jangka Panjang (Romadona & Setiawan, 2020)

Model Tahapan LEWIN dalam perubahan tiga tahap, asumsi yang melandasi keberhasilan perubahan adalah :

- a) Pada proses perubahan mempelajari sesuatu yang baru, dengan tidak memberlakukan lagi kebiasaan sikap yang lalu ataupun perilaku sekarang. Yang terjadi hendaklah dengan pemberlakuan perubahan itu sendiri.
- b) Dengan Perubahan yang baru kiranya dapat mendorong dan memberikan motivasi yang lebih baik lagi serta perwujudan atas keinginan perubahan tersebut.
- c) Pelaku Utama dari perubahan itu sendiri adalah Manusia karena manusia adalah penggerak perubahan
- d) Didalam perubahan resistensi adalah sebuah keniscayaan, walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan
- e) Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional (Robbin & Judge, 2008)

5. Model Perubahan PASMORE

Proses perubahan menurut Pasmore berlangsung dalam delapan tahapan. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:(Siswanto & Sucipto, 2008)

- a) Tahapan Persiapan (*preparation*).
Dimulai dengan mengumpulkan sejumlah pengetahuan tentang perlunya organisasi bersangkutan untuk segera melakukan perubahan tersebut.
- b) Tahapan analisis kekuatan dan kelemahan.
setelah segala persiapan dianggap baik (matang), aktivitas selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Dalam tahap ini juga penting

untuk menganalisis lingkungan khusus dan umum yang dapat mempengaruhi *performance* organisasi yang sedang berjalan dan dimasa mendatang khususnya.

- c) Tahap mendesain sub unit organisasi baru
Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin beradaptasi terhadap perubahan itu sendiri.
- d) Tahapan Mendesain Proyek. Adalah Perubahan yang menyeluruh dan *integrative*. Agar perubahan yang terjadi terintegrasi, maka seluruh anggota organisasi disertakan, dengan maksud agar dapat merasakan dan memahami dari Perubahan yang sedang terjadi.
- e) Tahapan Mendesain System Kerja. Di dalam tahapan sistem kerja ini untuk memudahkan evaluasi dan juga standarisasi pekerjaan sehingga formalitas dalam pekerjaan yang bersifat rutinitas dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang telah dibuat dalam tahapan perubahan tersebut.
- f) Tahap mendesain sistem pendukung .
Agar proses perubahan dapat diterima dan terjadi proses pembelajaran yang berjangka panjang, juga bertujuan dan merupakan sarana pendukung melanggengkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.
- g) Tahap mendesain mekanisme integratif.
Tahapan ini merupakan proses untuk menjadikan sistem kerja dapat berkoordinasi secara baik dan berkesinambungan. Sehingga pencapaian pengumpulan penyebaran informasi dapat terealisasi, contoh sebuah masalah tidak diselesaikan secara parsial. Selanjutnya mekanisme tersebut dikontrol oleh legitimasi kekuasaan agar mekanisme tersebut dapat berjalan.
- h) Tahapan Implementasi Perubahan.
Tahap ini merupakan, tahap akhir dari model perubahan dari PASMORE dimana fungsi dari Implementasi perubahan dengan didukung semua pihak atau pelaku Perubahan tersebut dan dipimpin oleh pengambil keputusan dalam organisasi.

d. Proses Pengembangan Organisasi(Siahaan Dan Zein 2012)

- 1. Diagnosis
Pemberlakuan serta penentuan tindakan ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan rencana perubahan dan perkembangan organisasi.

2. *Intervention*

Setelah tahap pengumpulan dan Analisa, selanjutnya melakukan Kerjasama dengan orang-orang yang ingin memiliki perubahan. Berkecenderungan mampu mempengaruhi pelaku perubahan untuk tujuan perubahan tersebut.

3. *Reinforcement*

Melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Dalam hal ini melibatkan tidak hanya faktor internal saja melainkan keterlibatan faktor eksternal sebagai penguat pendukung perubahan rencana tersebut.

4. *Unfreezing*

Mempersiapkan , meyakini serta mengarahkan anggota-anggota organisasi agar berada dalam suasana yang stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk melakukan secara nyata tujuan dari perubahan .

5. *Changing*

Proses perubahan inilah yang merupakan tahapan terpenting dalam tahap-tahap perubahan. Maka dari hal tersebut menjadi perhatian yang maksimal.

6. *Refreezing*

Tindakan atau tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor, tujuan perubahan tersebut.

C. PEMBAHASAN

Begitu banyak Tujuan suatu Organisasi melakukan PERUBAHAN ORGANISASI . Dan Perubahan Organisasi seringkali terjadi dikarenakan keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan dengan beberapa sebab terlepas dari keengganan manusia untuk mengikuti perubahan. Karena dianggap dapat menyebabkan *dis equilibrium* (hilangnya keseimbangan moral). Hal ini mengakibatkan penyakit masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga Perubahan itu dianggap perlu. Tujuan dari Perubahan itu sendiri lebih mengutamakan hasil ataupun pencapaian yang lebih baik lagi, keidealan suatu perubahan tak luput dari perencanaan, proses dan evaluasi yang berujung pada hasil yang di tujukan. Yang melihat kearah tujuan perubahan tersebut secara menyeluruh adalah keinginan berkembangnya organisasi tersebut.

Seperti dikutip dari pandangan (Rifa'i, 2017) Dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi. Pengembangan organisasi merupakan proses terencana. untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

Pengembangan Organisasi itu sendiri merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Alasan lain organisasi mengalami perubahan demi untuk mempertahankan daya tahannya dan juga mempertahankan tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mengalami perubahan, demi untuk ketercapaian tujuan organisasi dan juga untuk mempertahankan eksistensi dari organisasi itu sendiri. Keterkaitan Perubahan bagi organisasi itu sendiri dimana yang berada di dalamnya dilakukan oleh manusia, manusia tersebutlah yang menginginkan terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga organisasi melalui kesepakatan bersama anggota-anggota dapat mencapai tujuan tersebut.

Dalam suatu kasus yang terjadi pada suatu perusahaan dalam hal ini adalah PT. SPK yang bergerak dibidang jasa akomodasi wisata yang dimana melakukan perubahan manajemen dikarenakan faktor eksternal yang mendominasi ialah lingkungan, dimana pada masa pandemic akibat covid 19 pengaruh terhadap pendapatan perusahaan sangatlah menurun bahkan nyaris tidak operasional. Dengan demikian hal ini berdampak terhadap faktor lain, diantaranya:

1. Manajemen menjadi tidak solid dalam hal ini para pemangku kuasa (internal) berbeda pandangan atau persepsi keluar dari visi semula. Ada yang lebih mementingkan dan fokus hanya terhadap pendapatan saja. Sementara pendapatan tidak mungkin tercapai secara maksimal didapat.
2. Kinerja karyawan yang tidak maksimal sehingga terjadi pengurangan
3. Misi dan cara eksekusi dari permasalahan yang terjadi menggunakan cara yang berbeda.

Atas pertimbangan dan dengan dasar demikian maka kiranya perusahaan merasa perlu adanya perubahan tujuan Perusahaan, sehingga pengembangan Organisasi pada perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dari hasil analisis dan pengamatan serta evaluasi yang terjadi pada "PT. SPK" hingga pada suatu keputusan Pemangku kekuasaan dan manajemen menjalankan perubahan tersebut. Diawali dari nama perusahaan dari "PT. SPK" menjadi "PT RBT" . Yang perlu digaris bawahi setiap keputusan yang diambil dalam hal ini perubahan

dalam organisasi atau perusahaan, pasti terdapat konsekuensi yang terjadi, semisal pecahnya kepemilikan bahkan keluar dari keorganisasian tersebut, dan disinilah dibutuhkan komitmen dari pelaku organisasi untuk melanjutkan perubahan tersebut dan meningkatkan segala upaya baru, baik SDM (kinerja), *financial* perusahaan dan semua elemen penunjang pengembangan organisasi.

Suatu peristiwa yang terjadi dalam hal ini pandemic covid 19, tidak selalu dimaknai dengan kerugian efek, akan tetapi bagaimana tingkat strategi dari organisasi dengan minimal bertahan untuk lanjut dan berkembang, membangun manajemen dengan *basic* mental yang kuat dan jitu dalam berstrategi dan menentukan target organisasi (perusahaan) dengan bijaksana dalam situasi seperti ini. Oleh karena itu “ PT.RBT”, Sangat berhati-hati dalam menjalankan perubahan Organisasi tersebut, dengan orientasi dan berstrategi tidak selalu pencapaian target.

- **PERUBAHAN yang dijalankan “PT RBT”**

Untuk Bisnis yang bergerak pada bidang akomodasi Perjalanan dan penyediaan *stay* Wisata, “PT. RBT” lebih memfokuskan pada evaluasi perusahaan dan menjalankan fungsi *control* dan *maintenance*, serta pelatihan kinerja dengan tujuan menciptakan tenaga kerja yang lebih *ware* dan *care* terhadap aset perusahaan. Bukan berarti mengabaikan pencapaian hasil bagi perusahaan, karena hal ini juga sangat teramat penting bagi kelangsungan perusahaan.

PERUBAHAN berkelanjutan dengan tetap operasional dijalankan dengan strategi dan ketentuan yang digunakan dan secara global ditetapkan oleh Pemerintah baik Pemerintah Pusat dan daerah. Yang dimana menjalankan sistem hunian atau pemakaian pada presentasi 50 persen, hal ini diberlakukan pada jumlah wisatawan atau tamu yang menggunakan fasilitas serta jasa perusahaan, dan pemberlakuan juga sudah tentu kami terapkan terhadap karyawan perusahaan kami. Kami “PT RBT” tidak memberlakukan pemberhentian karyawan, akan tetapi *shifting* kerja yang lebih diperpendek dan meniadakan nilai *service* untuk karyawan atau lebih familiarnya nilai yang bersifat tunjangan tidak tetap.

PERUBAHAN strategi penjualan jasa akomodasi wisata : Sudah pasti dengan di tutupnya objek-objek wisata juga berdampak kuat terhadap merosotnya pendapatan perusahaan dimana jasa transportasi yang dimiliki perusahaan kami tidak berjalan dengan baik, sehingga strategi yang kami lakukan dengan cara penjualan *open* TRIP kami lakukan:

Open Trip: Pada masa pandemi kita dari pihak jasa usaha pariwisata harus sangat jeli melihat peluang sekecil apapun contoh selain ketentuan isi dari penumpang bus pariwisata yang hanya di berlakukan 50%, saat ini yang

dilakukan oleh marketing dan operasional kami dalam jasa bus pariwisata mengandalkan jasa travel-travel (agen wisata) yang ada, biasanya mereka melakukan perjalanan wisata pada masa pandemic tidak melakukan berkelompok, akan tetapi mereka menjual produk atau paket wisata secara publish. Dan sudah pasti peserta OPEN TRIP berasal dari daerah yang berbeda dengan tujuan yang sama yang sudah ditentukan oleh pihak pelaku akomodasi wisata dan hal ini adalah perusahaan "PT RBT". Dan dalam strategi ini pun kami menyiapkan paket-paket perjalanan yang berbeda, sesuai dengan keinginan dan animo masyarakat wisata.

Perusahaan kami pun bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan dengan skala karyawan besar (Pabrik). Memfungsikan bus pariwisata dengan fleksibilitas fungsi, dengan kasus yang terjadi dan sedang *trend*, akomodasi kami dipergunakan untuk antar jemput karyawan perusahaan tersebut, armada kami juga menjadi media acara pernikahan ala travel, dimana melakukan akad nikah dalam bus kami dengan ketentuan hanya keluarga inti (25 orang) untuk big bus yang biasa dengan penumpang wisata 50 orang(kursi), . Perusahaan kami bukanlah pioneer pelaku strategi tersebut, hanya saja peluang *Trend* yang sedang marak dalam pandemi saat ini tidak ada salahnya kami lakukan dengan harga yang lebih kompetitif, membuat klasifikasi paket yang berbeda guna mendapatkan angka yang lebih variative dan menguntungkan *customer* dan juga perusahaan. Inti dari semua tersebut tujuan perusahaan dan Target perusahaan dalam masa pandemi tetap tercapai dan stabil.

Demikian halnya pada fasilitas hunian yang perusahaan kami jalani pada masa pandemi ini lebih menggunakan strategi dan memfungsikan teknologi guna menarik *customer* atau tamu yang datang. Salah satu paket yang kami jual adalah *Work From Hotel*, yang dimana para tamu kami manjakan dengan fasilitas wifi yang tak terbatas bahkan bonus data yang kami berikan pada saat tamu *check out*.

Sudah pasti semua ketentuan yang diberikan oleh pemerintah pusat dan daerah kami berada kami gunakan, seperti menyediakan akses "peduli lindungi" pada pintu masuk hunian dimana mendeteksi *customer* sudah menerima vaksin atau belum, masker, pencuci tangan, serta pengukur suhu. Kembali yang tak kalah dipertegas adalah jumlah 50% tingkat hunian yang kami perhatikan dan berlakukan.

D. RANGKUMAN MATERI

Tujuan Perubahan dan pengembangan Organisasi dibuat dengan alasan yang berbeda-beda (lingkungan, kinerja, *owner*, visi dan misi yang sudah tidak sejalan lagi), dsb. akan tetapi pada dasarnya tujuan perubahan dihadirkan,

digagas dan di konsep serta pada akhirnya terealisasi dengan pencapaian hasil yang pastinya jauh lebih baik bahkan dapat mengembangkan usaha dalam organisasi tersebut.

Jika ingin memenangkan persaingan, kita tidak mungkin mengikuti jalan sukses yang sudah pernah dilakukan orang lain. Jalan yang efektif adalah dengan membuat jalan baru dengan spesifikasi berbeda. *“Different isn’t always better but the best is always different”* (John Sifonis : Half Full – Half Empty)

Dalam hal ini Perusahaan “PT SPK” hanya menginginkan dan memfokuskan hanya pada pendapatan saja, akan tetapi tidak melakukan perubahan strategi bisnis, sehingga dibutuhkan keberanian perubahan tujuan guna pengembangan perusahaan tersebut walaupun konsekuensi yang harus diterima adalah perubahan total manajemen, dari “ PT. SPK” menjadi “PT, RBT”, akan tetapi ada keuntungan yang masih bisa dipertahankan dan didapat oleh manajemen baru tersebut dimana pelaku wisata (*customer*) sudah pandai menilai pihak manajemen yang selama ini lebih memiliki potensi menguntungkan untuk kedua belah pihak, (untuk perusahaan akomodasi wisata dan pengguna akomodasi wisata tersebut). Jika “PT.RBT” ingin berkembang hendaknya harus menjadi yang terbaik sehingga dapat dilihat dalam perspektif yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakroni latar (Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara vol. 1, no. 2 des 2020)
- Siahaan dan Zein, 2012 (Bakroni Latar Des 2020 : Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara Vol 1, No. 2.)
- Siswanto dan Sucipto, 2008 (Bakroni Latar Des 2020 : Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara Vol 1. No. 2)
- Robin dan Judge, 2008 ; Romadona dan Setiawan, 2020, Sumindar dan Lestari, 2012
- ; Sopiah, 2008 ; Rifa'i, 2017 ; Junita dan Hermansyur, 2014 ; Gutama, 2010 (Bakroni Latar Des 2020 : Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara Vol. 1 No. 2)
- Ayu Rifkha Sitoresmi, 29 April 2021 Liputan 6 News
- John Sifonis (Perlindungan Marpaung, 2007 : Half Full – Half Empty)

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

**(Pengaruh Sumber Penolakan Dampak Dari Perubahan Yang Terjadi
Pada Lembaga, Instansi Dan Organisasi)**

Oleh

Nama: Herni Siska Septiana

NPM: 210.2020.006



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sering terjadi perubahan-perubahan, baik yang kita sadari maupun tidak kita sadari. Seiring berjalannya waktu dan perkembangannya pengetahuan, informasi dan teknologi membuat perubahan-perubahan yang berdampak pada kehidupan semakin banyak terjadi. Hal inilah yang sampai saat ini masih banyak dipelajari oleh banyak kalangan dikarenakan perubahan merupakan hal yang harus dilakukan jika ingin terus tetap aktif melanjutkan kegiatan.

Perubahan merupakan suatu kepentingan yang perlu dilakukan oleh sebuah organisasi, lembaga maupun instansi pemerintah. Mengkaji ulang kebijakan yang termasuk kaitan didalamnya yakni sistem penilaian kinerja, dilakukan untuk menghadapi perubahan pada organisasi (Foster, 2008).

Sesuatu hal yang pasti terjadi dan akan terjadi, baik lambat ataupun cepat merupakan definisi dari perubahan. Oleh karena itu manusia perlu senantiasa untuk berubah sesuai dengan tuntutan dari perubahan itu sendiri, misalnya:

- Perubahan dalam perilaku;
- Perubahan dalam sistem nilai dan penilaian;
- Perubahan dalam metode dan cara bekerja;
- Perubahan dalam peralatan yang digunakan;
- Perubahan dalam cara berpikir
- Perubahan dalam hal bersikap.

“manusia perlu untuk senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan perubahan yang terjadi dan akan terjadi”. Inti dari perubahan, beralihnya keadaan dari sebelumnya (*The Before Condition*) menjadi keadaan setelahnya (*The After Condition*).

Rutinitas dari pola hidup dapat berubah sesuai dengan situasi dan kondisi serta kemampuan perkembangan teknologi yang ada pada masanya. Perubahan yang terjadi dapat bersifat positif maupun negatif sesuai dengan peruntukannya, sehingga adanya pro dan kontra dalam program perubahan tersebut. Seperti yang disampaikan Jande (2002:19) ada berbagai macam tanggapan atau sikap terhadap perubahan. Setiap individu, tim, organisasi, lembaga dan instansi pemerintah ada yang bisa menerima atau bersikap positif dan tidak menerima atau bersikap negatif, serta ada yang ada yang netral atau tidak memihak.

Perubahan akan menjadi hal yang positif jika memiliki tujuan untuk menjadikan suatu organisasi, lembaga dan instansi pemerintah lebih baik kedepannya. Namun jika perubahan tersebut memiliki tujuan hanya untuk menguntungkan secara sepihak dan merugikan yang lainnya, maka akan

banyak terjadinya penolakan yang secara tidak langsung berdampak pada organisasi, lembaga dan instansi pemerintah itu sendiri.

B. LANDASAN TEORI

Perubahan merupakan suatu hal yang penting dalam berbagai kehidupan baik individu, tim, organisasi, lembaga maupun instansi pemerintah. Pada saat terjadinya perubahan, para pemimpin perlu menciptakan suasana lingkungan kerja yang terjaga keamanan psikologis untuk mendorong karyawan terlibat dan memverifikasi diri mereka sendiri, memvalidasi keyakinan dan nilai-nilai baru, serta mengeksplorasi tentang bagaimana mereka secara pribadi dapat berkontribusi pada upaya perubahan (Kavanagh & Ashkansay, 2006).

Perilaku karyawan dalam menolak atau mengacaukan asumsi, wacana, dan kekuatan organisasi yang berlaku merupakan definisi dari Folger & Skarlicki (dalam Boohene & William, 2012).

Perubahan tidak hanya sekedar argumentasi akan tetapi perlu dikaji dan direalisasikan kedalam suatu program yang ingin dilakukan, karena perubahan menyinggung dalam berbagai aspek. Tidak semua perubahan dapat berjalan dengan lancar jika tidak dipejari dan teliti dengan baik, sebab didalam individu, tim dan organisasi ada yang tidak setuju atau menolak akan perubahan yang akan diberlakukan. Pendapat yang serupa disampaikan oleh Kotter dan Schlesinger (1979) bahwa terdapat empat (4) alasan utama mengapa orang menolak perubahan, sebagai berikut:

1. mereka takut kehilangan sesuatu yang berharga;
2. mereka gagal untuk memahami perubahan dan implikasinya;
3. mereka percaya bahwa perubahan tidak masuk akal;
4. atau, cukup, mereka memiliki toleransi yang rendah untuk perubahan.

Seperti halnya pendapat dari, Oreg (2003, hal. 680) mengidentifikasi enam sumber resistensi yang dapat terlihat dari kepribadian seorang individu. Yaitu:

- Faktor Pertama, orang menolak perubahan karena ketidak inginannya atau kekhawatiran bahwa dia akan kehilangan kontrol yang ada pada dirinya. Beberapa peneliti menekankan bahwa hilangnya kontrol tersebut sebagai penyebab utama resistensi (Conner, 1992). Dapat diasumsikan bahwa, seseorang mungkin tidak menerima perubahan karena mereka merasa kendali atas situasi kehidupan mereka diambil dari mereka karena adanya perubahan.
- Faktor kedua adalah karena ketakutan kognitif. Para ahli telah meneliti proses kognitif yang mendasari mengenai tanggapan orang terhadap perubahan organisasi (Bartunek, Lacey, & Wood, 1992; Bartunek & Moch,

1987; Lau & Woodman, 1995), beberapa diantaranya menyarankan bahwa sifat dogmatisme (Rokeach, 1960) mungkin bisa dijadikan sebagai prediksi pendekatan individu untuk dapat berubah. Artinya, orang-orang yang sudah yakin benar bahwa perubahan tidak akan mendatangkan manfaat atau tidak akan berhasil membuat mereka menolak perubahan.

- Faktor ketiga adalah karena kurangnya ketahanan psikologis. Peneliti lain menunjukkan bahwa perubahan dapat mendatangkan tingkat stres yang lebih tinggi dari sebelumnya. Oleh karena itu faktor ketahanan psikologi bisa dijadikan sebagai indikator untuk memprediksi kemampuan individu dalam mengatasi perubahan (misalnya, Ashforth & Lee, 1990; Hakim et al, 1999). Individu yang tangguh pada kenyataan yang diterapkan lebih bersedia untuk berpartisipasi dalam perubahan organisasi (Wanberg & Banas, 2000) dan memperlihatkan kecenderungan peningkatan dalam kemampuan mengatasi persoalan yang muncul akibat adanya perubahan (Hakim et al., 1999).
- Faktor keempat adalah sikap intoleransi terhadap periode penyesuaian dalam perubahan. Aspek yang berbeda dari ketahanan psikologis individu adalah kemampuan para individu untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru. Beberapa peneliti menyatakan bahwa orang menolak perubahan karena terlalu seringnya – dalam jangka pendek – mereka dilibatkan pada lebih banyak pekerjaan (Kanter, 1985).
- Faktor kelima adalah karena mereka lebih menyukai stimulus dan pembaharuan dalam perubahan yang tidak terlalu tinggi. Sejumlah penelitian berhasil mengidentifikasi perbedaan yang terdapat antara individu adaptif, yang memiliki kinerja terbaik dalam kerangka kerja yang jelas dan akrab; dengan inovator, yang memiliki kemampuan lebih baik dalam hal menemukan solusi baru di luar kerangka yang diberikan (Kirton, 1980, 1989).
- Faktor keenam adalah keengganan untuk menyerah pada kebiasaan lama. Dengan kata lain mereka tidak ingin untuk mengubah kebiasaan lama ke kebiasaan baru yang dapat mendukung perubahan tersebut.

Jhon C. Maxwell, dalam Kasali (2010), menegaskan bahwa adanya berbagai alasan mengapa manusia tidak mau untuk berubah, yaitu:

- perubahan tersebut bukan datang dari orang tersebut;
- gangguan terhadap rutinitas;
- perubahan menimbulkan ketakutan-ketakutan terhadap sesuatu yang baru;
- tujuan akan perubahan tidak jelas;
- perubahan menimbulkan rasa takut akan kegagalan

- perubahan yang diberikan terlalu besar;
- cara berpikir yang negatif;
- para pengikut tak punya respek pada pimpinannya.
- kecemasan seorang atasan;
- perubahan berarti bisa kehilangan sesuatu;
- perubahan menuntut tambahan komitmen;
- berpikir sempit; dan
- terperangkap oleh tradisi.

Dalam menghadapi penolakan atas perubahan dapat menggunakan berbagai macam cara, seperti kutipan oleh Dr. Kusdi dalam buku Teori Organisasi dan Administrasi dan Harminingtyas dalam Jurnal Manajemen Perubahan, yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan, komunikasi, sosialisasi.

Pendidikan, komunikasi, dan sosialisasi akan diperlukan agar ketika terdapat kesenjangan informasi, mis *information*, beredar informasi-informasi yang tidak akurat tentang program perubahan atau kurangnya informasi yang diterima. Cara ini dapat memakan waktu, namun pemrakarsa perubahan harus menyadari pentingnya melakukan sosialisasi perubahan.

2. Partisipasi dan melibatkan.

Hal yang dapat ditempuh bila pemrakarsa perubahan tidak memiliki informasi lengkap untuk merancang perubahan dan pihak penentang memiliki kekuatan untuk menentang sehingga perlu dilibatkan. Harapannya orang yang diajak berpartisipasi akan sungguh-sungguh dalam berkontribusi untuk melaksanakan perubahan.

3. Memberi fasilitas dan dukungan;

Memberikan fasilitas dan dukungan dilakukan ketika pihak-pihak menentang karena merasa kesulitan menyesuaikan dengan proses perubahan. Dorongan, bantuan, pelatihan, konseling dan sumber daya yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut guna membantu mereka menyesuaikan diri terhadap tuntutan-tuntutan yang baru muncul

4. Negoisasi dan kesepakatan;

Negoisasi dan kesepakatan dilakukan kepada kelompok-kelompok yang merasa dirugikan dengan perubahan yang dapat menimbulkan pertentangan, contohnya seperti diberikan kompensasi kepada kelompok-kelompok tersebut. Cara ini lebih mudah dilakukan namun memakan cukup biaya, apalagi jika dalam negoisasi terjadi tawar menawar yang alot.

5. Manipulasi dan kerjasama;

Manipulasi dan kerjasama dapat ditempuh bila cara lain tidak efektif. Namun bisa menjadi masalah jika orang atau organisasi akhirnya merasa telah dimanipulasi. Manipulasi berarti mengatur dan secara selektif memanfaatkan informasi serta insentif-insentif yang terimplikasi guna memberikan hasil maksimal kemungkinan penerimaan.

6. Paksaan eksplisit dan implisit;

Hal ini dapat ditempuh ketika pemrakarsa memiliki kekuatan yang cukup dan perubahan harus cepat terwujud. Efektif mengatasi resistensi apapun namun beresiko menyebabkan orang sakit hati dan kesenjangan sosial.

Berikut cara pendekatan yang dilakukan berdasarkan hal umum dalam suatu situasi yang dimana akan menghasilkan keuntungan dan kerugiannya, dalam bentuk tabel dibawah ini.

pendekatan	Umum Digunakan dalam Situasi	Keuntungan	Kekurangan
Pendidikan dan komunikasi	di mana terdapat kekurangan informasi atau informasi dan analisis yang tidak akurat	setelah dibujuk, orang akan sering membantu implementasi perubahan	bisa sangat memakan waktu jika banyak orang yang terlibat
Partisipasi dan pemberdayaan	di mana ada inisiator tidak memiliki semua informasi yang mereka butuhkan untuk merancang perubahan, dan di mana orang lain memiliki kekuatan yang cukup besar untuk menolak	orang-orang yang berpartisipasi akan berkomitmen untuk dapat menerapkan perubahan, dan setiap informasi relevan yang mereka miliki akan diintegrasikan ke dalam rencana perubahan	bisa sangat memakan waktu desain partisipatif perubahan yang tidak pantas

Fasilitas dan dukungan	di mana ada orang yang menolak karena masalah penyesuaian	tidak ada pendekatan lain yang bekerja dengan baik dengan masalah penyesuaian	bisa memakan waktu, mahal, dan masih gagal
Negoisasi dan kesepakatan	di mana seseorang atau beberapa kelompok jelas akan kalah dalam suatu perubahan, dan di mana kelompok itu memiliki kekuatan yang cukup besar untuk melawan.	terkadang ini adalah cara yang relatif mudah untuk menghindari perlawanan besar	bisa terlalu mahal dalam banyak kasus jika itu mengingatkan orang lain untuk bernegosiasi untuk kepatuhan
Manipulasi dan pemilihan	di mana taktik lain tidak akan atau terlalu mahal	Hal ini bisa menjadi solusi yang relatif cepat dan murah untuk masalah resistensi	dapat menyebabkan masalah di masa depan jika orang merasa dimanipulasi
Pemaksaan eksplisit dan implisit	di mana kecepatan sangat penting, dan penggagas perubahan memiliki kekuatan yang cukup besar	itu cepat dan dapat mengatasi segala jenis perlawanan	bisa berisiko jika membuat orang marah pada penggagasnya

Manajemen perubahan perlu untuk dilakukan upaya menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar bisa lebih sukses dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang termasuk di dalamnya. Harischandra (2007) menjelaskan bahwa ada tiga jenis perubahan dalam suatu organisasi berdasarkan sifatnya, yakni:

- ***Smooth incremental change***, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang kecenderungan konstan.
- ***Bumpy incremental change***, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan adanya percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja.
- ***Discontinuous change***, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat.

Menurut Haine (2005) Manajemen perubahan dapat dilakukan dalam beberapa fase dan tahapan, yakni:

- **Fase A: Positioning Value (menentukan posisi strategis)**. Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan dapat dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.
- **Fase B: Measures Goals (mengukur tujuan)**. Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.
- **Fase C: Assessment Strategy (Strategi Asesmen)**. Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan yang digunakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.
- **Fase D: Actions Level-level (aktivitas perubahan)**. Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.
- **Fase E: Environment Scan (identifikasi lingkungan eksternal)**. Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.

C. PEMBAHASAN

Organisasi, Lembaga, dan Instansi Pemerintah memiliki program-program yang dibuat untuk keberlangsungan dari tim itu sendiri, oleh karenanya bukan tidak mungkin jika perubahan merupakan salah satu program yang akan diterapkan.

Berdasarkan keadaan yang berbeda dari sebelumnya akibat perubahan membuat dampak terbagi menjadi dua sifat yakni positif dan negatif. Dampak sifat positif terjadi apabila perubahan yang dilakukan membuat perbedaan yang lebih baik dari sebelumnya sesuai dengan peruntukannya sedangkan dampak dari sifat negatif terjadi apabila perubahan yang dilakukan membuat perbedaan lebih buruk bahkan merugikan dari aspek peruntukannya.

Perubahan bukan berarti hanya membuat dan menjalankan sesuatu dengan berbeda dari sebelumnya, akan tetapi perubahan perlu di kaji sebelum diterapkan atau dijalankan agar dapat meminimalisir sumber penolakan perubahan yang akan terjadi.

Rumus dalam mengkaji sumber penolakan dapat kita identifikasi dan teliti berdasarkan enam elemen atau unsur 5W+1H (*Who, What, When, Where, Why, How*).

1. WHO – Siapa terlibat dalam peristiwa pembuat perubahan dan pelaku yang menjalankan perubahan
2. WHAT – apa yang akan terjadi dan apa yang ada dalam program perubahan
3. WHEN – Kapan, kapan pemberlakuan perubahan yang akan diterapkan
4. WHERE – Dimana, tempat dimana perubahan akan dilakukan
5. WHY – Kenapa, alasan adanya program perubahan yang ingin dilakukan
6. HOW – Bagaimana, cara atau proses dalam menjalankan program perubahan dan dampaknya

Upaya perubahan apa saja yang dilakukan baik di organisasi, lembaga maupun instansi pemerintah akan menghadapi berbagai macam respon yang diterima. Seperti halnya yang dapat terjadi antara pimpinan dan bawahan kerap kali melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Wibowo (2008:120) perubahan dianggap sebagai gangguan oleh bawahan, sedangkan pimpinan melihat perubahan tersebut sebagai peluang.

Perubahan yang terjadi di organisasi, lembaga dan instansi pemerintah tidak terlepas dari siapa saja yang terlibat dalam peristiwa perubahan tersebut dan pelaku yang menjalankan perubahan. Sebagai contoh, saat ada kebijakan logo baru maka seluruhnya yang menyangkut mengenai logo seperti badge pakaian, kop surat, amplop dan lain-lainnya mengalami perubahan. Adapun yang tidak terlibat secara langsung dari perubahan logo tersebut atau

eksternal ikut berkomentar, tidak hanya yang bersifat positif tapi lebih cenderung negatif dikarenakan sudah terbiasa atau nyaman dengan logo yang sebelumnya, tradisi logo yang lebih identik dengan organisasi, lembaga, maupun instansi pemerintah, kurangnya pemahaman akan makna dari logo yang baru, dan lain sebagainya.

Kapan pemberlakuan logo tersebut? Pemberlakuan ditetapkan saat peraturan dan surat edaran mengenai logo tersebut diterbitkan. Waktu penetapan untuk perubahan dapat dilakukan jika program tersebut sudah rampung dan sudah di sosialisasikan sehingga para pelaku yang terlibat dapat menjalankan sesuai dengan instruksi yang diberikan.

Dimana tempat perubahan logo tersebut dilakukan? Perubahan logo tersebut dilakukan dimana saja tempat yang berkaitan dengan pekerjaan dari perubahan logo tersebut diterbitkan. Tempat diberlakukannya logo tersebut fleksibel dengan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, lembaga dan instansi pemerintah yang melakukan perubahan.

Alasan mengapa logo tersebut mengalami perubahan atau logo baru? Karena memiliki tujuan yang berbeda dari sebelumnya dan dengan harapan agar dapat menjadikan organisasi, lembaga dan instansi pemerintah lebih baik lagi kedepannya.

Bagaimana, cara atau proses dalam menjalankan program perubahan dan dampaknya? Sosialisasi atau peluncuran logo baru diselenggarakan secara luring dan daring mengingat situasi dan kondisi yang masih dalam keadaan covid-19. Sosialisasi diikuti oleh semua anggota yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia yang berkaitan dengan organisasi, lembaga maupun instansi pemerintah. Dampak yang ditimbulkan dari adanya perubahan tersebut memiliki beragam komentar baik dari internal maupun eksternal organisasi, lembaga dan instansi pemerintah.

Dampaknya pun berupa menyetujui, menolak dan ada yang netral. Bagi yang netral mereka hanya mengikuti dan sekedar cukup mengetahui akan perubahan logo tersebut, untuk yang menolak merasa bahwa pergantian logo tidaklah terlalu penting, yang terpenting adalah merubah dari visi misi dan lain sebagainya. Sedangkan yang menyetujui akan sangat antusias dalam mengikuti, menyampaikan dan menggunakan logo baru tersebut.

Jande (2002:19) menyampaikan bahwa mereka yang termasuk kategori menentang perubahan terdiri atas berbagai pihak yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- Orang yang tidak paham bahwa perubahan sebagai sesuatu yang baik bagi mereka dan organisasi.
- Orang yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan bahkan melihat perubahan rumit untuk dapat dipelajari.

- Orang yang terikat dengan adat kebiasaan atau nilai-nilai lama yang terjadi dilingkungannya.
- Orang yang sudah mapan akan kekuasaan dan alokasi sumber daya yang sudah ada dan dimiliki.
- Orang yang tidak dilibatkan dalam mengambil keputusan untuk melakukan perubahan yang terjadi dan akan terjadi.
- Orang yang berpendapat bahwa lembaga belum siap dalam menghadapi perubahan sehingga hal tersebut harus ditunda.
- Orang yang berpendapat bahwa syarat-syarat untuk keberhasilan dalam melakukan perubahan belum terpenuhi.

Penolakan perubahan menimbulkan berbagai macam sikap, tindakan, perilaku, ucapan dan lain-lainnya yang menunjukkan keengganannya terhadap perubahan yang terjadi. Menurut Tarsan (2018) ada beberapa tanda atau indikasi yang menunjukkan bahwa para anggota organisasi, lembaga maupun instansi pemerintah menolak perubahan, antara lain: melakukan protes, desas-desus, unjuk rasa, pemogokan, sering terlambat bahkan tidak mau masuk kerja, sering terlambat masuk kerja, sikap apatis atau tidak peduli terhadap tugas, minat terhadap pekerjaan makin menurun, bekerja hanya jika diperintah, etos kerja makin merosot, meluangkan waktu sedikit mungkin untuk terlibat dalam kegiatan organisasi, dan adanya sikap tidak mau belajar.

Kasus yang banyak terjadi di organisasi, lembaga dan instansi pemerintah adalah dikala pimpinan dan bawahan tidak selaras dalam satu pemikiran meskipun visi dan misi dari tempatnya satu atau sama. Hal tersebut membuat banyak perubahan-perubahan yang memungkinkan terjadinya pergolakan atau penolakan baik dari internal maupun internal ditempat tim itu sendiri.

Tatkala pergantian pimpinan terjadi maka beberapa hal dapat pula berganti, baik kebijakan, pola perilaku, kegiatan pekerjaan dan lain sebagainya. Saat pimpinan berganti karena merasa memiliki kekuasaan sehingga membuat kebijakan dan peraturan yang dianggap baik untuk kedepannya bagi organisasi, lembaga maupun instansi pemerintah akan tetapi jika tidak dikaji dengan baik, persiapan yang matang dan sosialisasi yang baik maka tidak heran jika perubahan tersebut mendapatkan banyak penolakan terutama pada bawahannya itu sendiri. Sebaliknya bawahan dikarenakan berada pada zona zaman pada pimpinan yang sebelumnya dan belum beradaptasi dengan pimpinan yang baru, sehingga melakukan protes atas segala kebijakan yang dibuat oleh pimpinan baru, sering terlambat masuk kerja, bahkan sampai tidak peduli terhadap tugas yang diembannya meskipun sudah waktu penyelesaian yang ditetapkan.

Semua yang berkaitan dengan perubahan haruslah dilakukan secara bersama-sama tidak bisa hanya dengan salah satu pihak, hal ini dapat menciptakan perubahan yang diinginkan berjalan secara optimal dan tidak ada pihak yang menolak atau dirugikan. Pada saat memimpin sebaiknya kita menjalankan amanah dengan tulus, ikhlas, baik, benar dan penuh rasa tanggung jawab. Terkadang pemimpin lupa akan amanah yang diemban, kekuasaan yang dimiliki dipergunakan secara sewenang-wenang tanpa mempedulikan orang lain dan lingkungan sekitar, bahkan mungkin dapat merugikan sampai mengancam keberlangsungan dari organisasi, lembaga maupun instansi pemerintah. Seringkali bawahan akan mengikuti apa saja keinginan pimpinan agar mereka tetap aman pekerjaannya dan saat pimpinan sudah tidak menjabat lagi maka bawahan akan segera melupakannya bahkan mengacuhkan.

D. RANGKUMAN MATERI

Manajemen perubahan yang disebut juga *Management of Change* merupakan suatu cara dan perbuatan yang dikelola dengan sistematis dan terstruktur untuk digunakan agar membantu baik individu, tim ataupun organisasi. Dalam menjalankan program perubahan baik individu, tim, organisasi, lembaga, maupun instansi, dari kondisi awal menuju kondisi yang lebih baik dengan menggunakan sarana, sumber daya dan pengetahuan terkini secara efisien dan efektif agar dapat memperkecil dampak proses perubahan yang terjadi.

Hasil kajian mengenai program perubahan yang akan dilakukan harus disosialisasikan terlebih dahulu sebelum diberlakukan oleh individu, tim maupun kelompok. Hal tersebut dilakukan agar program perubahan dapat berjalan lancar dan tidak membuat kebingungan serta kepanikan yang beralasan bahwa perubahan terjadi secara mendadak.

Perubahan merupakan hal yang sensitif sehingga perlu sangat memperhatikan dalam pengkajian segala aspek agar tidak merugikan atau memberatkan salah satu pihak, Agar terciptanya kehidupan yang selaras, serasi dan seimbang.

DAFTAR PUSTAKA

- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Harminingtyas, Rudika. 2010. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Jurnal STIE Semarang, vol 2, No. 2, edisi Juni 2010.
- Jande, Karel. 2002. *Manajmen Pelatihan Pengelolaan Sekolah*. Surabaya: Pearl Surabaya.
- Kasali, R. 2005. *Change!*. Jakarta: Gramedia.
- Kavanagh. Marie dan Ashkanasy Neal M. 2006. *The Impact of leadership and Change Management Startegy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger*. *British Journal of Management* 17 (S1):S81 – S103.
- Kotter, J. P., dan Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing Strategies for Change* . *Harvard Business Review* : 106-114
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Oreg, S. (2003). *Resistensi terhadap perubahan: Developing an individual differences measure*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680- 693.
- Tarsan, Vitalis. 2018. *Memahami dan Mengelola Resistensi atas Perubahan*. *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, Volumen 2, Nomor 1 Januari 2018.
- Wibowo. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- <https://mix.co.id/headline/mengapa-orang-menolak-melakukan-perubahan/> (23 September 2021 jam 22:07)
- <https://www.dictio.id/t/bagaimana-caranya-mengatasi-penolakan-terhadap-perubahan-didalam-organisasi/12841/5> (23 September 2021, Jam 22:20)
- <https://biroorganisasi.jogjaprovo.go.id/v1/strategi-menghadapi-resistensi-terhadap-perubahan/> (23 September 2021: Jam 22:46)

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Syarat Sukses Perubahan & Pengembangan Organisasi)

Oleh
Nama: Khairiyah
NPM: 2102020007



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Perubahan tidak dapat dihindari dalam kehidupan manusia. Perubahan akan selalu terjadi dan akan terus terjadi. Pimpinan di suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi non pemerintahan harus memiliki kepekaan dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

Fenomena global dalam berbagai dimensi kehidupan tidak dapat dihindari akan mempengaruhi organisasi. Perubahan tidak terjadi begitu saja namun harus dilakukan melalui tahapan perencanaan. Dibutuhkan inisiatif yang tidak hanya datang dari manajemen namun juga dari karyawan.

Manajemen perubahan menjadi sangat penting diterapkan. Namun demikian pada kenyataannya proses perubahan tidak selalu mendapatkan respon yang positif. Oleh karena itu dalam proses perubahan akan selalu menemukan adanya resistensi dari lingkungan. Beberapa alasan karyawan takut terhadap perubahan yaitu karena alasan akan berkurang/hilangnya kekuasaan, ketakutan kehilangan keterampilan, ketakutan mengalami kegagalan kerja, ketidakmampuan untuk menghadapi masalah yang baru, dan khawatir akan kehilangan pekerjaan.

Perubahan dapat terjadi karena sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Banyak orang yang tidak menyukai perubahan, namun perubahan itu tidak dapat dihindari, karena pada hakikatnya harus dihadapi. Oleh karena itu diperlukan suatu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut dapat mengarah pada sesuatu yang positif. Dibutuhkan sebuah proses yang sistematis untuk menghadapi perubahan yaitu melalui manajemen perubahan. Manajemen perubahan merupakan metode yang digunakan untuk mempersiapkan, melengkapi dan mendukung individu dalam organisasi agar berhasil mengadopsi perubahan untuk mendorong keberhasilan organisasi.

Manajemen perubahan dapat memberikan pendekatan untuk mendorong penggunaan sistem baru pada sebuah organisasi, sehingga memberikan hasil yang diharapkan.

Perubahan nyata yang saat ini kita hadapi adalah adanya pandemi COVID-19 yang hingga saat ini belum juga berakhir. Lebih dari dua tahun sudah kita menghadapi pandemi bersama-sama. Pandemi COVID-19 membawa perubahan ke seluruh aspek kehidupan manusia. Contoh nyata yang dapat kita lihat di bidang pendidikan seluruh proses pembelajaran ditiadakan, pelajar, mahasiswa belajar secara daring hal ini

Berdasarkan data dari website www.corona.jakarta.go.id dilakukan untuk menekan laju penyebaran COVID-19 per tanggal 2 Oktober 2021 jumlah kasus positif Covid 19 di DKI Jakarta turun menjadi 1700 orang (0.2%), jumlah pasien yang meninggal dunia karena Covid 19 di DKI Jakarta sebanyak 13.529 (1.6%)

dan total yang telah sembuh dari Covid 19 sebanyak 842.842 (98,2%). Jumlah capaian vaksinasi di DKI Jakarta untuk dosis 1 sebanyak 10.493.314 (117,4%) terdiri dari yang memiliki KTP DKI sebanyak 6.805.463 (76%) dan diluar KTP DKI sebesar 35%. Dan capaian vaksinasi dosis 2 sebesar 7.794.962 (87,2%) terdiri dari KTP DKI sebesar 5.160.356 (58%) dan KTP Non Dki sebesar 34%.

Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah bahu membahu mengeluarkan kebijakan untuk menangani dan mengendalikan pandemi covid-19, mulai dari pengaturan mobilisasi masyarakat, pengaturan jam operasional mal/kantor, pengaturan kendaraan ganjil genap, PPKM dan kebijakan lainnya.

Bidang kesehatan merupakan salah satu bidang yang berhubungan langsung dengan penanganan pandemi Covid-19. Berbagai macam regulasi telah dilahirkan oleh Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta antara lain:

- 1) Meningkatkan capaian 3T melalui pemeriksaan dini (*testing*), pelacakan (*tracing*) dan perawatan (*Treatment*)
- 2) Menggalakkan 3M, yaitu Memakai masker, mencuci tangan dan menjaga jarak
- 3) Memperkuat sistem pelaporan data covid 19
- 4) Rekrutmen relawan COVID-19
- 5) Melakukan mobilisasi SDM: refungsi, Redistribusi
- 6) Meningkatkan peran institusi pendidikan, organisasi profesi dalam upaya penanganan covid-19, IDI, PPNI, IBI, PATELKI dll
- 7) Melakukan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan kompetensi SDM yang menangani Covid-19
- 8) Melakukan Perubahan layanan kesehatan di Puskesmas dan Rumah sakit sebagai rujukan covid 19
- 9) Melakukan pemantauan manajemen bed
- 10) Meningkatkan peran SPGDT dalam sistem rujukan pasien Covid-19
- 11) Menyiapkan tempat isolasi
- 12) Pembentukan POSKO Covid-19 DKI Jakarta
- 13) Kanal aduan: CRM (Cepat Respon Masyarakat)
- 14) Pengembangan aplikasi pelaporan kegiatan berbasis IT website: corona.jakarta.go.id, JAKI dll
- 15) Kerjasama lintas sektor dan lintas program di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Pemerintah Pusat dan swasta. Seperti: Distribusi Alat kesehatan, obata-obatan, vaksin dll
- 16) Peningkatan Pelaksanaan vaksinasi untuk membentuk herd imunity
- 17) Mobile vaccine

B. LANDASAN TEORI

a. Faktor yang menyebabkan terjadi perubahan

Beberapa ahli mengungkapkan tentang faktor-faktor yang dapat mendorong terjadinya perubahan, antara lain menurut TB Syafri Mangkuprawira (2007) mengklasifikasikan perubahan menurut derajat kedalaman perubahan dan metodenya. Oleh karena itu jenis perubahan yang bakal manajemen hadapi meliputi perubahan rutin, darurat, mutu, radikal, dan kondisi makro:

- 1) **Perubahan rutin**, perubahan ini hampir selalu dihadapi manajer setiap hari, misalnya produktivitas kerja, ketidakhadiran karyawan, perputaran karyawan, keluhan-keluhan karyawan. Sifat perubahan hampir terjadi dari waktu ke waktu yang menuntut tindakan cepat.
- 2) **Perubahan darurat**, perubahan ini biasanya terjadi sangat mendadak dan tidak terduga sebelumnya. Misalnya, terjadi kebakaran pabrik, pemutusan hubungan kerja mendesak, perubahan pesanan jumlah dan mutu produk tertentu, dan pengambilalihan perusahaan oleh pihak berwajib.
- 3) **Perubahan dalam hal mutu**, perubahan yang terjadi tentang mutu produk yang diminta pasar. Dalam situasi itu perlu ada perubahan penggunaan teknologi (keras dan lunak), strategi mutu kerja, bahan baku, dan budaya mutu termasuk perlu dilakukannya survei pasar yang kontinue.
- 4) **Perubahan radikal**, perubahan terhadap sistem manajemen atau struktur perusahaan karena adanya perundang-undangan baru tentang syarat-syarat berdirinya perusahaan. Misal terjadinya divestasi, merger, dan penutupan salah satu anak perusahaan.
- 5) **Perubahan kondisi makro**, perubahan terhadap kondisi perekonomian seperti inflasi, nilai tukar rupiah dan pengangguran, politik dan keamanan, kondisi lingkungan dan sebagainya. Perubahan eksternal tersebut tidak mungkin mampu dikendalikan perusahaan namun yang terpenting perlu dicermati dan diantisipasi kaitannya dengan mutu SDM, kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

b. Tahapan Proses Perubahan

Menurut Kotter ada 8 (delapan) langkah dalam perubahan, langkah 1-3 bagaimana menciptakan iklim yang tepat untuk sebuah perubahan, langkah ke 4-6 menghubungkan perubahan ke dalam organisasi, untuk dua langkah terakhir yaitu langkah ke 7-8 merupakan langkah penerapan dan konsolidasi perubahan.

Berikut 8 Langkah Perubahan menurut John Kotter yang dikenal dengan “Kotter’s 8 Step Change Model”.

- a) **Create a sense of urgency** (Menumbuhkan Rasa Urgensi), menciptakan kebutuhan mendesak atau menumbuhkan rasa urgensi atas perlunya suatu perubahan. Langkah ini menciptakan ‘kebutuhan’ untuk perubahan, bukan hanya ‘keinginan’ untuk berubah. Hal ini sangat penting ketika menyangkut dukungan dan kesuksesan perubahan yang mungkin terjadi.
- b) **Build a guiding Coalition** (Membentuk Koalisi yang kuat), kita perlu membangun koalisi agar dapat mengarahkan orang lain untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dan mendapatkan dukungan yang nyata dari orang-orang kunci (key person) dalam organisasi.
- c) **Create a Vision for Change** (Menciptakan visi perubahan), menciptakan suatu Visi yang mudah dipahami dan merangkum keseluruhan tujuan akan perubahan adalah cara yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan dukungan dari seluruh organisasi. Selain harus mudah dimengerti dan sederhana, Visi juga harus dapat menjadi inspirasi agar efek yang diinginkannya tersebut mencapai tingkat yang paling maksimum.
- d) **Communicating the Vision** (Mengkomunikasikan visi perubahan), Visi Perubahan yang telah diciptakan harus dikomunikasikan ke seluruh organisasi agar bisa mendapatkan dukungan dari semua anggota organisasi. Visi Perubahan ini tidak hanya dikomunikasikan saat adanya pertemuan saja, tetapi harus dibicarakan setiap ada kesempatan. Gunakan Visi ini setiap hari untuk membuat keputusan dan pemecahan masalah.
- e) **Removing Obstacles** (Menghapus Rintangan), dalam mencari dan mengetahui rintangan atau hambatan apa yang kemungkinan akan menghalangi perubahan kita. Rintangan atau hambatan tersebut dapat datang dari pribadi anggota organisasi.
- f) **Creating Short-Term Wins** (menciptakan Sasaran Jangka Pendek), Keberhasilan jangka pendek digunakan untuk menilai tindakan yang telah dilakukan dan untuk membantu memotivasi kembali anggota organisasi atau karyawan agar terus mendukung perubahan.
- g) **Build on the Change** (Membina Perubahan yang telah diciptakan), Banyak proses perubahan yang berakhir gagal karena rasa puas diri dan kesuksesan yang dinyatakan terlalu dini. Oleh karena itu, Kotter berpendapat bahwa penting untuk mempertahankan dan memperkuat terus perubahan, meskipun telah mencapai apa yang diharapkan. Tetaplah menentukan tujuan dan menganalisa apa yang bisa dilakukan untuk lebih baik lagi dalam rangka peningkatan yang berkelanjutan.

- h) ***Anchor the Changes in Corporate Culture*** (Kukuhkan Perubahan ke dalam Budaya), mengubah kebiasaan saja tidak cukup untuk menanamkan budaya perubahan ke seluruh organisasi. Perubahan harus menjadi bagian dari inti organisasi agar perubahan dapat memberikan efek manfaat yang lama.

Mempertahankan para senior dalam perubahan dan mendorong karyawan baru untuk mengadopsi perubahan akan membantu mempromosikan perubahan hingga ke seluruh organisasi.

Menurut **Kotter**, perubahan bukan suatu proses yang mudah dan cepat. Oleh karena itu diperlukan langkah perencanaan perubahan. Ketika perubahan dilaksanakan, banyak hal yang dapat dilakukan untuk memastikan keberhasilannya. Oleh karena itu disarankan untuk mengikuti langkah perubahan Kotter, untuk memastikan inisiatif perubahan dapat berhasil dan memberikan manfaat bagi organisasi.

c. ***Continuous Improvement***

Untuk dapat bersaing organisasi harus melakukan *continuous improvement* (Kaizen). Kaizen yang berarti “perbaikan”, kaizen mengacu pada kegiatan spesifik yang terus-menerus meningkatkan semua fungsi perusahaan. Peningkatan ini melibatkan seluruh karyawan dan anggota tim, termasuk *business owner*.

a) Definisi

Continuous Improvement adalah upaya berkelanjutan untuk mengembangkan dan memperbaiki produk, pelayanan maupun proses.

Upaya tersebut bertujuan untuk mendapatkan bentuk terbaik dari *improvement*, menciptakan solusi terbaik dari masalah yang dihadapi, yang hasilnya akan terus bertahan dan berkembang lebih baik lagi. Menurut definisi, Kaizen yang berarti perubahan (kai), menjadi lebih baik (zen). Filosofi ini menekankan pada perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) untuk perbaikan dalam segala hal.

Kaizen adalah kunci untuk keterlibatan yang datang dari :

Keseriusan yang diambil oleh manajemen, dalam mengelola pekerjaan anda sendiri. Kaizen adalah mesin dari perbaikan terus menerus Dimana sebagai kunci pengembangan pengetahuan.

b) Langkah-langkah untuk melakukan *Continuous Improvement*

Berikut 8 langkah melakukan aktivitas *Continuous Improvement*.

- 1) Tentukan masalah. Masalah dipetakan melalui matrik masalah. Penilaian dilakukan berdasarkan urgensi permasalahan menggunakan pendekatan diagram pareto untuk mengetahui frekuensi masalah dan mengatur parameter dominan.



- 2) Pengumpulan data, Mengumpulkan data mengenai masalah yang akan dipecahkan. Data yang didapatkan harus jelas dan valid.
- 3) Menemukan akar masalah, dalam menemukan akar masalah, *Fishbone* Diagram yang dikenal dengan *Cause-Effect* Diagram dapat digunakan. *Fishbone* Diagram dapat membantu didalam mengidentifikasi penyebab dari suatu masalah. Selain metode *Fishbone* Diagram, pendekatan 5-Why juga dapat menjadi pilihan untuk mencari akar masalah.
- 4) Mencari alternatif perbaikan, menentukan beberapa alternatif solusi. Sebelumnya harus dapat memahami masalah yang terjadi, merumuskan alternatif solusi dalam bentuk matrik untuk dapat melihat solusi mana yang paling baik.
- 5) Menjalankan solusi, Lakukan pengukuran berdasarkan data awal, dan buat target waktu capaiannya. Tetapkan solusi sesuai dengan rencana.
- 6) Analisis hasil pengukuran, menganalisis apakah sudah sesuai dengan target yang ingin dicapai? jika belum kembali ke langkah 3 untuk mencari akar masalah.
- 7) Standarisasi, Buatlah standarisasi berupa SOP jika hasilnya tepat dan sasaran tercapai.
- 8) Untuk masalah baru (*Continuous improvement*)
- 9) Petakan lagi masalah baru untuk terus dilakukan perbaikan.

c) **Manfaat Kaizen**

Untuk perusahaan yang berhasil mendapatkan kedua aspek Kaizen dengan benar, mereka akhirnya mendapatkan banyak manfaat:

- 1) Proses yang efisien, karena staf akan selalu fokus pada perbaikan, proses di perusahaan akan berjalan seefisien mungkin.
- 2) Kepuasan karyawan yang terlibat, semua orang akan senang ketika dihargai. Dengan membuat opini karyawan didengarkan, dipertimbangkan, dan diterapkan, maka mereka akan merasa lebih bahagia dan menyenangkan pekerjaannya.
- 3) Layanan yang berkualitas, sebagai hasil dari dua poin diatas, Layanan perusahaan akan lebih baik dari segi kualitas atau harga.
- 4) Cara menggunakan Kaizen, memulai inisiatif melakukan Kaizen bisa terasa menakutkan. Tidak ada standar ukuran untuk mengonversi budaya perusahaan, setiap organisasi memiliki keunikan tersendiri.

d) **Membangun Budaya Kaizen**

Yang pertama kali dilakukan untuk memulai perubahan budaya nyata perusahaan membuat pengumuman. Biarkan para staf di perusahaan mengetahui bahwa mulai sekarang, organisasi akan melakukan hal-hal yang sedikit berbeda. Jelaskan bahwa setiap saran untuk proses perbaikan akan sangat dihargai dan dipertimbangkan. Namun, hal ini harus tercermin dalam perilaku tim manajemen di organisasi. Jangan biarkan mereka menolak tawaran bantuan atau terlihat enggan menerima saran untuk perbaikan.

Ketika masuk kepada penerapan, Masaki merekomendasikan melakukannya dalam tiga tahap:

- 1) Seluruh saran yang telah diajukan, dipertimbangkan dan dievaluasi. Jika organisasi tidak menggunakannya, karyawan mendapatkan umpan balik mengapa saran mereka tidak diterima.
- 2) Perusahaan dan manajemen harus dapat melatih karyawan tentang cara melakukan proses perbaikan, hal ini memungkinkan karyawan untuk bisa berkontribusi dengan lebih baik.
- 3) Buat sistem *reward* bagi karyawan yang telah bekerja keras untuk membantu terlaksananya proses perbaikan.

d. Mengurangi resistensi

Untuk mengurangi resistensi yaitu dengan cara mengidentifikasi faktor yang dapat menyebabkan terjadinya resistensi. Resistensi pada proses perubahan tidak dapat dianggap sebagai suatu bentuk perlawanan, tetapi merupakan bentuk dinamika karena sedang berlangsung proses mencari sesuatu yang lebih baik.

Perlawanan (*resistance*) pada dasarnya dilakukan orang yang merasa bahwa perubahan dimulai dengan ketidakpastian. Situasi ini membuat banyak orang menjadi tidak nyaman.

C. PEMBAHASAN

Pandemi Covid 19 merupakan permasalahan kesehatan yang terjadi di seluruh dunia. Wabah ini diduga berasal dari Wuhan, China. Pandemi ini masuk ke Indonesia pada awal Maret 2020, puncak pandemi terjadi pada akhir bulan Juli 2021 dimana Indonesia terutama DKI Jakarta mengalami kondisi dimana seluruh fasilitas pelayanan kesehatan terisi oleh pasien Covid 19 meskipun sudah dilakukan penambahan jumlah tempat tidur di seluruh rumah sakit rujukan masih saja terisi penuh bahkan kita temukan pasien menumpuk di IGD, lorong rumah sakit dan tenda-tenda darurat. Jumlah kematian yang sangat tinggi baik dari masyarakat maupun tenaga kesehatan, kita kehilangan mereka, kehilangan teman, sahabat, kerabat dan para pejuang kesehatan yang menjadi garda terdepan penanganan covid 19. Kondisi ini tak akan pernah luput dari ingatan, suasana yang mencekam, takut tertular penyakit yang mematikan ini, seolah-olah kita semua sedang antri menunggu kematian.

Memasuki tahun ke dua sejak pandemi covid berlangsung, tepatnya di akhir bulan september 2021 kondisinya berbalik angka kesakitan karena covid terkendali dengan baik, angka kematian juga sudah sangat terkendali. situasi ini merupakan hasil kinerja dari peran seluruh pihak yang turut berkontribusi dalam menangani pandemi covid di DKI Jakarta.

Pandemi covid 19 membuat perubahan ini terjadi. Kondisi yang darurat sehingga perlu dilakukan adaptasi untuk menghadapi masalah yang muncul saat ini.

Tahapan Keizen (Continuous Improvement)

Tahapan keizen	Implementasi Penanganan Pandemi Covid 19 di DKI Jakarta
Tetapkan masalah yang dihadapi.	Kurangnya SDM, Alat Kesehatan, Obat-obatan, Kurangnya Ruang perawatan/High care Unit, Tempat Isolasi Mandiri, defisit oksigen, angka kematian meningkat
Pengumpulan data	Identifikasi data jumlah TT dengan klasifikasinya, bed manajemen, jumlah kebutuhan alat kesehatan dan obat-obatan. Data rujukan pasien SPGDT, data data jumlah kematian

Tahapan keizen	Implementasi Penanganan Pandemi Covid 19 di DKI Jakarta
Mencari akar masalah	Pandemi covid sedang berlangsung, angka kesakitan dan kematian akibat covid tinggi, rumah sakit <i>over capacity</i>
Cari alternatif perbaikan	Kerjasama lintas sektor & lintas program, sinergitas seluruh UKPD dibawah pemprov DKI, melibatkan seluruh potensi yang ada di Jakarta termasuk Organisasi profesi & pihak swasta Pemantauan/pelaporan berbasis data dan terintegrasi, perubahan focus layanan RS, rekrutmen redistribusi, refungsi NAKES, Distribusi alat kesehatan obat-obatan vaksin oksigen, meningkatkan Peran 3T (testing tracing treatment) dan 3M, Meningkatkan kompetensi SDM, Membentuk POSKO Covid 19, mengoptimalkan kanal aduan CRM, Meningkatkan capaian vaksinasi untuk mencapai " <i>herd Imunity</i> ", <i>mobile vaksin</i>
Menjalankan solusi	Membuat, mengembangkan dan memanfaatkan aplikasi: JAKI, website: corona.jakarta.go.id, menjalankan alternatif perbaikan
Analisa hasil pengukuran	Angka kesakitan dan kematian akibat covid 19 menurun (terkendali sesuai dengan ketentuan WHO)
Standarisasi	Membuat protap terkait penanganan Covid 19 : Buku Pedoman Penanganan Pasien Covid, SOP Penanganan pasien Covid, SOP penerimaan dan penyaluran bantuan, dll
Mencari masalah baru (Continuous	Saat ini Covid 19 di DKI Jakarta sudah terkendali, akankah masuk varian baru dan Jakarta masuk ke gelombang 3 pandemic Covid? Melakukan

Tahapan keizen	Implementasi Penanganan Pandemi Covid 19 di DKI Jakarta
<i>improvement</i>)	tranformasi layanan di RSUD dan Puskesmas dengan cara <i>rebranding</i>

D. RANGKUMAN MATERI

Kondisi pandemi covid 19 telah membawa perubahan pada semua aspek kehidupan yang terjadi di Indonesia dan dunia pada umumnya. Situasi pandemi covid 19 adalah keadaan darurat. Semua aspek diharapkan menjadi beradaptasi dengan keadaan ini. Untuk dapat beradaptasi dengan perubahan, maka dibutuhkan cara untuk melakukan perubahan, analisis data dan permasalahan, pengambilan keputusan, dan ketepatan melaksanakan tindakan yang dilakukan serta evaluasi terhadap indikator pencapaian.

Partisipasi dan keterlibatan para pemangku kepentingan baik dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah dan Keterlibatan pihak swasta serta kerja sama lintas program dan lintas sektor membawa keberhasilan yang signifikan dalam penanggulangan pandemi Covid 19 di DKI Jakarta. Alhamdulillah Pandemi Covid 19 di DKI Jakarta sudah terkendali.

DAFTAR PUSTAKA

- Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd, Wahyuli Lius Zen, SE, M.Pd, (2012) Manajemen Perubahan telaah konseptual, filosofis dan praktis terhadap kebutuhan melakukan perubahan dalam organisasi, Cita Pustaka Media Perintis, Bandung
- Tampubolon P Manahan (2020), Change Management Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi, Penerbit Mitra Wacana Media, Bogor
- Jauhari Tontowi, (2014) Perilaku Organisasi, Bandar Lampung
- Dokumen Perencanaan Kebutuhan SDM Kesehatan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2021
- Renstra Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta tahun 2018-2022

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Merumuskan Perubahan dan pengembangan Organisasi)

Oleh
Nama: Muhamad Ibrohim
NPM: 2102020008



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Penulisan Ini menyajikan analisis Merumuskan perubahan dan pengembangan organisasi perubahan organisasi dan strategi pengembangan yang harus di implementasikan untuk perubahan yang berhasil.

Isi Artikel ini menjelaskan faktor penyebab kesulitan dalam pengembangan organisasi, pengertian resistensi organisasi.

Penulisan ini terbatas dari analisis pengembangan organisasi dan perubahan strategi.

Penulisan ini akan membantu untuk membangun pemahaman tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan baik dalam suatu organisasi dengan: menghindari faktor resistensi.

Pentingnya perubahan organisasi untuk bertahan di pasar yang kompeten dalam inovasi produk baru. Organisasi dituntut waktu untuk mengadopsi strategi baru berdasarkan permintaan pasar yang turut berkembang

B. SEJARAH DAN PENERAPAN TEORI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi merupakan hasil studi hubungan manusia yang dimulai pada tahun 1930 struktur dan proses organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan cara kerja karyawan dan lingkungan. Penelitian berlanjut pada tahun 1940 dan 1950 yang telah menyediakan banyak hal yang berharga untuk mengakses perubahan dalam sebuah organisasi. Perubahan yang cepat dalam organisasi dan lingkungan yang kompleks adalah sasaran yang utama untuk belajar dan mendapatkan pengetahuan untuk kebijakan organisasi dan nilai-nilai untuk merubah atau mentransformasikan karyawan dan manajemen karyawan.

C. KONSEP KUNCI PERUMUSAN TEORI PENGEMBANGAN ORGANISASI

1. *Organizational Climate*

Sebagian besar waktu itu adalah suasana hati atau suasana organisasi Perilaku dan sikap kolektif karyawan memberikan pendekatan tentang suasana organisasi Fitur dan karakteristik suasana meliputi: Kualitas yang berbeda dari karyawan dapat mempengaruhi perubahan organisasi yang dapat berupa kepuasan, kualitas pelayanan, program pelatihan, kepemimpinan, saluran komunikasi, gaya manajemen, kejelasan peran pekerjaan dan perselisihan.

2. *Organizational Strategies*

Perubahan dalam suatu organisasi tergantung pada negosiasi dan penelitian yang terdiri dari empat langkah:

- **Diagnosa**
Ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi resistensi terhadap perubahan yang dapat mengurangi efektivitas dengan mengakses akar penyebabnya. Hal ini dilakukan dengan bantuan organisasi spesialis pengembangan. Sebuah survei formal atau wawancara dilakukan untuk semua anggota untuk menganalisis hasil yang diinginkan.
- **Perencanaan Tindakan**
Hal ini didasarkan pada keputusan strategis untuk mengatasi masalah yang didiagnosis. Perencanaan proses mengakses strategi perubahan yang berbeda sebelum menerapkannya di organisasi.
- **Intervensi**
Memantau program perubahan, sekuensing, menentukan dan komitmen pemangku kepentingan.
- **Evaluasi**
Upaya yang dilaksanakan ditelusuri oleh organisasi untuk menerapkan perubahan dan melaporkan dampaknya terhadap organisasi.

3. *Theory Lewins Change Model*

Lewin pada tahun 1951 memperkenalkan tiga tahap untuk model perubahan yang terus menjadi model dasar. diimplementasikan dalam organisasi untuk mengelola perubahan terlepas dari ukuran, industri atau usia organisasi. Organisasi perlu menangani perubahan dengan cepat untuk mempertahankan bisnis mereka. dan pasar.

Theory Model Lewin terdiri dari tiga tahap:

- *Unfreeze*
- *Change*
- *Refreeze*

Keberhasilan implementasi perubahan tergantung pada bagaimana organisasi mengelola perubahan.

dan menerapkannya dalam bisnis mereka. Sifat bisnis juga memainkan peran penting. Beberapa dari Organisasi membutuhkan strategi yang lebih tepat untuk menerapkan perubahan dari pada organisasi lain. Juga harus dipahami bahwa setiap organisasi tidak dapat menggunakan strategi perubahan yang sama yang digunakan oleh organisasi lain yang sukses. Pelajaran yang dipetik dapat bermanfaat tetapi tidak menjamin perubahan untuk menjadi

sukses di organisasi lain. Faktor lain dalam manajemen perubahan adalah memahami prosesnya. Orang tidak memahami perubahan dengan cara positif yang menyebabkan resistensi dan kesulitan dalam menerapkan perubahan.

Theory Lewin yang dapat dipahami

Contoh es batu yang dapat dilebur pertama kali dan kemudian diubah menjadi bentuk yang diinginkan dan *refreeze* sekali lagi untuk mendapatkan perubahan yang diinginkan. Dengan cara yang sama, organisasi dapat menerapkan perubahan dan rencana untuk transformasi. Harus dipahami terlebih dahulu bahwa apa yang dibutuhkan dari perubahan organisasi dan mengapa hal itu terjadi. Sebagian besar organisasi salah memahami perubahan tersebut. yang menyebabkan mereka berubah menjadi bentuk yang menyebabkan kegagalan dalam organisasi.

- ***Unfreeze***

Ini adalah tahap pertama yang mempersiapkan organisasi untuk perubahan dan penerimaan bahwa perubahan adalah perlu. Pemecahan status yang ada dilakukan sebelum membangun operasi baru.

Organisasi harus melakukan wawancara, survei kepada karyawan untuk mengetahui bahwa setiap orang Memahami kebutuhan perubahan. Organisasi harus siap untuk pusat sebelum memulai perubahannya. Keyakinan, nilai-nilai, perilaku dan sikap atau orang-orang diperlukan untuk menghadapi perubahan. sebelum memulai metodologi perubahan.

Pondasi yang ada mungkin lemah dan mungkin tidak Mendukung perubahan baru yang mempertaruhkan keruntuhan seluruh organisasi. Ini adalah yang paling sulit dan menantang bagian dari proses perubahan dan stres. Semuanya harus seimbang dalam

Organisasi dan semua orang harus mengetahuinya. Proses *unfreeze* harus memeriksa kembali inti dari organisasi untuk menciptakan lingkungan krisis terkontrol yang dapat membangun motivasi yang kuat di seluruh dunia organisasi untuk perubahan dan membuat partisipasi semua orang diperlukan.

- ***Change***

Setelah ketidakpastian yang diciptakan pada tahap sebelumnya, perlu diselesaikan dan menemukan solusi baru. untuk melaksanakan hal-hal tersebut. Ini memotivasi orang untuk percaya dan mendapatkan dukungan mereka ke arah yang baru. Dibutuhkan

waktu untuk berubah dari *unfreeze* ke mengubah tahap dan itu bukan proses yang mudah.

Orang-orang mencoba untuk menemukan keluar arah perubahan baru dan berpartisipasi dengan cara yang positif. Ini berfokus pada isu-isu spesifik dari transformasi pribadi dalam mengubah lingkungan untuk aspek tertentu.

Orang-orang harus Memahami manfaat dari perubahan itu kepada mereka dan organisasi. Tidak semua karyawan Memahami perubahan secara langsung dan akan mencoba untuk menghindarinya. Beberapa orang mungkin akan dirugikan dalam

realitas oleh perubahan yang merupakan penerima manfaat dari model status. Karyawan membutuhkan waktu dan Komunikasi untuk membuat perubahan terjadi dengan cara yang positif. Mungkin butuh waktu lama dan membutuhkan Banyak waktu dan usaha oleh manajemen.

- ***Refreeze***

Ketika perubahan diterima oleh orang-orang dan organisasi berada pada tahap akhir, organisasi adalah Siap untuk dibelah kembali. Bagan organisasi menjadi tabel dan deskripsi pekerjaan diuraikan dan faktor risiko lebih lanjut dihilangkan. *Refreeze* juga membutuhkan bantuan dari karyawan untuk benar menginternalisasi perubahan.

Ini berarti bahwa perubahan digunakan dengan benar dan diimplementasikan dalam setiap hari.

D. SEJARAH DAN PENERAPAN TEORI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi merupakan hasil studi hubungan manusia yang dimulai pada tahun 1930 struktur dan proses organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan cara kerja karyawan lingkungan. Penelitian lebih lanjut pada tahun 1940 dan 1950 telah menyediakan banyak alat berharga untuk mengakses perubahan dalam sebuah organisasi. Perubahan cepat organisasi dan lingkungan yang kompleks adalah fokus untuk belajar dan mendapatkan pengetahuan untuk kebijakan organisasi dan nilai-nilai untuk transformasi dan manajemen karyawan.

E. KONSEP KUNCI TEORI PENGEMBANGAN ORGANISASI

1. Lingkungan Organisasi

Sebagian besar waktu itu adalah suasana hati atau iklim organisasi Perilaku dan sikap kolektif karyawan memberikan pendekatan tentang iklim organisasi Fitur dan karakteristik iklim meliputi: Kualitas yang berbeda dari karyawan dapat mempengaruhi perubahan organisasi yang dapat berupa kepuasan, kualitas pelayanan, program pelatihan, kepemimpinan, saluran komunikasi, gaya manajemen, kejelasan peran pekerjaan dan perselisihan resolusi.

F. PERSPEKTIF TENTANG PERUBAHAN

Asumsi yang mendasari dan nilai-nilai yang telah menciptakannya' (Beer 2000: 373). Minimal, budaya dapat menimbulkan masalah dan perlu diperhatikan. Dengan demikian, ini merupakan aspek penting dan sesuatu yang harus dipertimbangkan dengan cermat bagi setiap orang yang mencoba mengubah organisasi.

G. MEMAHAMI PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan organisasi adalah area yang sangat luas. Ini membahas berbagai rentang waktu, minat dalam pola yang luas (tren industri/profesional) atau transformasi khusus organisasi, dan jenis perubahan (teknologi, merger, perampangan, dll.). Ada banyak variasi mengenai perspektif teoretis yang digunakan; beberapa menekankan agen perubahan, yang lain kekuatan pendorong lingkungan. Di sini kami akan mengangkat beberapa masalah yang biasanya dianggap penting dalam memahami perubahan organisasi dan posisi studi kami.

Perubahan biasanya, tetapi tidak harus, menyiratkan minat dalam waktu. Beberapa orang mengatakan bahwa kita tidak dapat memahami perubahan melalui *snapshot* dan sebaliknya menekankan pendekatan longitudinal (Pettigrew dkk. 2001). Namun, rentang waktu yang berbeda dapat difokuskan. Di satu sisi, kami tertarik pada bagaimana perubahan terjadi sepanjang sejarah, dan di sini satu dekade mungkin merupakan unit analisis yang cukup singkat.

Di sisi lain kami memiliki periode waktu yang terbatas, di mana seseorang bahkan dapat mempelajari apa yang terjadi selama beberapa jam, misalnya ketika sebuah kelompok kerja mengembangkan ide atau solusi baru yang kemudian mempengaruhi pekerjaannya. Namun terkadang waktu diabaikan dan tidak fokus pada apa terjadi selama proses perubahan. Dalam banyak studi tentang proyek perubahan, sebenarnya umum untuk fokus pada hasil, misalnya pada perbedaan antara sebelum dan sesudah intervensi atau periode perubahan, sehingga mengecikan apa yang sebenarnya terjadi dari waktu ke waktu, yaitu proses. Banyak penulis mengamati bahwa, meskipun ada beberapa pengakuan aspek temporal (sebelum dan sesudah perubahan), masih ada kekurangan studi yang berfokus pada proses mikro perubahan di tempat kerja (Tsoukas dan Chia 2002). Ini mungkin merupakan konsekuensi dari tuntutan tinggi pada akses dekat dan kerja lapangan etnografi intensif yang diperlukan untuk mengikuti proses perubahan secara mendalam. Akibatnya, dalam banyak studi perubahan, pekerjaan perubahan aktual dimasukkan ke dalam kotak hitam yang terkenal buruk - sebelum dan sesudah dipelajari, tetapi tidak banyak yang diketahui tentang perubahan aktual di

tempat kerja. Mewawancarai orang dari kejauhan mungkin tidak banyak menjelaskan tentang apa yang terjadi.

H. KEKUATAN PERUBAHAN ORGANISASI

1. Pemicu eksternal dan internal untuk perubahan

Dalam banyak kasus, perubahan organisasi dilihat sebagai akibat langsung dari perubahan eksternal. Di antara kekuatan eksternal ini kita sering melihat hal berikut (berdasarkan Child 2005):

- politik;
- Teknologi;
- Kultural;
- Demografis;
- Ekonomis;
- Pasar

Kekuatan politik misalnya dapat merujuk pada deregulasi atau liberalisasi undang-undang dalam perdagangan internasional produk dan jasa konsumen. Hal ini sering dicirikan sebagai bagaimana persaingan telah berkembang dari lokal menjadi lebih global. Globalisasi sering disebut sebagai aspek kunci dari perkembangan kontemporer, biasanya mengacu pada intensitas keterlibatan perusahaan dalam kehadiran internasional. Sering ada tuntutan mengikuti internasionalisasi ini pada organisasi untuk memusatkan dan menstandarisasi dan membuat operasi mereka lebih transparan, sebagian melalui penggunaan sistem kontrol manajemen seperti *balanced scorecard* dan sistem manajemen mutu.

I. MEMAHAMI PENDORONG PERUBAHAN

Penggerak kontekstual tidak secara tegas menentukan perubahan ke arah tertentu. Selalu ada ruang untuk tindakan berdasarkan bagaimana orang menafsirkan dan memahami apa yang terjadi di sekitar mereka (Pettigrew 1985). Penggerak eksternal dan internal ditafsirkan oleh orang-orang, menciptakan variasi tertentu dalam hal perubahan antar organisasi. Cara manajer memahami konteks organisasi terkait dengan minat pribadi, latar belakang pendidikan, budaya organisasi, sejarah, dan bagaimana seseorang memandang bahwa manajer di organisasi lain terlibat dalam perubahan. Beberapa penulis menyarankan bahwa organisasi harus berusaha untuk orisinalitas dalam menafsirkan konteks mereka untuk mempertahankan pemecahan masalah kreatif dan inovasi.

J. SUMBER PERUBAHAN

Hal ini juga umum untuk membuat perbedaan antara perubahan yang direncanakan dan yang muncul. Istilah-istilah ini menunjukkan bahwa sumber perubahan bervariasi. Ketika berbicara tentang perubahan yang direncanakan, ambisi dan rencana manajerial adalah pusatnya, sementara perubahan yang muncul menekankan pentingnya anggota organisasi di luar manajemen dan mengakui karakter perubahan yang kontekstual dan berantakan. Di antara perubahan yang direncanakan, kami menemukan program perubahan besar yang dirancang oleh manajer, biasanya dengan bantuan staf SDM dan konsultan eksternal, seperti yang menjadi dasar buku ini. Di sini kami juga menemukan banyak program perubahan kontemporer seperti rekayasa ulang, perampingan, restrukturisasi, program kualitas, merger dan akuisisi, outsourcing dan jaringan. Ini adalah program-program perubahan yang mendapat perhatian besar. Namun, bukan hal yang aneh untuk membicarakan perubahan sukses yang muncul dari bawah ke atas dalam organisasi.

K. POLITIK PERUBAHAN

Tergantung pada intensitas politik mereka, upaya perubahan dapat mengambil bentuk yang berbeda dalam hal partisipasi, negosiasi dan perlawanan. Strategi organisasi adalah hasil dari proses politik di mana tawar-menawar, negosiasi, persuasi, meyakinkan dan mendorong kepentingan pribadi adalah faktor kunci (Pettigrew 1985). Dorongan kepentingan biasanya difasilitasi oleh penggunaan sarana kekuasaan seperti keahlian, posisi formal dan penghargaan serta manipulasi simbol, bahasa, ideologi dan budaya organisasi. Dimensi politik sentral adalah kesempatan untuk memajukan kepentingan sebagai sah di mata orang lain yang signifikan. Ini melibatkan pembungkaman kepentingan pribadi dalam istilah yang lebih rasional dan diterima secara analitis, yang lebih penting ketika perubahan ditantang. Inisiatif perubahan yang ditantang membutuhkan kerja perubahan yang kuat. Dalam proyek perubahan yang secara luas dipandang dapat diterima oleh mereka yang berkepentingan, partisipasi yang luas dimungkinkan (Buchanan dan Badham 1999).

L. ISI PERUBAHAN

Dimensi ini mengacu pada 'apa' perubahan seperti strategi, budaya organisasi, rasionalisasi, rekayasa ulang, sistem penghargaan, kontrol manajemen atau sistem produksi baru. Seringkali banyak aspek perubahan terkait satu sama lain dan mungkin sulit untuk menargetkan satu bidang perubahan yang berbeda dari yang lain. Misalnya, mengubah budaya

perusahaan biasanya dianggap mempengaruhi kurang lebih seluruh organisasi dan banyak elemen pembentuknya. Sulit untuk membayangkan perubahan budaya sebagai aktivitas yang terpisah dan berbeda tanpa efek pada strategi, struktur dan sistem pengendalian manajemen lainnya. Selanjutnya kita beralih ke klasifikasi perubahan yang sampai batas tertentu mengintegrasikan beberapa diskusi di atas.

M. EMPAT METAFORA PERUBAHAN

Ada kemungkinan untuk membedakan antara perubahan organisasi dalam empat metafora (Marshak 2002) yang mengacu pada seberapa radikal perubahan dan apakah itu dapat dilihat sebagai direncanakan atau muncul:

- **Perbaiki dan pelihara.**
Memperbaiki dan memelihara mungkin tidak terdengar seperti perubahan tetapi mengacu pada penyesuaian kondisi organisasi yang ada untuk menghindari perubahan skala yang lebih besar. Memodifikasi 18 Perspektif tentang perubahan. mengacu pada skala yang lebih kecil, yang disebut operatif, perubahan dalam strategi yang ada dan sistem serta struktur pendukung
- **Membangun dan mengembangkan.**
Membangun dan mengembangkan adalah pertanyaan tentang perubahan yang agak lebih maju yang melibatkan pembangunan yang sudah ada, menambah strategi, struktur, dan sistem yang ada, berbeda dengan hanya memperbaikinya. Ini bisa berarti perekrutan kompetensi baru atau perluasan pangsa pasar melalui penggunaan kampanye iklan. Bentuk perubahan ini menyangkut pencapaian apa yang terkadang disebut pembelajaran satu putaran (Child 2005).
- **Pindah dan pindah.**
Pindah dan pindah berarti mengubah sistem itu sendiri. Bentuk perubahan ini melibatkan pertanyaan tentang apakah suatu organisasi harus melakukan *outsourcing* fungsi internal, mengubah struktur organisasi seperti mengadopsi struktur jaringan atau mengkonsolidasikan organisasi sehubungan dengan akuisisi. Ini mengacu pada perubahan terencana yang diprakarsai dan dirumuskan oleh tingkat manajemen puncak.
- **Bebaskan dan ciptakan kembali.**
Menciptakan kembali adalah bentuk perubahan yang paling maju dan dipandang sebagai transformasi dari jenis yang mencakup semua. Transformasi adalah pembaruan seluruh organisasi dan menghubungkan ke beberapa sub-sistem organisasi (strategi, struktur, budaya, sistem pengendalian manajemen, dll) secara bersamaan. Hal ini terjadi melalui

eksperimen, pemikiran radikal dan inovatif, kreativitas dan fantasi, umumnya di kalangan karyawan. Ini adalah perubahan yang belum tentu direncanakan sebelumnya atau dilihat sebagai implementasi dari tujuan atau sasaran yang telah dirumuskan (Child 2005). Perubahan ini biasanya menantang banyak sistem yang ada dan mengarah pada permainan politik.

Meskipun metafora ini (dan konsep perubahan pada umumnya) menawarkan beberapa pemahaman untuk aktivitas perubahan organisasi, ada masalah dalam mengkategorikannya.

N. PENDEKATAN PERENCANAAN

Sebuah topik utama dalam perubahan organisasi dan tentu saja dalam kasus kami berkisar pada kemungkinan mencapai perubahan yang direncanakan. Ada sejumlah besar tulisan (yang lebih normatif) tentang kemungkinan mencapai program perubahan organisasi yang direncanakan secara manajerial. Ini umumnya dirancang dalam hal tahapan yang berurutan dan terjadi pada contoh tertentu, pandangan perubahan Weick dan Quinn (1999) istilah sebagai 'episodik' (kadang-kadang juga disebut sebagai 'revolusioner', 'discontinuous', 'transformational', dll. , seperti yang terlihat di atas).

Adalah umum untuk menguraikan dua pendekatan untuk perubahan organisasi yang direncanakan tergantung pada tingkat analisis. Salah satunya adalah sekolah Group Dynamics, yang berasal dari tulisan Lewin dan fokusnya pada tingkat kelompok kerja dan kemudian berkembang menjadi *Organizational Development* (OD). Yang lainnya adalah sekolah Sistem Terbuka, dengan asal-usulnya dalam organisasi sebagai sistem terbuka dan hidup dan fokusnya pada tingkat organisasi. Pertama, tinjauan singkat tentang Hubungan Manusia sebagai latar belakang.

O. LATAR BELAKANG HUBUNGAN MANUSIA

Hubungan Manusia muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan yang meluas terhadap kondisi kerja, keterasingan dan kekhawatiran umum di antara karyawan di banyak organisasi, terutama sehubungan dengan perubahan di AS pada 1930-an. Perubahan organisasi, terutama perubahan teknologi yang mengubah kondisi kerja, sering menimbulkan resistensi dan bahkan sabotase. Apa yang disebut studi Hawthorne dan proyek penelitian lainnya menunjukkan bahwa dimensi sosial pekerjaan tidak cukup diperhitungkan dalam memahami dinamika di balik perubahan dan prospek untuk mencapai perubahan tanpa juga menciptakan ketidakpuasan, penolakan, dan sabotase. Penulis

menyarankan bahwa masalah dengan ketidakpuasan dan penolakan karyawan tidak melibatkan isi teknis dari perubahan melainkan signifikansi sosial dan pribadi. Peneliti menyarankan bahwa manajer harus mendengarkan dan menghargai pengalaman dan pengetahuan karyawan dalam proyek perubahan.

P. BUDAYA DAN IDENTITAS ORGANISASI

Sejauh mana anggota organisasi mengidentifikasi dengan organisasi penting untuk apakah budaya organisasi yang lebih berbeda muncul. Yang penting di sini adalah apakah organisasi tersebut dialami sebagai sesuatu yang berbeda atau tidak dan apakah organisasi itu mewakili sesuatu yang unik dalam hal gaya, orientasi, sejarah, dll., yaitu apakah organisasi tersebut dianggap memiliki identitas yang menonjol dan signifikan. Kondisi yang mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi mengidentifikasi dengan organisasi termasuk (Ashforth dan Mael 1989):

- Betapa berbedanya nilai-nilai kelompok tertentu: nilai yang lebih berbeda berpotensi memberikan identitas yang lebih berbeda;
- Status yang terhubung ke grup tertentu: status yang lebih tinggi menawarkan lebih banyak daya tarik;
- Betapa menonjolnya kelompok lain: 'lain' yang lebih menonjol menyediakan konstruksi 'kita' yang lebih menonjol;
- Kehadiran proses sosial yang menopang penciptaan kelompok: interaksi antar pribadi yang lebih banyak, kesamaan yang dialami, dan tujuan atau sejarah bersama menawarkan identitas yang lebih berbeda

Q. CASE DALAM PERUSAHAAN

Berdasarkan permasalahan yang ada penulis mengambil pandangan untuk meneliti kondisi bengkel Yamaha 123 yang diharapkan dapat menjadi evaluasi dalam pengoptimalan jasa pelayanan *service*. Ada beberapa hal yang diduga menjadi penyebab Antrian panjang servis motor.

- Fluktuasi jumlah klien.
- Fasilitas bengkel biasanya banyak (dalam hal ini jumlah Pit yang tersedia).
- Jenis servis atau kondisi kerusakan sepeda Sepeda motor yang bervariasi.
- Ada ketidakseimbangan dalam jumlah klien dari Senin sampai Jumat versus hari libur, termasuk hari Sabtu dan Minggu.
- Kurangnya data *Record Service* Pada setiap motor yang *service* sehingga menyebabkan antrian menjadi panjang

Saat ini konsumen semakin pintar, mereka sangat kritis sehingga para pelaku bisnis harus lebih peduli dan mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen. Program Layanan Konsumen dengan titik awal dari konsep peduli konsumen akan dikembangkan lebih lanjut. Ini menjadi salah satu alat utama dalam implementasi strategi pemasaran untuk memenangkan kompetisi.

R. PELAYANAN SERVICE SEPEDA MOTOR

Pelayanan bengkel pada bengkel Dealer Yamaha 123 yang meliputi:

- *Engine Tune-Up*
- *Overhaul*
- Penjualan suku cadang
- Fasilitas bengkel, yang meliputi:
- Tempat servis yang *standart*
- Kemampuan mekanik
- Ruang tunggu yang nyaman

S. TEMUAN YANG MENYEBABKAN ANTRIAN YANG TERLALU LAMA

Kemampuan Teknisi yang masih belum merata sehingga menyebabkan kesulitan ketika mendapatkan problem dan mengurai *Troubleshooting*. Yang masih belum terarah dan catatan *Record service* setiap Problem tidak tersimpan di sistem dengan baik. sehingga membuat pengerjaan yang berulang ulang dengan kondisi permasalahan yang sama.

Oleh sebab itu maka perubahan dan organisasi harus di lakukan dengan cara tahapan sebagai berikut

- Pendidikan & komunikasi
Memberikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak terkait. Komunikasikan dlm berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, bahkan sosialisasi.
- Kerangka Berfikir yang di modif.
Merubah pola fikir menjadi *Out Of the box* dan berorientasi pada Hasil
Kepala Bengkel = *Owner*
Service Advisor = Kepala Bengkel
Teknisi = Service Advisor
- Partisipasi Fasilitas & dukungan.
Ajak serta semua untuk mengambil keputusan bersama. *Leader* hanya sebagai fasilitator & motivator, biarkan anggota yang ambil keputusan.

- **Negosiasi.**
Melakukan negosiasi dengan Individual yang menentang perubahan. Cara ini dilakukan jika yang menentang memiliki kekuatan yang tidak kecil, misal serikat pekerja yang menentang kebijakan baru dari manajemen perusahaan.

T. RANGKUMAN MATERI

Berdasarkan penerapan perubahan yang didapat pada bengkel penulis dapat menyimpulkan bahwa

- Membuat Sistem *Antrian service* sehingga tidak terlewat pada saat pendaftaran *service*
- Menciptakan Aplikasi MY Yamaha "My Yamaha Motor" aplikasi yang dibuat untuk semua konsumen yang mempunyai dan mengendarai sepeda motor Yamaha.

Aplikasi ini mendukung Anda untuk mendapatkan gaya hidup yang lebih menyenangkan dengan sepeda motor Yamaha.

- Aplikasi My Yamaha menampilkan informasi garansi sepeda motor, buku panduan pemilik dan lainnya memudahkan konsumen memonitoring penggunaan kartu *service* Gratis
- Memberikan pesan pengingat *service*, perawatan *service* dan informasi lain yang berguna lainnya
- Menyimpan riwayat *service* dan menampilkan detail riwayat perawatan *service* sepeda motor anda setelah melakukan perawatan di bengkel resmi Yamaha .

DAFTAR PUSTAKA

- (Alvesson & Sveningsson, 2015) Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress, second edition. In *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress, Second Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781315688404>
- Martin, G. (2020). Managing organizational change. *Managing People and Organizations in Changing Contexts, December*, 379–418. <https://doi.org/10.4324/9780080468587-15>
- (Martin, 2020) Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress, second edition. In *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress, Second Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781315688404>
- Martin, G. (2020). Managing organizational change. *Managing People and Organizations in Changing Contexts, December*, 379–418. <https://doi.org/10.4324/9780080468587-15>

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

**(Strategi Blue Ocean Menghadapi Disrupsi dan Digitalisasi dalam
Perubahan Organisasi Bisnis)**

Oleh

Nama: Nasruri Aji Pratomo

NPM: 2102020009



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Pada era Revolusi Industri 4.0 yang dimulai pada tahun 2010an, telah mendorong terjadinya perubahan seluruh lini kehidupan yang begitu massif dan cepat. Perubahan yang didorong oleh tantangan globalisasi, pada dewasa ini sangat dirasakan oleh seluruh negara (*volatility*). Pada era disrupsi Revolusi Industri 4.0 ini telah terjadi proses disrupsi di seluruh lini dan bidang organisasi, terutama pada organisasi bisnis. Ciri khas pada Revolusi Industri 4.0 bagi organisasi bisnis untuk segera melakukan perubahan yaitu masuknya era digitalisasi secara penuh dan dinamis (*uncertainty*) yakni pertukaran data secara otomatis melalui interaksi antara “*Cyber Physical System*” dengan Internet of Things and Service (Sefudin, 2020). Era ini ditandai dengan mulai terjadinya *disruption* yang menggantikan teknologi lama yang sebab fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuai yang benar-benar baru, lebih efisien dan lebih bermanfaat (Yasinta, 2018). Artinya, perubahan yang terjadi mengeliminasi dan mengurangi keterlibatan manusia dengan digantikan melalui mesin yang terkoneksi dengan internet (*cloud computing*).

Perubahan teknologi akibat Revolusi Industri 4.0 tidak serta merata menjadi aspek utama bagi perusahaan / organisasi bisnis untuk melakukan perubahan. Kondisi hubungan perang dagang antara Amerika Serikat dengan China; Ketegangan politik militer di wilayah Timur Tengah, telah menimbulkan pukulan bagi pelaku organisasi bisnis. Sebab berimbas kepada perekonomian global seperti naik turunnya harga minyak dan mata uang dollar AS. Kondisi ini pun diperparah kemunculan pandemic global COVID-19 yang menjangkiti seluruh dunia. Kebiasaan hidup yang sebelumnya harus berinteraksi secara langsung, beratap muka dalam satu ruang nyata kini beralih ke dalam kebiasaan semua serba *daring* / *online*. Dilakukan melalui digital, memaksa seluruh organisasi melakukan langkah tanggap dan sigap untuk merubah aktivitas, sistem, prosedur, pola strategi cara kerja mereka agar tetap dapat bertahan.

Secara fundamental terjadinya Revolusi Industri 4.0 telah mengakibatkan cara berpikir manusia, pola hidup dan interaksi satu dengan lainnya. Pada era ini terjadi proses disrupsi berbagai aktivitas manusia dalam berbagai bidang, bukan hanya bidang teknologi, melainkan bidang lain juga seperti ekonomi, sosial, politik dan hukum (Prasetyo, 2019).

Organisasi baik berbentuk bisnis, *public/governance*, maupun organisasi nirlaba/*non-profitable* pada hakikatnya adalah perkumpulan yang terdiri dari manusia yang harus mampu dan sigap dalam menghadapi perubahan. Dorongan kemunculan Revolusi Industri 4.0, pandemic global COVID-19, dan *geo-politik* ekonomi internasional, telah memaksa suatu organisasi untuk terus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, yaitu terjadinya perubahan.

Kemampuan dan integritas suatu organisasi dalam melakukan perubahan akan bergantung pada seberapa kuat tuntutan perubahan dari lingkungan.

Fakta terjadinya perubahan organisasi baik berbentuk organisasi bisnis, *public/governance*, maupun organisasi nirlaba sering kita jumpai. Pada organisasi bisnis contohnya, adalah kasus akuisi yang dilakukan oleh Microsoft Inc terhadap Nokia Inc pada tahun 2014. Akibat dari akuisi atau pengambilalihan perusahaan tersebut, kedua perusahaan harus segera melakukan upaya perubahan untuk menghilangkan perbedaan yang substansial, baik dalam permasalahan struktur organisasi, sistem, *corporate culture* (budaya organisasi), *legal standing*, dan bahkan hak paten teknologi.

Peristiwa pandemi global COVID-19 juga mendorong berbagai organisasi kementerian/instansi pelayanan publik berduyun-duyun melakukan restrukturisasi dan pola pelayanan kinerja. Demi tetap menjamin tercapainya *good governance services*, berbagai kelembagaan organisasi (pemerintah) melakukan pembaharuan layanan berbasis elektronik (*e-governance*). Reformasi birokrasi melalui pelayanan elektronik ini diharapkan menjadi harapan baru masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang optimal, bersih, akuntabel, efisien dan transparan. Berbagai layanan elektronik dengan teknologi digital pun hadir seperti *e-budgeting*, *e-health*, *e-project planning*, *e-filling*, *e-samsat*, dan lain sebagainya.

Apakah Anda pernah bersepeda secara *online*? Kalau pernah, berarti Anda sedang merasakan bagaimana disrupsi sedang terjadi pada organisasi nirlaba. Ambil contoh, kitabisa.com sebuah platform *crowdfunding*. Yaitu perusahaan nirlaba yang membuat platform pengumpulan dana sosial dimana setiap orang bisa saling memberikan bantuan berupa dana/uang kepada orang lain melalui sistem.

Kemajuan teknologi dan informasi yang serba digital telah menjadikan organisasi apapun, terutama organisasi bisnis ke dalam sebuah *era-disruption*. Sebuah era dimana organisasi bisnis dihadapkan pada tantangan untuk bertumbuh, berkembang dan berinovasi. Dalam *era-disruption* hanya terdapat dua pilihan, yaitu organisasi bisnis melakukan *disrupting* (mengubah) atau *disrupted* (terubah, diserang). Dalam organisasi bisnis, proses *disruptif* dimaknai sebagai upaya untuk terus berinovasi dalam mengikuti perkembangan, sehingga bisnis tidak hanya sebatas fokus pada pemenuhan kebutuhan masa sekarang melainkan mampu mengantisipasi perubahan di masa depan (Prasetyo, 2019).

Menurut Rheinald Kasali (2018), fenomena pergerakan disrupsi yang sangat cepat telah membuat dampak yang besar dalam perubahan di organisasi bisnis. Bagaimana tidak, disrupsi tidak hanya mengubah bisnis melainkan fundamental bisnisnya. Mulai dari perubahan struktur biaya,

budaya bahkan *main-core ideology* dari sebuah perusahaan industri bisnis. Paradigma (*main-core ideology*) bisnis pun telah bergeser dari penekanan *owning* (bisnis sendirian) menjadi bisnis *sharing* (kolaborasi). Sebuah paradigma baru bahwa bisnis itu menguntungkan dan menumbuhkan bersama. Contoh: kemunculan *e-commerce*, dimana menjadi platform jual beli *online* yang menawarkan kemudahan dalam berbelanja serta menghidupkan seluruh elemen dari *supplier*, distributor, pembeli bahkan logistik.

Dalam makalah tulisan ini, kami akan membedah dan mendiskusikan bagaimana kehadiran teknologi benar-benar telah merubah organisasi bisnis dan bagaimana langkah strategi melewati era-disrupsi dari sudut taktis langkah strategi Blue Ocean.

B. PERUBAHAN ORGANISASI BISNIS

1. Definisi Perubahan Organisasi

Mullins (2005) juga memaparkan bahwa perubahan adalah sebuah proses yang natural sehingga selain bersumber dari lingkungan, perubahan juga datang dari internal organisasi. Ketika sumber daya yang ada pada organisasi tidak *update* lagi baik yang menyangkut peralatan ataupun kompetensi dari sumber daya manusianya, maka perubahan perlu dilakukan; namun penyebab terbesar sebuah perubahan datang dari lingkungan eksternal.

Michel Beer (2000: 452) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada. Winardi (2005: 2) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Anne Maria (1998: 209) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapkan organisasi pada proses kemunduran.

Dalam menghadapi perubahan, organisasi perusahaan harus lebih kompetitif dan fleksibel. Dimana kebijakan dan praktek manajerial yang sifatnya hirarki dan fungsional telah bergeser kepada praktek – praktek baru di bidang manajemen yang lebih fleksibel. Fleksibilitas merupakan faktor dan syarat penting dalam organisasi untuk lebih inovatif dan adaptif merespon perubahan lingkungan yang begitu cepat (Darsono, 2002).

Pada lingkungan usaha yang menghadapi perubahan radikal saat ini, terutama dengan adanya revolusi teknologi informasi dan komunikasi yang memasuki seluruh arena kehidupan. Perubahan ini telah berdampak kepada: 1) *Customer*; 2) *Competition*; 3) *Change* (Djati, 2000). Menurut Rheinald Kasali (2018), dalam menghadapi perubahan *disruption* suatu organisasi yang berhasil menghadapi perubahan dapat diukur dari keberhasilan manajemen dan pemimpin perusahaan dalam kemampuannya memprediksi dan menghadapi perubahan sebagai potensi. Manajemen dan pemimpin harus membuat strategi inovasi. Hanya pemimpin yang memiliki *personality*, *behavior*, dan *the sense of power* yang mampu menghadapi perubahan.

Dari definisi di atas. Perubahan organisasi itu merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju ke arah yang lebih baik, didukung dengan kemampuan manajemen dan pemimpin dalam membuat inovasi. Karena perlu diingat, tidak semua perubahan itu menimbulkan suatu kondisi yang lebih baik bagi organisasi bisnis. Sering sekali kita jumpai, adanya perubahan dalam organisasi bisnis yang bahkan menimbulkan kerugian dan kebangkrutan bagi organisasinya.

2. Tipe Perubahan

Perubahan dapat dibedakan dari dua tipe, menurut Waldessee dan Friffiths (2004), tipe perubahan sebagai berikut:

a. *technical-structural change* (perubahan teknis- struktural)

Berkaitan dengan perubahan aspek teknis-struktural dalam organisasi seperti pembentukan struktur organisasi, penerapan sistem, implementasi teknologi informasi, strategi, prosedur dan cara kerja. Perubahan teknis dapat dijalankan tanpa melakukan perubahan sosial ketika anggota organisasi sudah terbiasa terhadap perubahan.

b. *behavioral-social change* (perubahan perilaku-sosial)

Perubahan perilaku- sosial berkaitan dengan perubahan terhadap perilaku, hubungan sosial, tata nilai dan budaya perusahaan. Kondisi dimana anggota organisasi tidak terbiasa dalam menghadapi perubahan teknis, maka diperlukan suatu lingkungan sosial yang harus berubah juga.

Ketika perubahan teknis memerlukan perubahan perilaku dan hubungan sosial anggota organisasi, atau dimungkinkan akan berdampak pada hubungan sosial dalam organisasi maka pemimpin perlu mendesain agar perubahan tersebut tingkat risikonya kecil dan tidak kontraproduktif terhadap kinerja organisasi.

3. Tanda Perubahan Pada Organisasi Bisnis

Bagi suatu organisasi bisnis, ada tanda – tanda yang bisa diamati dengan sangat jelas. Bahwa organisasi / perusahaan bisnis perlu segera dilakukan suatu perubahan baik dalam sisi teknis maupun perubahan sosial. Tanda – tanda tersebut yaitu:

a. Perubahan *Supplier* (Pemasok)

Aktivitas rantai pasok (*supply chain*) sangat mempengaruhi suatu organisasi bisnis. Kesulitan mendapatkan sumber bahan utama akan menghambat proses produksi dan menimbulkan keterlengkapan produk. Perubahan harga dan perubahan jangka waktu pembayaran akan menyebabkan perusahaan segera melakukan perhitungan *production cost*, harga jual dan skema penjualan kepada distributor produk. Bagian *sales marketing* pun mendapatkan kesulitan apabila berduyun – duyun para pemasok memutuskan hubungan dengan organisasi bisnisnya, tingkat penjualan akan turun drastis. Maka, contoh hal – hal seperti di atas patut menjadi *warning* bagi organisasi untuk segera melakukan analisis dan evaluasi dalam memutuskan langkah perubahan untuk organisasi bisnis.

b. Perubahan *Competition* (Persaingan Pasar)

Kompetisi bagi suatu organisasi bisnis adalah suatu keniscayaan. Proses infiltrasi dan akuisi pasar menghasilkan banyak *competitor* yang muncul. Organisasi harus sudah mampu menjalankan bisnis usahanya dengan para *competitor* yang muncul.

Lantas bagaimana apabila para *competitor* baik *competitor* lama maupun *competitor* baru bermunculan dengan perang harga, perang kualitas, disversifikasi produk, segmentasi dan strategi baru? Maka di sini, organisasi bisnis harus segera memahami betul, bahwa dirinya harus segera melakukan perubahan. Apakah tingkat produk dan kualitas ditingkatkan tanpa mengurangi *market share buyer* dan profit.

c. Perubahan Profit (Pendapatan Perusahaan)

Pendapatan bisnis organisasi perusahaan menurun? Bisa dilakukan *monitoring* dan evaluasi, apakah ini disebabkan oleh faktor internal perusahaan atau faktor eksternal. Organisasi harus meletakkan perhatian penuh kenapa terjadi penurunan profit.

Penurunan profit bisa terjadi karena faktor internal seperti penurunan tingkat kinerja, performa, sistem kerja, ketertinggalan teknologi produksi dan kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan manajemen. Sedangkan penurunan faktor eksternal bisa disebabkan oleh gejolak ekonomi nasional dan

internasional seperti resesi keuangan dan perang dagang internasional sehingga daya beli masyarakat terhadap produknya menurun.

d. Perubahan Teknologi Digital

Kemunculan teknologi digital seperti *marketplace*, *transport online*, *p2p lending* (pinjaman *online*) telah terjadi disrupsi teknologi pada bidang bisnis. Bisnis dengan berjualan langsung di pasar fisik beralih kepada pasar *online*. Transportasi dimana orang datang ke pangkalan ojek melakukan tawar-menawar harga, kini bisa dilakukan pesan lewat aplikasi dengan harga yang lebih kompetitif. Orang yang hendak pinjam uang harus mengurus berbagai syarat administrasi dan datang ke kantor bank, kini bisa mendapatkan pinjaman melalui *apply* dokumen lewat aplikasi *online*.

Begitulah perubahan teknologi yang sedang terjadi. Hampir semua bidang usaha bisnis kini tengah berubah kearah digital. Oleh sebab itu, organisasi bisnis harus segera melihat dan menangkap perubahan ini kearah masa depan, demi keberlangsungan organisasi bisnis.

C. DISRUPTION DAN DIGITALILASI BISNIS

a. *Disruption*

Disruption atau dikenal dengan istilah Disrupsi, merupakan sebuah proses perubahan besar – besaran dan mendasar. Bahkan sejumlah ahli manajemen mengatakan bahwa disrupsi juga dikenal sebagai perubahan singkat dan radikal.

Sesuai dalam *oxford dictionary*, kata radikal sebagai sebuah kondisi dan sifat didefinisikan:

Radical (adj): *relating the most basic and important parts of something; a new, different and likely to have a great effect.*

Apabila kita merujuk definisi di atas, disrupsi dan perubahan radikal memiliki makna dan semangat yang sama. Yaitu sebuah proses perubahan mendasar dan besar-besaran dalam membuat sebuah inovasi yang berbeda dari sebelumnya yang mempunyai efek besar dan terjadi dalam kurun waktu yang sangat cepat. Proses terjadinya disrupsi tidak bisa dianggap sebagai hujan yang bisa terlihat mulai dari tampak awan mendung, turun hujan ringan hingga disertai angin. Disrupsi sangat tidak bisa diterka oleh mata kosong. Disrupsi hanya bisa dipahami dengan melihat tanda-tanda pergerakan dunia dan kebiasaan manusia. Di sini lah, pentingnya kesiap-siagaan semua bidang kehidupan mempersiapkan efek disrupsi pada dirinya.

Ambil contoh disrupsi adalah, bagaimana pembangunan jalan tol yang semakin massif. Dimulai dari Perusahaan pengelola jalan tol melakukan rekrutmen karyawan banyak untuk menjadi petugas tol mulai dari penjaga

gate hingga patroli. Namun siapa sangka, dalam waktu hitungan beberapa tahun, muncul disrupsi teknologi tol, dengan menggunakan mekanisme pembayaran menggunakan *e-toll*. Tidak bisa dipungkiri kehadiran *e-toll* maupun *e-money*, sebuah terobosan uang di dalam kartu untuk segala transaksi telah menghasilkan sebuah disrupsi yang masih. Dimulai dari pengurangan karyawan perusahaan pengelola tol, penggunaan *e-toll* untuk pembayaran di pintu gate, penggunaan *e-toll* untuk pembayaran angkutan umum, hingga untuk pembelian berbagai *merchandise* di mall atau pusat perbelanjaan.

Disrupsi yang terjadi saat ini, didorong juga oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan penemuan-penemuan sains terbaru. Kecanggihan komunikasi berbasis satelit, teknologi nano, teknologi micro-chip, teknologi motor listrik yang digunakan untuk mobil, dan sebagainya. Dalam kehidupan sehari-hari, kita pun tanpa sadar dan terbawa oleh arus disrupsi melalui digital. Pembelian kebutuhan pokok melalui aplikasi *marketplace*, pembayaran melalui *mobile banking*, merupakan salah satu contoh disrupsi kebiasaan manusia dengan teknologi. Sebelumnya orang berbelanja pergi ke pasar, bertatap muka dengan pembeli, melakukan tawar menawar harga, dan memberikan uang kontan ke penjual. Sekarang semua mulai menghilang dan berubah.

b. Digitalisasi Bisnis

Digital *Disruption* adalah suatu era atau waktu dimana perusahaan bisnis harus meluui melakukan pelibatan teknologi digital dalam operasi bisnisnya. Dimana setiap sendi aktivitas rantai perusahaan semuanya sudah terkoneksi melalui sistem digital, seperti yang dikenal sebagai *Enterprise Resource Planning* (ERP) System. Dalam ERP Sistem perusahaan akan dibantukan dalam proses digitalisasi dari setiap departement atau bidang usaha yang saling terhubung dan dapat dipantau dari satu *computer* pusat. Misalnya yaitu dalam pengelolaan karyawan (SDM) mulai dari perekrutan, pengaturan payroll dan pelaporan keuangan setiap bulannya, Dalam kondisi tersebut, terjadi hubungan antar departement mulai dari departement HRD dengan bagian keuangan dan *accounting*, di samping itu pelaporan pembayaran payroll pun dapat dipantau oleh pimpinan perusahaan.

Hal mendasar dari proses digitalisasi bisnis adalah kesiapan sumber daya manusia (SDM) dan kesiapan tingkat inovasi produk untuk mendukung dalam proses digital. Mengapa sumber daya manusia penting? Karena asset utama sebuah perusahaan adalah manusia yang bekerja di dalamnya, bagaimana manusia menjalankan alat produksi, memproses bahan baku hingga menjadi produk jadi, kemudian melakukan proses distribusi produk dan pemasaran/penjualan. Inovasi produk dan didukung teknologi adalah

berbicara mengenai efisiensi dan efektifitas. Misalkan untuk menghasilkan sebuah baju dibutuhkan waktu 5 hari dikerjakan secara manual, dengan menggunakan teknologi mesin jahit otomatis, bisa jadi proses pembuatan baju hanya membutuhkan waktu selama 10 menit.

D. DIGITALISASI: TANTANGAN BISNIS

Michael Porter (dikutip dari O' Brien, 1996) mengemukakan bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai rantai aktivitas, baik aktivitas utama (*primary activity*) maupun aktivitas penunjang (*support activity*). Transformasi digital dalam perusahaan bisnis akan menghasilkan produk dengan nilai yang tinggi. Di mana dengan adanya transformasi digital, perusahaan akan mendapatkan *value* dalam memudahkan organisasi melakukan proses pertukaran informasi, *monitoring* produksi, pemasaran dan penjualan serta laporan kapan pun dan dimana pun. Informasi yang dihasilkan oleh sistem teknologi digital pun dapat dilakukan kustomisasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, misalkan perusahaan hanya ingin tahu laporan penjualan selama musim pandemi covid-19 dari bulan Maret 2020 hingga Januari 2021, dan sebagainya.

E. STRATEGI BLUE OCEAN DALAM PERUBAHAN BISNIS

Lawan dari *Blue Ocean* (Samudera Biru) yaitu *Red Ocean* (Samudera Merah). Samudera Merah (*red ocean*) dikenal sebuah kondisi sebuah pasar industri yang penuh dengan persaingan dan kompetisi, dalam kondisi ini biasanya dikuasai oleh para perusahaan yang sudah menguasai pasar besar dan pemilikan *market share* yang besar. Para perusahaan industri yang telah memenangkan dalam persaingan kompetisi melawan *competitor* yang sudah duluan dan besar, dia lah yang akan menguasai market. Jadi dalam sebuah samudera merah, perusahaan rintisan (*start-up*) dipaksa untuk berhadapan perusahaan yang sudah menguasai market secara *face to face*.

Lain hal dalam Samudera Biru (*blue ocean*), sebuah kondisi di mana sebuah perusahaan dituntut untuk membuat strategi keluar dari *Red Ocean* yang nyaris tidak ada persaingan terhadap *competitor* untuk mendapatkan ceruk pasar (*market share*) terhadap produk inovasi yang ditawarkan. Strategi *Blue Ocean* sejak awal mendorong perusahaan untuk memulai bisnis tampil dengan inovasi yang berbeda, terdapat value atas teknologi/produk yang dihasilkan, bukan sekedar pembaharuan teknologi semata.

Memang tidak mudah dalam melakukan implementasi *Blue Ocean Strategy* untuk sebuah perusahaan. Bagaimanapun perubahan perusahaan menggunakan strategi samudra biru ini tidaklah mudah dan murah. Perubahan

ini diperlukan sebuah pikiran dengan kreativitas tinggi, kecerdasan dalam melihat kesempatan, inovasi yang menghasilkan *value* sebuah produk, terutama dalam memulai langkah implementasi dalam perusahaan. Bagi pelaku usaha dan perusahaan harus memperhitungkan aspek finansial dengan baik dan dukungan dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Ringkasnya, menurut W. Chan Kim (2017) bahwa samudra merah dipahami yaitu semua industri atau perusahaan yang ada sekarang di mana mereka saling bertarung dalam pengembangan perusahaan/industri. Sedangkan, samudra biru yaitu semua industri yang belum diciptakan, belum adanya produk inovasi yang menyelesaikan masalah baru, di mana laba dan keuntungan mulai terjadi pertumbuhan semakin banyak terjadi.

Perusahaan mapan dan perusahaan rintisan (*start-up*) mulai menyadari pentingnya melakukan pergeseran usaha dari samudra merah menuju samudra biru. Bagi perusahaan rintisan, pergeseran menuju samudra biru perlu dicari langkah-langkah nyata dan proses sistematis dari mengamati perusahaan-perusahaan yang sudah menerapkan *blue ocean strategy* untuk dapat diikuti dan meminimalkan resiko.

Sedangkan bagi perusahaan mapan, pergeseran dari samudra merah menuju samudra biru bukanlah hal yang semudah dibayangkan disebabkan mereka sudah terjebak di dalam samudra merah. Perlu mereka lakukan yaitu bagaimana mengerti cara pindah ke samudra biru dengan penalaran yang terbuka. Sehingga dapat dipastikan mereka akan merekonstruksi cara piker seperti:

- a. Bagaimana birokrasi yang sudah berjalan dan susah diubah?
- b. Bagaimana mereka harus mulai proses berubahnya?
- c. Bagaimana semua orang di dalam perusahaan ikut berubah menerima gagasan samudra biru?

Pertanyaan di atas akan muncul disebabkan bahwa perusahaan mapan telah nyaman dengan aturan industri yang sudah berjalan saat ini. Ditambah pengalaman masa lalu yang telah mengajarkan kepada mereka bagaimana bertarung dengan berdarah-darah untuk memenangkan kompetisi. Sejatinya, tidak akan ada pergeseran bagi perusahaan mapan ke samudra biru kecuali unsur manusia disentuh juga. Penjaminan kesuksesan pergeseran ke samudra biru terjadi ketika semua orang sudah memahami bagaimana mendapatkan kepercayaan, saling percaya dan kerjasama tim yang kuat dalam menghadapi rintangan organisasional.

Sebagian banyak organisasi perusahaan menghadapi rintangan internal organisasional terhadap perubahan. Boleh jadi tantangan berupa: 1) tantangan status quo, dimana semua orang/pihak telah terikat dengannya, 2) rintangan

politis yang sudah tercipta dan menjadi pemicu perpecahan, kubu-kubu yang menimbulkan keributan dan ketegangan internal, 3) rintangan motivasi, disebabkan orang di dalamnya hanya bekerja sesuai apa yang harus dilakukan, tanpa mempunyai energi, semangat dan dorongan untuk melakukan perubahan nyata.

- **Model Holistik Strategi *Blue Ocean***

Sebagai sebuah organisasi perusahaan bisnis. Perlu diketahui, model langkah seperti apa yang akan membawa terciptanya perubahan menuju samudra biru. Setidaknya bisa dijadikan model holistik pertanyaan untuk dipecahkan dalam pembuatan sebuah produk terbaru dengan 4 langkah model sebagai berikut:

- 1. Tawarkan Pemecahan Baru untuk Satu Masalah yang sudah ada di industri**

Ketika suatu perusahaan melihat suatu masalah baru yang harus diselesaikan dengan pemecahan solusi baru dari kondisi yang sudah ada di industri berjalan. Pada hakikatnya, perusahaan sedang menghantam inti pasar, berhadapan dengan perusahaan yang sejak awal atau sudah lama seiring waktu bekerja pada industri tersebut.

Sebagai contoh, kemunculan ojek *online* berbasis aplikasi, menjadi solusi bagi penumpang ojek yang sering mendapatkan harga yang tidak kompetitif “dipukul harga” dan tidak ada ukuran transparan harga dengan jarak. Maka terjadi retensi dan perlawanan dari inti pasar yaitu para pihak yang berada di industri ojek pengkolan.

Oleh karena itu, untuk mengurai masalah yang ditimbulkan dari pemecahan solusi yaitu memberikan penawaran penggantian dan pekerjaan yang sudah ada kepada pihak yang terdisrupsi. Pasar yang telah ada sejak lama diciptakan ulang dari inti kebiasaan dan semakin diperluas batas jangkauan layanan dan konsumen, di situlah mulai terjadi pergeseran samudra merah ke biru.

- 2. Identifikasi dan Pecahkan Satu Masalah Baru atau Raih Kesempatan Baru**

Pada model perubahan ini terjadi pada perusahaan yang melahirkan inovasi dan penciptaan pasar namun tidak mendisrupsi para pelaku industri yang sudah ada. Bisa dikatakan, pada model ini yaitu disrupsi tidak terlihat sama sekali.

Sebagai contoh, yaitu kemunculan platform digital pendidikan atau kursus *online*.

Permasalahan orang tua yang ingin memberikan pendidikan tambahan untuk anaknya dengan harga terjangkau, pengajar yang kompeten dan bisa dilakukan di rumah dengan pantauan mereka. Muncullah solusi adanya ide inovasi pendidikan menggunakan platform digital.

Namun demikian, platform digital ini tidak merubah industri yang sudah ada yaitu pendidikan normal dan regular melalui institusi pendidikan resmi yaitu sekolah, universitas maupun pondok pesantren. Sehingga pergeseran ke samudra biru tanpa menghancurkan samudra merah. Inilah penciptaan inovasi yang berefek pada perubahan non-disruptif.

3. Definisikan Kembali dan Pecahkan Satu Masalah yang Sudah Ada di Industri

Bagi perusahaan penyelenggara hiburan, sebut saja *Event Organizer*. Di saat pandemi seperti ini, ketika perkumpulan manusia dibatasi, banyak gedung pertunjukkan ditutup, dan perizinan hiburan dipersulit. Sedangkan bagi perusahaan operasional dan sumber daya manusia di dalamnya harus tetap bekerja. Tidak lain dan tidak bukan, mereka harus berpikir langkah keluar dari kebiasaan pengadaaan *event* secara *offline* dan di suatu tempat tertentu antara pementas dan penonton.

Perusahaan *event organizer* tetap bekerja menghadirkan acara musik yang dinikmati dengan penuh kegembiraan. Mereka menghadirkan konsep “Konser Virtual”. Di mana penonton membeli tiket konser melalui digital, diberikan akses masuk ke ruangan virtual sesuai tempat duduknya, dan diarahkan kamera sesuai dengan pandangan mata di tempat duduk virtualnya. Semua terasa seperti penonton tetap menikmati konser secara langsung di tempat yang sama dengan pementas.

Dalam perubahan model ini, perusahaan telah bergeser dari samudra merah ke samudra biru. Pada model ini, akan terjadi perubahan disruptif dan non-disruptif secara bersamaan. Perubahan non-disruptifnya yakni konser musik tetap berjalan dengan teknis dan strategi yang baru. Sedangkan perubahan disruptif nya terjadi pada berkurangnya biaya sewa gedung/tempat untuk konser dan pasar yang berkaitan dengan konser langsung di tempat akan berdampak.

F. RANGKUMAN MATERI

Kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan adalah wajib. Terutama bagi perusahaan bisnis, perubahan adalah suatu yang dinamis. Apakah mau berubah dengan sigap dan tetap bertahan? Atau memilih diam dan tergilas oleh perubahan itu sendiri?

Dalam memilih perubahan di perusahaan bisnis itu tidak mudah. Akan sangat berkaitan dengan para *stakeholders*, nilai investasi tidak sedikit dan resiko yang tidak kecil terhadap kegagalan. Maka, kunci utama adalah sumber daya manusia mendapatkan sentuhan *humaneses* (kemanusiaan) untuk memiliki rasa percaya diri, saling menghormati dan kerjasama yang kuat untuk bersama-sama berubah.

Memilih strategi *blue ocean* adalah salah satu strategi termudah. Keluar dari pasar yang berdarah-darah ke dalam pasar yang tanpa kompetisi dibutuhkan kreatifitas dan inovasi. Perusahaan dapat memilih beberapa contoh model *holistic* perubahan menggunakan strategi samudra biru di atas. Sukses Selalu!

DAFTAR PUSTAKA

- Saefudin, Akhmad. 2020. Perbandingan Teori Disrupsi pada marketing di era industri 4.0 menurut hermawan kartajaya dan rhenald kasali. Jakarta: Jurnal Ilmial vol 1 No. 2, Oktober 2020
- Yasinta, Lidiya Filza. 2018. Cybrarian: Menjawab Tantatang Era Disrupsi di Perpustakaan. Malang: Seminar Nasional Prodi Ilmu Perpustakaan UM.
- Prasetyo, Banu. 2019. Revolusi Industri 4.0 dan Tantangan Perubahan Sosial. *Prosiding SEMATEKSOS 3 "Strategi Pembangunan Nasional MenghadapiRevolusiIndustri 4.0"*. Revolusi Ind 4, 22-27 vol: 1 issue : 2019.
- Khasali, R. 2018. Strawberry Generation. Jakarta: Mizan
- Kahar Irawati. 2008. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. Pustaha: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi Vol. 4 No. 1, Juni 2008
- Darsono, L. I. (2002). Tranformasi organisasional dan MSDM: Hambatan dan implikasinya pada rekrutmen dan seleksi[on-line]. Diakses dari <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>.
- Djati, P. S., (2000). Dampak pergeseran nilai-nilai organisasi terhadap kebijaksanaan sumber daya manusia dan implikasinya. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 2(1), 9-18.
- Kim Chan, W. (2017). Blue Ocean Shift, Pergeseran Samudera Biru. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Mengantisipasi Dan Mengelola Perubahan Dan Pengembangan Organisasi)

Oleh

Nama: Nursevi Hidayanti

NPM: 210.2020.010



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Dewasa ini, berbagai organisasi di belahan dunia manapun tidak terhindarkan dari sebuah perubahan. Perubahan adalah sesuatu yang kekal dan senantiasa selalu ada sehingga perubahan harus selalu dilakukan dan dikelola. Manajemen perubahan sangat diperlukan sebagai solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini dalam meraih cita-cita atau keberhasilan di masa yang akan datang. Perubahan membuat perusahaan menjadi tidak statis, melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Tanpa adanya perubahan, maka perusahaan akan kesulitan menghadapi persaingan bisnis dan sulit berkembang menjadi lebih baik. Saat ini, kondisi ekonomi dan kehidupan di sebagian besar belahan dunia dilanda wabah Covid-19, oleh karena itu masing-masing perusahaan harus mampu menghadapi perubahan untuk tetap bertahan. Tantangan pasar dan persaingan global bermunculan setiap saat, sehingga perusahaan ditantang untuk mengubah unit kegiatan operasional atau lini agar tetap bisa menghasilkan. Pimpinan perusahaan harus mempunyai rencana yang matang.

B. MEMAHAMI KEBUTUHAN AKAN PERUBAHAN

Pada saat para pesaing memperkenalkan produk atau layanan baru, sumber pasokan penting hilang dari bisnis, atau berbagai perubahan lingkungan yang terjadi organisasi perlu menyesuaikan diri. Kebutuhan terhadap perubahan jelas sekali terasa sewaktu hasil-hasil yang dicapai tidak sesuai dengan harapan, dan tugas-tugas tidak berjalan lancar, atau terlihat adanya gejala ketidakpuasan. Apabila situasi-situasi demikian meningkat, maka dorongan untuk mengadakan perubahan semakin meningkat. Sering kali terlihat gejala bahwa perusahaan-perusahaan tidak membaca atau mendeteksi isyarat-isyarat yang terjadi pada pasar-pasar yang mengalami perubahan, dan oleh karena segala sesuatu berjalan lancar, maka diasumsikan bahwa segala sesuatu berlangsung dengan baik. Perubahan-perubahan signifikan dapat menimbulkan kesulitan besar bagi perusahaan-perusahaan. Para individu, maupun manajemen puncak, harus senantiasa memonitor lingkungan-lingkungan mereka guna mengantisipasi dan mendeteksi perubahan-perubahan yang dapat memengaruhi mereka (Winardi, 2015).

C. PENDEKATAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Pada dasarnya kita ketahui bahwa perubahan tidak selalu dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Agar perubahan tersebut tidak menakutkan, maka perlu ada pendekatan manajemen perubahan. Proses

manajemen perubahan dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yang bertujuan agar dalam pelaksanaan proses manajemen perubahan dapat diterima oleh pihak-pihak terkait. Menurut Tauhid, dkk (2021) terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan yaitu:

1. Perubahan Terencana

Untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, ialah sebagai berikut:

a. Fase eksplorasi

Pada tahap ini perusahaan menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi dan jika demikian mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan menyangkut kepedulian akan perlunya perubahan, mencari bantuan eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasi perubahan, dan melakukan dengan konsultan.

b. Fase perencanaan

Pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat tentang masalahnya, menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut, dan membujuk pengambil keputusan kunci mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang diusulkan.

c. Fase tindakan

Pada tahap ini perusahaan mengimplementasikan perubahan dari rencana yang sudah disusun, mengevaluasi kegiatan implementasi, dan mengumpukan hasil sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang perlu dapat dilakukan.

d. Fase integrasi

Pada tahap ini proses perubahan menyangkut penguatan perilaku baru melalui umpan balik dan sistem penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada konsultan dan melatih manajer serta pekerja untuk memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan.

2. Pendekatan Darurat

Pendekatan darurat memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut:

a. Struktur organisasi

Perubahan struktur menuju pada organisasi dengan lebih banyak delegasi, yang berarti hierarki datar, pada posisi unggul yang sangat unggul untuk bergerak. Aspek yang berkembang adalah dengan adanya gerakan

menciptakan organisasi yang berpusat pada pelanggan dengan struktur yang mencerminkan sehingga tanggap terhadap pasar yang berbeda daripada perbedaan fungsi.

b. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah suatu upaya untuk mempengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekadar dengan berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralasan antara budaya organisasi dengan kinerja.

c. Organisasi pembelajaran

Pembelajaran memiliki peran kunci dalam menyiapkan orang untuk melakukan perubahan atau membiarkan mereka menghalangi perubahan. Perubahan dapat turun dengan cepat dengan membuat krisis mendatang nyata bagi setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dalam sistem dan prosedur sekarang.

d. Perilaku manajerial

Pendekatan darurat memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer. Manajer diharapkan bekerja sebagai pemimpin, fasilitator, dan *coach* melalui kemampuan meredam hambatan hierarki, fungsi dan organisasi, dapat membawa suasana dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.

e. Kekuatan dan politik

Mendapatkan dukungan dari para manajer, manajer lokal, serikat kerja, dan pekerja.

D. FASE KOMITMEN PERUBAHAN

Fase ini melakukan komitmen yang terdiri dari kontak dan kesadaran. Usaha melakukan kontrak dalam bentuk rapat, pidato, atau memo untuk mendapatkan kepedulian dapat berupa pemahaman atau kebingungan. Pada fase komitmen ini terdapat dua faktor yaitu penerimaan dan janji. Tahap penerimaan terdiri atas tahapan pemahaman dan persepsi. Hasil dari pemahaman bisa berupa persepsi positif atau negatif. Persepsi positif akan mendukung memulai perubahan. Tahap janji terdiri dari instalasi, adopsi, institusionalisasi dan internalisasi. Instalasi merupakan kesempatan pertama di mana tindakan komitmen timbul. Tindakan ini memerlukan konsistensi tujuan, investasi sumber daya, dan subordinasi sasaran jangka pendek dengan tujuan jangka panjang (Maarif dan Kartika, 2017).

Pada dasarnya perubahan selalu memiliki tujuan tertentu yang dapat berupa upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan (misalnya perubahan selera konsumen, terdapat peraturan baru yang diberlakukan oleh pemerintah, kemajuan teknologi, dan lain-lain) dan upaya peningkatan

efisiensi organisasi dalam rangka mencapai kondisi yang lebih baik. Apapun jenis tujuan yang ingin dicapai, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu. Tahapan-tahapan yang harus ditempuh oleh perusahaan dalam mengadakan perubahan adalah menyadarkan seluruh karyawan bahwa perubahan tertentu perlu dilakukan (*infreezing*), melaksanakan perubahan atau menerapkan sesuatu yang baru (*changing*), dan menstabilkan situasi setelah perubahan dilaksanakan (*refreezing*).

E. MENGELOLA PERUBAHAN

Mengelola perubahan merupakan hal yang harus dilakukan pemimpin agar perubahan yang telah direncanakan dapat berhasil sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan. Salah satu permasalahan yang sering muncul pada proses perubahan adalah adanya penolakan terhadap perubahan. Pada kondisi tersebut peran pemimpin sangat diperlukan untuk meyakinkan dan memotivasi para karyawan untuk melakukan perubahan.

Menurut Wibowo (2016) proses perubahan dilakukan dengan mendesain ulang proses dan prosedur. Dalam implementasi menghadapi banyak tantangan dan dalam beberapa kasus yang ditemukan di lapangan perusahaan masih menggunakan prosedur lama. Hal ini terjadi karena proses desain ulang perubahan tidak melibatkan bawahan, sehingga mereka kurang memahami dan tidak siap mengimplementasikan. Reaksi resistensi berfokus pada perubahan, metode perubahan atau agen perubahan. Metode yang digunakan untuk mengurangi resistensi tergantung pada sasaran resistensi perubahan. Resistensi berkembang ketika agen perubahan dan sasaran perubahan memiliki perbedaan yang besar dalam berbagai hal, seperti pendidikan, penampilan fisik, nilai, dan bahasa. Menggunakan agen perubahan dengan karakteristik yang sesuai dengan karakteristik sasaran perubahan akan mengurangi reaksi penolakan (Kaswan, 2019).

Mengomunikasikan informasi mengenai perubahan merupakan cara lain mengurangi resistensi. Komunikasi bisa berbentuk tertulis, atau lisan yang dipresentasikan ke kelompok. Percakapan yang ekstensif antara pimpinan dengan setiap karyawan yang berada di bawahnya akan membantu proses perubahan. Komunikasi harus menjelaskan alasan perubahan, bagaimana perubahan itu akan terjadi, dan dampaknya terhadap kelompok-kelompok dalam organisasi. Terutama pada perubahan yang teknis, harus dijelaskan dalam bahasa yang sederhana agar dapat dimengerti sehingga menurunkan reaksi penolakan.

Melibatkan orang-orang penting yang berpengaruh. Mereka harus dilibatkan lebih awal dalam usaha perubahan, terutama dalam mendiagnosis sistem untuk menilai apakah perubahan itu diperlukan. Keterlibatan mereka

diperlukan untuk memperoleh informasi penting karena mereka yang sering terlibat dalam sistem yang menjadi sasaran. Informasi tersebut memberi kesempatan kepada manajer atau pimpinan dan agen perubahan untuk merancang usaha perubahan yang efektif.

Pemimpin dapat mendukung perubahan besar dengan mengarahkan sumber daya yang cukup untuk membuat perubahan lebih mudah pada mereka yang terkena dampak. Sumber daya yang cukup secara khusus penting jika perubahan bersifat kompleks dan melibatkan peralihan kepada teknologi baru. Pemimpin mungkin memperkirakan reaksi resistensi ketika karyawan harus mempelajari cara baru yang lebih kompleks dalam melakukan pekerjaan. Pemimpin dapat mengurangi resistensi tersebut dengan mengarahkan sumber daya yang cukup untuk melantik karyawan menggunakan teknologi baru. Ketika seseorang atau kelompok yang kuat merupakan sumber resistensi, maka perlu adanya negosiasi. Negosiasi adalah hal umum yang dilakukan dalam situasi yang menuntut perubahan dalam perilaku pekerjaan dari pekerja yang berserikat.

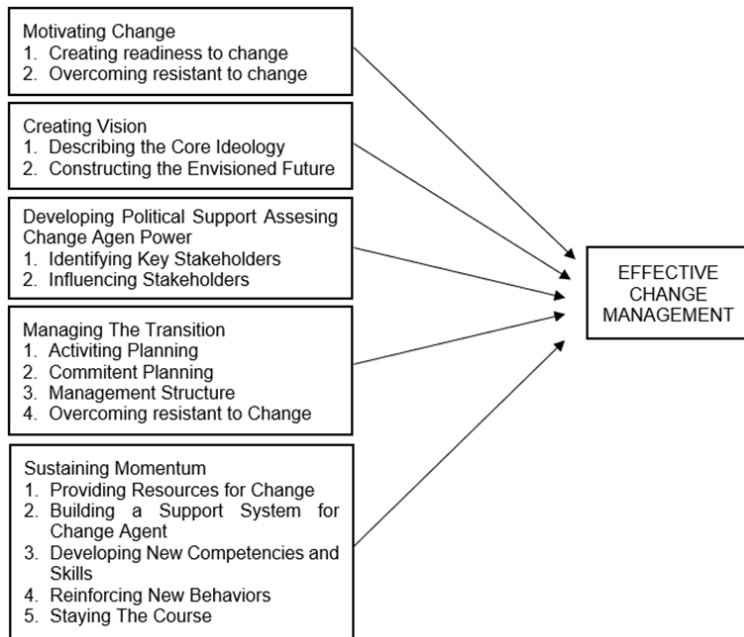
Pengelolaan perubahan terfokus pada pengidentifikasian sumber-sumber penolakan terhadap perubahan dan mencari cara bagaimana penolakan-penolakan tersebut dapat diselesaikan. Penolakan terhadap perubahan merupakan fenomena yang timbul dalam proses perubahan. Beberapa hal yang menyebabkan penolakan, yaitu:

1. Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan. Hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain.
2. Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan. Apabila orang dalam organisasi merasakan bahwa cara/metode selama ini mereka gunakan sudah baik, maka adanya rencana perubahan akan membuat mereka menolak.
3. Kepercayaan bahwa perubahan tidak dapat dilakukan. Proses perubahan yang akan dilakukan membutuhkan usaha yang besar sehingga perubahan yang radikal dapat menyebabkan orang meragukan keberhasilan perubahan.
4. Ancaman ekonomi. Perubahan yang akan dilakukan membuat karyawan merasa terancam dari segi ekonomi, misalnya perubahan dapat menyebabkan kehilangan pendapatan karena Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau penggantian manusia dengan teknologi informasi sehingga mereka kehilangan pekerjaan.
5. Perubahan biasanya berbiaya tinggi. Walaupun perubahan biasanya membawa keuntungan besar bagi perusahaan, tetapi besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan membuat perusahaan berpikir lebih mendalam sebelum menentukan untuk melakukan perubahan. Dalam hal

ini, perusahaan harus membandingkan biaya dan keuntungan yang mungkin diperoleh (*cost and benefit analysis*).

6. Ketakutan akan kegagalan individu. Apabila orang-orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara atau metode lama maka rencana perubahan membuat mereka ketakutan, jika mereka tidak bisa menggunakan cara atau metode baru.
7. Kehilangan status dan kekuasaan. Perubahan-perubahan besar dalam organisasi dapat menyebabkan beberapa orang merasa terancam akan kehilangan kekuasaan dan status akibat adanya perubahan.
8. Ancaman terhadap nilai-nilai dan cita-cita organisasi. Adanya perubahan menyebabkan ketakutan-ketakutan akan hilangnya nilai-nilai organisasi yang selama ini telah dianut oleh organisasi.
9. Penolakan akan pengaruh. Ada beberapa orang yang menolak untuk berubah karena mereka tidak mau dikontrol oleh orang lain.

Tampubolon (2019) mengemukakan bahwa membangun perubahan organisasi berfokus pada identifikasi praktik dan desain yang dapat diadopsi organisasi sehingga mereka dapat berubah. Perlunya kelincahan, fleksibilitas, inovasi, kemampuan beradaptasi yang lebih besar dari perusahaan. Upaya perubahan yang efektif sangat ditentukan oleh desain organisasi, atau bagaimana struktur, proses, sistem penghargaan dan fitur-fitur lainnya dari suatu perusahaan diatur dari waktu ke waktu untuk saling mendukung satu sama lain serta maksud, identitas, dan kemampuan strategis perusahaan. Organisasi yang dibangun untuk mengubah harus berhubungan erat dengan pasar dan tuntutan lingkungan lainnya untuk mendefinisikan ulang secara berkelanjutan serangkaian keunggulan kompetitif. Prinsip desain utama disini adalah untuk memaksimalkan “luas permukaan” organisasi dengan menghubungkan sebanyak mungkin karyawan dengan lingkungan eksternal. Dengan demikian, sebanyak mungkin karyawan harus memiliki kontak dengan regulator, pemasok, komunitas lokal, dan pelanggan. Dengan begitu, ketika saatnya tiba untuk mengubah arah organisasi, semua orang bergerak bersama berdasarkan pemahaman bersama dan merasa perlu untuk perubahan. Cummings & Worley (2019) mengemukakan terdapat lima elemen kunci untuk memimpin perubahan dalam mengelola perubahan pada organisasi. Lima elemen tersebut merupakan aktivitas yang memberikan kontribusi untuk mengelola perubahan secara efektif. Lima elemen kunci ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1
Mengelola Perubahan Efektif

Penjelasan mengenai pengelolaan perubahan secara efektif adalah sebagai berikut:

1. Memotivasi perubahan

Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi. Dorongan komitmen memberikan dua tugas, yaitu:

a. Menciptakan kesiapan untuk melakukan perubahan

Salah satu tantangan penting dalam menyiapkan perubahan adalah kesediaan anggota organisasi untuk melakukan perubahan. Hal ini tidak akan terwujud apabila anggota organisasi masih belum menyadari kebutuhan untuk berubah, maka dari itu untuk membuat anggota organisasi berubah, tentu saja dibutuhkan peran pemimpin untuk meyakinkan dan menjelaskan pentingnya perubahan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan benchmark.

b. Menyelesaikan penolakan terhadap perubahan

Apabila perubahan telah dilaksanakan, masalah kemungkinan yang muncul adalah penolakan terhadap perubahan. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan perubahan yaitu:

- ❑ **Komunikasi**
 Penolakan dapat dikurangi dengan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan. Komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan. Salah satu penyebab penolakan dimungkinkan karena ada salah informasi atau komunikasi yang buruk dalam organisasi. Komunikasi lebih baik dapat dilakukan dengan pembicaraan langsung.
- ❑ **Partisipasi**
 Proses perubahan yang baik semestinya melibatkan karyawan, mulai dari proses persiapan hingga pengimplementasian perubahan, sehingga karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan. Hal ini dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan karena dengan keterlibatan tersebut, karyawan merasa menjadi bagian dari perubahan dan bukan obyek perubahan.
- ❑ **Kemudahan dan Dukungan**
 Penolakan terhadap perubahan salah satunya disebabkan ketakutan dari karyawan akan munculnya cara atau metode baru yang belum mereka ketahui. Hal ini menuntut pihak manajemen untuk memberikan kemudahan dan dukungan kepada karyawan dengan memberikan penyuluhan, dan pelatihan. Program pelatihan sangat diperlukan untuk mempersiapkan anggota organisasi memasuki proses perubahan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia.
- ❑ **Perundingan**
 Perusahaan dapat melakukan perundingan atau negosiasi untuk mendapatkan solusi yang saling menguntungkan bagi seluruh pihak dalam organisasi.
- ❑ **Manipulasi dan Kooptasi**
 Manipulasi mengacu pada upaya pengaruh yang tersembunyi berupa penghasutan dan pemutarbalikan fakta untuk membuat fakta menjadi lebih menarik, sedangkan kooptasi adalah taktik politis yang bertujuan mendapatkan dukungan terhadap perubahan dari orang-orang atau kelompok-kelompok penting dengan mengundang mereka dalam mendesain usaha-usaha perubahan. Kooptasi berbeda dengan keterlibatan. Disini agen perubahan tidak mencari informasi untuk program perubahan yang efektif. Agen perubahan menginginkan orang atau kelompok penting menerima program perubahan. Individu atau anggota yang dikooptasi dapat memengaruhi desain usaha perubahan yang menguntungkan individu atau kelompok.

❑ Pemaksaan

Pemaksaan berupa pemberian ancaman kepada pihak yang menolak. Ancaman tersebut dapat berupa mutasi, hilangnya promosi jabatan, dan surat rekomendasi yang buruk. Pemaksaan merupakan cara terakhir yang dapat dipilih oleh manajemen.

2. Menciptakan Visi

Perusahaan yang sedang melakukan perubahan harus melakukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Hasil dari analisis tersebut akan menentukan visi baru perusahaan yang ingin dicapai dengan perubahan.

3. Mengembangkan Dukungan Politis

Mengelola dinamika politis menyangkut penilaian terhadap kekuatan agen perubahan, mengidentifikasi pihak-pihak yang paling berkepentingan (*key stakeholders*) dalam perusahaan, dan mempengaruhi *stakeholders*. Agen perubahan dapat berupa pimpinan perusahaan ataupun konsultan yang dikontrak untuk melakukan perubahan. Dengan memperkuat posisi agen perubahan dan mendapatkan dukungan dari *stakeholders* perusahaan, maka perusahaan akan semakin mudah untuk melakukan perubahan karena dukungan seluruh *stakeholders* perusahaan sangat mempengaruhi kelangsungan dan kesuksesan perubahan dalam perusahaan.

4. Mengelola Transisi

Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi diharapkan dapat dicapai di masa yang akan datang. Masa transisi memerlukan perencanaan aktivitas, perencanaan komitmen, dan perubahan struktur manajemen. Perencanaan dijelaskan sampai kepada hal yang paling spesifik, sehingga anggota organisasi mempunyai arah yang jelas mengenai tujuan dan prioritas pekerjaan yang harus dilakukan. Setelah perencanaan dilakukan maka dibutuhkan pembangunan komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi untuk melakukan perubahan sehingga perubahan dapat dilakukan secara sukses. Proses selanjutnya adalah perubahan struktur manajemen. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas, sehingga perubahan yang dihasilkan bisa sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Struktur manajemen perusahaan mengakomodir orang-orang yang dapat memobilisasi sumber daya organisasi untuk berubah. Optimalisasi peran pemimpin dan konsultan perubahan untuk perubahan juga sangat diperlukan.

5. Melanjutkan Momentum Perubahan

Setelah perubahan dilakukan oleh organisasi, perusahaan harus meningkatkan semangat untuk berubah sehingga tidak kehilangan momentum untuk terus melakukan perubahan. Hal hal yang dapat dilakukan agar dapat terus berubah adalah dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan dan membangun sistem pendukung untuk agen perubahan.

Menurut Muazd (2015), dalam mengelola perubahan terdapat beberapa tips agar perubahan dapat terlaksana dengan baik, yaitu:

1. Miliki mitra yang kuat dan handal serta rawatlah hubungan profesional yang saling menguntungkan dengan mitra bisnis. Selalu beri alasan bagi tim mitra untuk mendahulukan perusahaan yang dipimpin dibandingkan dengan pelanggan mereka lainnya. Hubungan yang baik perlu dijaga dan dirawat dengan mendedikasikan cukup waktu untuk itu. Buatlah suasana *briefing* menjadi menyenangkan untuk mereka bekerja seoptimal mungkin dan bersemangat menghasilkan yang terbaik dari mereka.
2. Memiliki sistem pengelolaan data dan informasi yang baik. Data yang sudah diolah menjadi informasi memungkinkan perusahaan mengambil keputusan dengan cepat dan akurat.
3. Perencanaan yang matang dengan memperhitungkan aspek-aspek risiko sejak awal. Semakin sering Anda mengasah ketajaman analisis semua orang di tim Anda, semakin baik antisipasi terhadap risiko. Perencanaan yang tidak memadai akibatnya ada tahapan-tahapan pembuatan strategi yang harus dilewati untuk mengejar waktu implementasi. Kualitas strategi yang dilakukan dengan cara ini pasti lebih rendah dibandingkan dengan strategi yang dihasilkan dari cukup waktu untuk menggali waktu informasi dan menganalisis lebih banyak.
Kecenderungan untuk menggali informasi dan menganalisis terlalu lama sehingga proses penyusunan strategi menjadi tidak efektif. Hal ini mengakibatkan kualitas strategi yang kurang optimal. Keseimbangan antara waktu penggalan informasi dan analisa dengan penyusunan strategi haruslah optimal.
4. Miliki tim internal yang solid. Tim internal yang solid dapat membuat perubahan dapat dilakukan dengan cepat dan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

F. FOKUS PERUBAHAN ORGANISASI

Pada saat pimpinan memutuskan bahwa suatu perubahan diperlukan atau ketika pemimpin menyadari bahwa tidak ada pilihan lain kecuali membuat perubahan, salah satu isu pertama yang harus mereka hadapi adalah apa yang harus diubah? Meskipun tidak menyeluruh, sejumlah wilayah yang cukup komprehensif harus dipertimbangkan. Menurut Hitt, Black dan Porter (2012) mengatakan bahwa yang harus diubah adalah strategi, struktur, sistem, nilai, kultur bersama, staf, dan teknologi.

1. Strategi

Strategi adalah rencana yang menggabungkan antara tujuan, kebijakan, dan serangkaian tindakan utama organisasi menjadi satu kesatuan utuh yang dapat memenuhi kebutuhan pada pemangku kepentingan. Porter mendefinisikan ada tiga jenis strategi unit bisnis yang membantu perusahaan menangani kekuatan kompetitif dan melebihi perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu strategi *overall cost leadership*, strategi diferensiasi, dan strategi fokus yang bergantung pada posisi biaya murah dan diferensiasi.

2. Struktur

Struktur organisasi menjadi landasan bagi semua hal dalam perilaku. Struktur organisasi mempengaruhi pola komunikasi diantara pegawai. Struktur organisasi penting karena berdampak langsung dan bermakna terhadap hasil individual. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap sikap penting karyawan seperti kepuasan kerja, alienasi pekerjaan, ketidakjelasan peran, konflik peran, persepsi keadilan, motivasi dan keterlibatan pekerjaan.

3. Sistem

Sistem adalah kesatuan terpadu yang tersusun atas bagian-bagian yang berbeda tetapi saling bergantung yang bekerja sama dalam kesatuan di bawah pengaruh logika yang memadu dan satu sama lain saling melengkapi dalam mencapai tujuan. Komponen-komponen suatu sistem harus bekerja sama agar sistem tersebut dapat efektif.

4. Nilai dan Budaya Bersama

Nilai-nilai memberi karakter kepada kepemimpinan dan cara karyawan berperilaku ketika sedang bekerja. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu mempersonifikasikan nilai-nilai tersebut dalam dirinya serta menghidupkan nilai-nilai itu dalam organisasinya. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri yang unik. Karakter budaya organisasi merupakan hasil dari nilai-nilai dan prinsip-prinsip bisnis yang di praktikan oleh pimpinan, standar apa yang dapat diterima atau tidak secara etis, perilaku yang mendefinisikan cara melakukan sesuatu, menggambarkan

tradisi, pendekatan terhadap manajemen karyawan, dan politik-politik internal.

5. Staf

Perubahan yang berfokus pada manusia melibatkan beberapa unsur yaitu siapa orangnya, apa sikap dan harapan mereka, bagaimana mereka berinteraksi secara interpersonal, dan bagaimana mereka dilatih serta dikembangkan.

6. Teknologi

Kemajuan teknologi diperkenalkan pada organisasi dengan laju yang semakin cepat. Meskipun teknologi berubah dengan pesat, secara khusus merevolusi bisnis adalah teknologi informasi.

G. MANAJEMEN PERUBAHAN STRATEGIS

Model manajemen strategis berupaya melakukan penataan antara strategi organisasi, struktur, dan sistem manajemen sumber daya manusia, serta keselarasan antara semua unsur tersebut dengan lingkungan. Perubahan strategis merupakan fungsi seberapa baik organisasi mengelola penataan tersebut. Kaswan (2019) mendeskripsikan tiga sistem yaitu (1) sistem teknis: dirancang untuk memecahkan masalah produksi organisasi yang meliputi misi, strategi, dan struktur organisasi yang diperlukan agar menjadi efektif, (2) sistem politik: memecahkan masalah alokasi bagaimana mendistribusikan sumber daya dan kekuasaan, yang meliputi imbalan, suksesi karier, anggaran, dan struktur kekuasaan, (3) sistem kultural: dirancang untuk memecahkan masalah nilai atau kepercayaan dengan nilai apa yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, tujuan apa yang harus dikejar, dan lain sebagainya. Ketiga sistem tersebut saling berkaitan dan membentuk sistem organisasi. Manajemen perubahan strategis melibatkan penataan sistem-sistem untuk menjawab tekanan dari lingkungan.

H. PEMBAHASAN

Ketidakpastian perubahan di dunia saat ini, didorong oleh meningkatnya globalisasi dan inovasi teknologi, di antara faktor-faktor lain sangat mendukung pendekatan baru. Pandemi Covid-19 membuat semua perusahaan untuk bertransformasi ke bisnis digital. Berdasarkan internal *meeting* perusahaan X pada tanggal 03 Mei 2020, perusahaan tengah mempercepat transformasi sebagai perusahaan digital dari sebelumnya yang hanya perusahaan telekomunikasi. Percepatan transformasi digital dilakukan oleh perusahaan karena terdapat tekanan dari lingkungan eksternal untuk melakukan perubahan seperti pandemi Covid-19 yang menyebabkan

perubahan perilaku konsumen, perubahan keinginan konsumen, dan peningkatan persaingan. Strategi transformasi membuat seluruh unit bisnis yang ada di perusahaan X mengalami perubahan dengan diterapkannya transformasi organisasi (TO) mulai Oktober 2021.

Perubahan yang terjadi pada perusahaan X akibat dari adanya transformasi organisasi membuat struktur organisasi menjadi berubah sehingga para karyawan dituntut untuk bisa memahami dan beradaptasi dengan cepat terkait dengan operasional sistem baru dari divisi lain yang berbeda dari divisi sebelumnya. Perbedaan yang terjadi setelah adanya transformasi organisasi adalah terdapat peleburan divisi sehingga setiap karyawan dituntut untuk bisa matriks pekerjaan dan memahami secara teknis untuk semua produk. Pada divisi *service solution* sebelum adanya TO, apabila rekan dari divisi lain dari berbagai regional mengalami kendala dalam proses aktivasi Wi-Fi (*fallout system*) dapat menghubungi secara langsung *team* yang ada di *service solution*. Namun setelah adanya TO, birokrasi menjadi semakin berjenjang dimana pihak di luar divisi *service solution* apabila ada kendala yang berkaitan dengan aktivasi Wi-Fi tidak dapat menghubungi tim support secara langsung, melainkan melalui pimpinan *support* terlebih dahulu. Pimpinan *service solution* yang nantinya akan menentukan *fallout system* tersebut akan diselesaikan oleh siapa dengan melihat di sistem, karyawan mana yang sedang kosong.

Perubahan lainnya adalah sebelum adanya TO, pembagian untuk area koordinasi pekerjaan dibagi berdasarkan Regional, misalnya karyawan A akan menangani *fallout system* di Regional 2 yang terdiri dari wilayah JABODETABEK. Namun setelah adanya TO, maka pembagian tim kerja dibagi berdasarkan fungsi pekerjaan. Pekerjaan reguler sebelum adanya TO dilakukan dengan pembagian secara regional dengan mengakses beberapa sistem perusahaan. Namun, setelah adanya TO maka pekerjaan reguler tidak lagi dibagi secara regional melainkan karyawan dituntut aktif untuk menyelesaikan order atau *fallout system* secara rebutan sehingga mendapatkan poin tertinggi. Poin-poin tersebut nantinya akan diakumulasikan sampai dengan akhir bulan dan diuangkan sebagai bentuk penghargaan terhadap karyawan. Poin-poin yang telah didapatkan juga dijadikan bahan evaluasi bagi pimpinan terkait perpanjangan kontrak bagi karyawan *support*.

Perusahaan dalam memfasilitasi perubahan ini dengan cara membuat transisi kepada para karyawan. Transisi menuntut pemimpin meneliti tipe lingkungan kerja yang disediakan untuk memastikan bahwa lingkungan tersebut kondusif terhadap perubahan. Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari rasa takut, kecemasan, penerimaan terhadap karyawan, dan ketika mengintegrasikan perubahan dengan melibatkan karyawan secara aktif karena karyawan memerlukan lingkungan yang aman dan nyaman untuk

mengimplementasikan perubahan. Pemimpin mendorong pertukaran gagasan dan perasaan secara bebas yang diwadahi melalui *Zoom meeting* dan *on site meeting*. Untuk menciptakan lingkungan yang sehat, bebas rasa cemas dan takut, agen perubahan memerlukan waktu untuk menciptakan interaksi yang bebas dari rasa takut. Perusahaan X menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari rasa takut adalah dengan mengembangkan empati terhadap karyawan dengan berusaha memahami apa yang mereka alami ketika mengimplementasikan perubahan.

Dalam program aktivasi perubahan baik CEO group maupun pimpinan unit berperan sebagai role model. Dalam pelaksanaannya pimpinan menunjuk agen untuk memastikan bahwa internalisasi perubahan seluruh karyawan berjalan dengan baik. Perusahaan X menyadari bahwa perubahan membutuhkan praktik manajemen di mana karyawan mendapatkan pelakuan manusiawi, humanis, dan berkualitas, sehingga perusahaan senantiasa memberikan dukungan bagi karyawan untuk menghadapi perubahan dengan memberikan sosialisasi secara berkala terkait program dan sistem-sistem baru, e-learning, umpan balik, nasihat, arahan, dan lain sebagainya.

I. RANGKUMAN MATERI

Perubahan adalah sebuah keniscayaan yang tidak dapat kita hindari. Kemajuan teknologi dan perkembangan zaman telah mentransformasi semua segi kehidupan. Oleh karena itu, apabila suatu organisasi ingin bertahan hidup, maka harus menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Perubahan yang terjadi untuk seluruh sistem yang besar, divisi atau departemen yang kecil dalam organisasi tujuan utamanya adalah memperbaiki atau meningkatkan efektivitas organisasi.

Sebagian besar karyawan memiliki asumsi terkait perubahan yang didasarkan pada rasa takut, dan prasangka buruk. Lingkungan kerja yang penuh dengan rasa takut sangat tidak menyenangkan sehingga mendatangkan ketegangan dan kecemasan sehingga karyawan sulit untuk mengimplementasikan perubahan. Penciptaan iklim yang positif dapat membuat karyawan merasa nyaman dengan kontribusi, keterlibatan, dan prestasinya.

Tahapan untuk mencapai keberhasilan dalam proses perubahan meliputi evaluasi, persiapan, implementasi, dan konsolidasi. Agen perubahan perlu menetapkan apakah sebuah perubahan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak dengan menghimpun informasi melalui mekanisme umpan balik yang kemudian dikomparasikan dengan hasil-hasil yang diinginkan.

Perusahaan X dalam mengantisipasi dan mengelola perubahan sudah cukup baik dengan berbagai dukungan baik teknis, moril, dan finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

J. SARAN

1. Pemimpin sebaiknya memberikan waktu yang cukup kepada karyawan untuk mengimplementasikan perubahan agar memperoleh wawasan dan pemahaman baru. Hal ini dikarenakan mempelajari prosedur baru, sistem baru, dan keterampilan baru membutuhkan waktu. Karyawan harus meninggalkan cara-cara yang telah digunakan di masa lalu sebelum bisa mengintegrasikan pengetahuan baru.
2. Pelatihan dan sosialisasi terkait sistem baru sebaiknya diadakan pada saat hari libur kerja. Hal ini dikarenakan sangat mengganggu konsentrasi para karyawan ketika bekerja berbarengan dengan video *conference* berkaitan pekerjaan atau *project, roaming*, ditambah dengan sosialisasi produk baru sehingga materi yang telah dipaparkan tidak dapat dipahami dengan baik oleh karyawan.
3. Perusahaan sebaiknya juga memperhatikan tenaga-tenaga *support (outsourcing)* khususnya yang berada di bagian teknis pada unit bisnis agar mendapatkan akses pembelajaran yang sama dengan karyawan tetap sehingga dapat mempercepat proses pemahaman sistem.

DAFTAR PUSTAKA

- Cuumings, T., Christopher, W., and Paul, D. 2019. Organization Development and Change. United State of Amerika: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Black, J. S., dan Porter, L. W. 2012. Management. Versailles: Prentice Hall.
- Kaswan. 2019. Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Bandung: Yrama Widya.
- Maarif, M. S., dan Lindawati, K. 2017. Manajemen Perubahan dan Inovasi: Upaya Meningkatkan Daya Saing Organisasi. Bogor: IPB Press.
- Muzd, I., E. 2015. Brand Managemen Essential-1: Best Practice Brand Management Do Best. Bogor: IPB Press.
- Tampubolon, M. P. (2020). Change Management-Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tauhid, Soraya, Kamaluddin, dan Syamsuddin. 2021. Strategi Cerdas Dalam Pengembangan, Inovasi, dan Perubahan Organisasi. Jawa Tengah: Lakeisha.
- Wibowo. 2016. Manajemen Perubahan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2015. Manajemen Perubahan. Jakarta: Prenadamedia Group.

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Konsep Organisasi Masa Depan)

Oleh
Nama: Paryanto
NPM: 2102020011



UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021

A. PENDAHULUAN

Organisasi bersifat dinamis dan mengikuti setiap perubahan yang dipengaruhi oleh perubahan internal dan eksternal, seperti halnya manusia. Faktor internal yang mempengaruhi kondisi manusia adalah faktor alam, seperti perubahan manusia dari bayi menjadi anak-anak hingga dewasa, usia tua dan kematian, Faktor eksternal misalnya karena perbedaan pola konsumsi makanan atau perubahan suhu. Untuk dapat bertahan hidup, manusia harus mampu beradaptasi dengan semua perubahan tersebut. Hal ini sama dengan apa yang terjadi dalam organisasi. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan pengaruh dan perubahan eksternal dan internal agar dapat bertahan, terutama di era persaingan yang sangat ketat saat ini.

Perubahan organisasi sangat penting baik dalam persaingan jangka pendek maupun jangka panjang, hal ini akan menjadi tantangan manajemen. Perkembangan teknologi, pasar global, dan tekanan intensitas modal yang berubah dengan cepat memaksa manajemen untuk terus menghemat biaya sambil meningkatkan fleksibilitas organisasi. Menurut Kanter, Stein, dan Jick (1992), ada tiga cara mengelola perubahan yang merupakan tanggung jawab manajemen tertinggi, karena organisasi terus-menerus mengalami beberapa bentuk perubahan. Pindahkan batas-batas organisasi dan ubah struktur organisasi untuk memodifikasi proses pengambilan keputusan (Luscher dan Lewis, 2008).

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan perubahan, pertama-tama perlu disadari pentingnya perubahan. Bentuk kesadaran tersebut dapat berupa persepsi bahwa organisasi perlu ditingkatkan, kesadaran akan pesatnya pertumbuhan perusahaan, perasaan bahwa organisasi mengalami kemunduran, perubahan bentuk, jenis dan intensitas persaingan, perubahan undang-undang dan peraturan dan kebijakan pemerintah, perubahan sosial dan perubahan politik nasional. Terjadi, organisasi terus bergerak. Berbagai bentuk perubahan tersebut antara lain perubahan internal (visi, misi, rencana strategis, struktur, sistem, prosedur) dan perubahan eksternal (*brand image*, peraturan pemerintah, kondisi geografis) (Nugroho, 2008).

Seringkali manajemen sulit melakukan perubahan, karena seringkali kita hanya melihat organisasi dari perspektif struktur dan fungsi, dan perubahan hanya dilihat sebagai upaya untuk merusak bagan organisasi dan mengubah deskripsi pekerjaan. Namun pada kenyataannya, dan hal ini sering tidak disadari, organisasi serupa dengan manusia. Seperti manusia, organisasi adalah organisme dengan empat dimensi: materi, kecerdasan, emosi, dan semangat. Mengubah satu dimensi dengan mengabaikan tiga dimensi lainnya hanya akan menghasilkan perubahan sementara yang tidak akan bertahan lama. Kekuatan

lama akan segera menghasilkan medan gravitasi yang kuat, menarik organisasi kembali ke keadaan keseimbangan lama.

Organisasi dapat dikatakan memiliki empat dimensi yang juga dimiliki manusia dan tidak berarti organisasi adalah makhluk hidup. Sehingga keempat dimensi tersebut merupakan wujud akumulasi kolektif dari orang-orang yang berada di dalamnya dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Material Dimensi

Perusahaan memiliki asset-asset strategis, dan akan menjadi penghambat perubahan adalah investasi dalam skala besar. Modal besar-besaran yang sudah dikeluarkan perusahaan untuk membangun dan membeli aset-aset tersebut (pabrik, mesin, Gedung dan lain-lain), Harus berpikir ulang bagaimana organisasi dapat mengganti aset-aset tersebut yang pada kenyataannya merupakan asset-asset perusahaan yang sudah ketinggalan jaman. Seperti halnya perusahaan telepon konvensional tidak bisa begitu saja mengabaikan kabel-kabel telepon yang sudah terpasang bertahun-tahun dan dengan Panjang ribuan kilometer dan dengan memindahkan *system* operasi *wireless* meskipun kondisi saat ini pelanggan lebih menyukai *system* telepon *wireless*.

2. Intelektual Dimensi

Cara berfikir karyawan-karyawan dalam suatu perusahaan kadang kala dapat menjadi penghambat. Kenangan akan sukses *story* masa lalu yang akan selalu diulang-ulang, akan membuat orang-orang dalam suatu organisasi masih percaya metode-metode yang ada akan mampu mengikuti perkembangan dalam situasi apapun, dan kenyataan yang ada mereka sering lupa suatu cara pandang tidak akan dapat berlaku selamanya. Pada saat situasi berubah diperlukan cara pandang yang baru, kegagalan merubah cara pandang ini dapat berakibat suatu organisasi gagal berubah. Cerminan dari Dimensi intelektual akan terlihat dalam suatu struktur organisasi, sistem, dan proses-proses organisasi. saling ketergantungan antara elemen-elemen tersebut akan menuntut perubahan serentak di beberapa area sekaligus.

3. Emosional Dimensi

Terkait dengan konsep diri dan hubungan sosial yang sudah terlanjur dibangun. misalnya mekanik yang sangat sangat ahli serta terkenal di dunia yang serba analog, bagaimana perasaannya apabila perusahaan memutuskan mengalihkan usahakan ke arah dunia digital? Siangka waktu, seluruh kebanggaan akan hilang, harga diri , akan turut runtuh. Dapat dibayangkan dalam dunia analog, Anda merupakan sumber rujukan. Anda didengarkan bahkan oleh sang pemimpin sekalipun. Apa yang terjadi di dunia digital? Anda sama sekali tidak memahami. Anda harus bersyukur masih dipekerjakan

perusahaan bahkan bisa juga akan diberhentikan. Hubungan relasional yang sudah terjalin sampai saat ini dapat terancam. Ketika perubahan organisasi dilakukan, para mitra kerja terdekat bisa jadi akan pindah ke tempat lain, dan kita dituntut dapat bekerja sama dengan orang-orang yang baru dikenal. Sumber kekuasaan akan bergeser. Kekuasaan Anda akan berkurang atau bahkan akan hilang hal seperti ini akan menimbulkan kebingungan dan keresahan

4. Spiritual Dimensi

Berkaitan dengan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai tersebut terwujud dalam budaya organisasi. Bila perusahaan selama ini menitik beratkan kepada produk, arah perubahan ke perusahaan yang menitikberatkan kegiatannya kepada kebutuhan pelanggan merupakan sebuah perubahan yang akan sulit dilakukan. Pada dimensi ini perubahan sering membutuhkan waktu lebih lama dibandingkan di dimensi-dimensi lain. Salah satu alasan utamanya karena dimensi ini sering tersembunyi dan tidak disadari keberadaannya sampai semuanya sudah terlambat. Meskipun pembahasan terkait budaya organisasi sudah sering dibahas, namun pada kenyataannya belum banyak yang benar-benar mengerti bagaimana merubah atau membentuk budaya organisasi yang diinginkan.

Menjadi tantangan terbesar yang dihadapi riset terhadap perubahan suatu organisasi adalah diversitas dari perspektif teoritis dan kerangka preskriptif dalam hal ini. Beberapa peneliti mengkonfrontasi pandangan dari perkembangan organisasi untuk teori prosedural, dari sensemaking untuk model kontijensi, dari model *preskriptif multi-step* (n-step) untuk perspektif yang diturunkan teori kompleksitas dan teori chaos (Palmer dan Dunford, 2008). Masalah yang sering timbul adalah apakah perubahan organisasi sebagai suatu perubahan strategi, ataukah perubahan organisasi sebagai sebuah proses atau seperangkat hasil atau bentuk.

B. LANDASAN TEORI

Suatu proses perubahan ini konsisten dengan teori kontemporer yang mengambil *epistemology* modernis. Suatu entitas bergerak melalui satu kondisi awal ke keadaan perubahan lainnya, dari domain spesifik temporal ke yang lainnya. Secara *ontology* konsepsi perubahan akan berkaitan dengan fitur yang ditetapkan kepada perusahaan yang melakukan perubahan. Entitas (bisa organisasi, individual atau pikiran) secara baik mendefinisikan karakteristik pada suatu titik misalnya A yang nanti akan berubah ketika entitas menjadi sesuatu yang lain misalnya di titik B. Organisasi akan berubah ketika

mentranformasikan struktur dan operasinya, atau *system* pengendalian manajemen berubah ketika dasar alokasi biaya didefinisikan kembali dari jam kerja mesin menjadi aktivitas (Quatrone dan Hopper, 2008)

Michel Beer (2000) menyatakan perubahan itu adalah merupakan pilihan tindakan yang akan berbeda dari sebelumnya, suatu perubahan berasal dari suatu perbedaan. suatu pilihan hasilnya tidak merubah yang ada sebelumnya maka hal ini akan memperkuat status quo yang sudah ada saat ini. Winardi (2005) mengatakan, bahwa untuk melakukan perubahan organisasi diperlukan Tindakan untuk melakukan suatu perubahan suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju ke kondisi masa yang akan datang sesuai dengan yang di inginkan dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi suatu entitas. Sejalan dengan hal tersebut Anne Maria (1998) juga berpendapat, bahwa suatu tindakan menyusun kembali komponen komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Sehingga dengan begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi dapat mengadaptasi perubahan tersebut, ketidakmampuan perusahaan beradaptasi berarti organisasi akan dihadapkan kepada kemunduran. Namun demikian perlu perhatikan juga bahwa tidak semua perubahan akan selalu menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu dipastikan agar perubahan tersebut memiliki arah tujuan yang lebih baik sesuai dengan yang direncanakan. JO.Bryson (1990): memiliki pandangan yang hampir sama, Seorang pakar manajemen perpustakaan memberikan pernyataan bahwa "*when one or more elements in alibrarychange it 7 is called organizational change*". Pendapat tersebut dapat menggambarkan apabila salah satu unsur saja dalam organisasi mengalami perubahan, maka dapat dikatakan organisasi mengalami perubahan (Kahar, 2008).

Pengertian perubahan terhadap suatu organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan atau perubahan asumsi yang menjadi dasar mengenai sifat suatu perubahan. Palmer dan Dunford (2008) memberikan empat identifikasi untuk melakukan pendekatan terhadap karakteristik suatu perubahan organisasi. Organisasi berubah akan ditandai dengan adanya dominan *mindset* yang sudah harus diganti dengan mindset baru yang diharapkan. Misalnya pandangan organisasi terhadap yang difokuskan kepada teknologi dirubah kearah perspektif disain sistem. Kedua, perubahan organisasional akan terjadi apabila *uncritical prochange* bias lebih mendominasi resistensi untuk berubah. Dengan asumsi harus ada perubahan, seharusnya dan harus dikelola serta tidak harus memperhatikan konsekuensi social atas rencana perubahan pada tingkatan yang lebih luas. Ketiga, perubahan organisasi harus berkaitan dengan konteks, waktu, proses sejarah serta hubungan antara proses perubahan serta kinerja. Keempat perubahan organisasi diidentifikasi dengan

asumsi *epistimologi* dan ontologinya. Organisasi merupakan *things* atau proses, *focus* pada *structural* dari entitas, organisasi atau suatu proses mengorganisasi. Definisi yang lain menyatakan perubahan sebagai situasi nyata yang terjadi di masa lalu, saat ini dan di masa depan. Organisasi yang berjalan dengan efektif tidak boleh menghindari perubahan, sebaliknya, mereka harus mampu mengikuti dan menyesuaikan kegiatan operasional sehari-hari dalam upaya untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Larry E Griner (1998) menyatakan, dalam perkembangan suatu organisasi ada beberapa fase yang harus dilalui oleh suatu organisasi, setiap fase akan didahului evolusi dan diakhiri oleh suatu revolusi. Revolusi ini ditandai dengan tuntutan adanya perubahan secara substansial suatu organisasi seperti halnya perubahan praktik ke desentralisasi yang sebelumnya masih sentralisasi. dimensi model perkembangan organisasi dapat di bagi 5 (lima) yang meliputi:

1. Usia organisasi, merupakan paling nyata serta esensial. praktek organisasi yang diterapkan dalam suatu periode bisa jadi tidak akan cocok diterapkan di periode berikutnya.
2. Ukuran organisasi, sangat berpengaruh terhadap solusi atas permasalahan yang ada dalam suatu organisasi. Masalah yang sering muncul diantaranya tidak ada koordinasi dan komunikasi, serta munculnya fungsi-fungsi baru, bertambah panjangnya birokrasi dan banyak pekerjaan yang akan saling berkaitan.
3. Tahap evolusi, akan ditandai dengan tingkat pertumbuhan yang akan berkelanjutan tanpa adanya gangguan atau kemunduran secara ekonomi yang berarti, maupun adanya perubahan secara internal yang *significant*.
4. Tahap revolusi, merupakan tahap penyesuaian terhadap praktek manajemen dengan kondisi perubahan yang terjadi saat ini dengan proses yang relatif cepat.
5. Tingkat pertumbuhan industri, akan berkaitan dengan kecepatan suatu organisasi setelah menjalani fase evolusi dan revolusi.

Pada industri yang memiliki pertumbuhan cepat, proses evolusinya akan relatif pendek dan atau sebaliknya. Sedangkan fase pertumbuhan atau fase evolusi dan revolusi terdiri dari lima fase yaitu:

1. Fase 1: Kreativitas, yang memiliki ciri utama kegiatan organisasi pada masa awal kegiatan adalah menekankan kepada menciptakan produk dan penciptaan pasar. Pada fase ini pada umumnya akan terjadi krisis kepemimpinan (*crisis of leadership*), dan apabila pada fase ini dilalui maka dapat dilanjutkan ke fase dua dan seterusnya.

2. Fase 2: Pengarahan, keberhasilan melalui krisis pada fase pertama biasanya akan diikuti dengan adanya pertumbuhan terarah dibawah pimpinan yang cakap dan bisa mengarahkan. Jadi, revolusi kedua akan muncul dari suatu krisis otonomi (*crisis of autonomy*) yang akan mengakibatkan adanya revolusi pendelegasian wewenang, karena pimpinan tertinggi tidak mau mendelegasikan tanggung jawab para manajer dibawahnya.
3. Fase 3: Pendelegasian, dengan menerapkan struktur organisasi dengan pendelegasian maka manajer di bawah akan lebih memiliki motivasi sehingga akan memacu organisasi untuk terus berkembang. Pada fase ini bisa muncul adanya krisis pengawasan (*crisis of control*).
4. Fase 4: Koordinasi, harus dilakukan pembagian tanggung jawab yaitu manajer harus bertanggung jawab kepada penanganan dan implementasi *system* baru tersebut. Pada fase ini bisanya akan terjadi terjadi *red tape crisis*.
5. Fase 5: Kolaborasi. Kolaborasi antar personal diharapkan dapat mengatasi adanya krisis *red tape*. Fase ini menitikberatkan adanya spontanitas dalam pengambilan suatu tindakan manajemen melalui tim dan konfrontasi terhadap perbedaan antar personal.

Revolusi kelima ini dapat diatasi melalui penerapan struktur dan program-program baru yang memberikan waktu yang lebih pada karyawan untuk beristirahat, merefleksikan diri, dan menyegarkan diri mereka sebelum Kembali bekerja. Misalnya pemberian cuti panjang. Praktik organisasi pada kelima fase tersebut merupakan tindakan manajemen tertentu yang merupakan pertanda tiap fase pertumbuhan, dan ada beberapa kondisi yang dapat dipahami oleh manajer dalam suatu organisasi yang sedang tumbuh yaitu:

1. Mengetahui posisi kita dalam fase perkembangan. Memiliki kesadaran tahap yang dilalui merupakan hal yang penting untuk dipahami sehingga dapat memprediksi hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengikuti atau menghindari perubahan serta solusi lainnya.
2. Mengenali keterbatasan alternatif solusi. Seringkali orang tergoda untuk menerapkan solusi yang sebelumnya terbukti berhasil tapi tidak dapat diterapkan pada fase yang sedang dihadapi. Agar bisa terus maju organisasi harus secara sadar menggunakan struktur yang terencana yang bukan saja bertujuan memberi solusi tapi juga untuk memberi landasan fase pertumbuhan selanjutnya dan,

3. Menyadari bahwa solusi saat ini dapat menimbulkan permasalahan di kemudian hari. Pemahaman tentang sejarah akan sangat membantu suatu organisasi mengevaluasi kemungkinan kondisi di masa yang akan datang (Ambarwati, 2003). Berdasarkan beberapa definisi dan konsep di atas, perubahan organisasi adalah proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya. Kondisi di sini mempunyai arti yang luas, dari yang sangat teknis sampai yang sangat konseptual. Contoh perubahan yang sangat teknis misalnya perubahan dalam alokasi biaya, perubahan metode akuntansi, perubahan cara pelaporan keuangan. Sementara perubahan pada tahap konseptual misalnya perubahan misi, visi, strategi, struktur organisasi.

Ada 6 kategori teori perubahan yaitu (1) *evolutionary*, (2) *teleological*, (3) *life cycle*, (4) *dialectical*, (5) *social cognition*, and (6) *cultural* (Kezar, 2001). Masing masing kategori ini mempunyai asumsi yang berbeda. Asumsi utama dari teori evolusi adalah bahwa perubahan merupakan respon terhadap kondisi situasi dan 10 lingkungan eksternal yang dihadapi oleh setiap organisasi. Teori *teleological* atau model perubahan atau model perubahan yang direncanakan mengasumsikan bahwa organisasi mempunyai tujuan dan adaptif. Perubahan terjadi karena pimpinan, sebagai agen perubahan dan yang lainnya melihat bahwa perubahan diperlukan. Proses perubahan dilakukan secara rasional dan linier seperti dalam model evolusioner, dengan keterlibatan manager lebih banyak. Model *life cycle* diambil dari studi perkembangan anak-anak dan focus pada tahap pertumbuhan, kematangan dan penurunan organisasional. Perubahan dikonsepsikan sebagai sesuatu yang alami dalam diri manusia atau dalam perkembangan organisasional. *Dialectical models*, yang mengacu pada model politik, menandai perubahan sebagai hasil dari ideologi *clashing* (konflik) atau *system* kepercayaan. Konflik dipandang sebagai sifat yang inheren dalam interaksi manusia. Proses perubahan didominasi oleh adanya tawar menawar kekuasaan, pengaruh dan pergerakan social. *Social-cognition models* menggambarkan perubahan sebagai sesuatu yang terikat pada proses pembelajaran dan mental. Perubahan terjadi karena individu merasa adanya kebutuhan untuk pertumbuhan, pembelajaran dan perubahan perilaku mereka. Dalam *cultural models*, perubahan terjadi secara hal yang alamiah sebagai respon terhadap perubahan dalam lingkungan manusia. Budaya akan selalu berubah. Proses perubahan cenderung dalam jangka panjang dan pelan. Perubahan dalam organisasi memerlukan perubahan nilai, kepercayaan, mitos dan ritual (Kezar, 2001).

C. PEMBAHASAN

1. Perubahan organisasi

a. Organisasi Perusahaan Masa Depan

Organisasi perusahaan pada abad 21 mulai menunjukkan formasinya dengan karakteristik yang sama sekali baru dibandingkan dengan struktur dan karakteristik organisasi pada abad 20. Globalisasi, perubahan teknologi, sistem kelembagaan dan politik di dunia sejak 1990 telah mendorong proses percepatan pembentukan organisasi yang relatif “baru” tersebut.

Berbagai implikasi yang luas dari temuan-temuan di bidang material, genetika, ilmu informasi, teknologi ruang angkasa, otomatisasi dan instrumentasi. Keunggulan bersaing pada saat ini bukan lagi ditentukan oleh penguasaan faktor produksi tanah; kapital dan labor, tetapi oleh kepiawaian perusahaan mengelola informasi, ilmu pengetahuan (*knowledge*), pendidikan dan pelayanan jasa. Sekedar mengejar penguasaan pangsa pasar domestik menjadi tidak cukup mengingat semakin luas dan banyaknya permintaan dan daya beli konsumen serta tersedianya pilihan-pilihan mengkombinasikan faktor produksi untuk tujuan efisiensi dan produktivitas secara lintas batas (*borderless*).

Dunia mengalami pergeseran-pergeseran sosial budaya dan demografi mengarah pada masyarakat (nasional, regional, global) yang lebih beragam dan terfragmentasi dalam tata nilai, gaya hidup dan cita rasa. Sementara itu risiko ekonomi dan sosial secara global cenderung meningkat dengan berjalannya proses *depletion* sumber daya alam, kerusakan lingkungan hidup dan tingkat kejahatan. Faktor-faktor lingkungan usaha yang bergejolak dan berubah ini menjadikan masa depan menjadi kurang pasti (*uncertain*) dan *turbulence*. Sangat relevan dalam hal ini kita mengetahui bentuk organisasi di masa depan.

Dengan kekuatan nalar dan logika para *futurist* dan pakar di bidangnya, organisasi perusahaan pada abad 21 sudah dapat direka-reka bentuknya. Organisasi pada abad 21 memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Karyawan dan pegawai perusahaan terdiri dari kelompok pekerja yang memiliki tingkat keterampilan yang relatif tinggi.
- 2) Barang dan jasa yang ditawarkan ke pasar semakin sarat pada kemasan-kemasan inovasi maupun pengetahuan. Sistem produksi barang dan jasa akan melibatkan lebih banyak komponen dan pemasok dengan dosis kepintaran otak dan keterampilan manusia yang lebih dominan.
- 3) Organisasi perusahaan akan cenderung lebih didorong oleh kemajuan dan aplikasi teknologi komputer dan sistem informasi. Organisasi perusahaan abad 21 memiliki karakteristik kompleksitas dan dinamika terhadap perubahan transformasi, yang dapat bereaksi terhadap tantangan-

tantangan dan kesempatan-kesempatan pada lingkungan eksternal perusahaan.

- 4) Kegiatan bisnis pada abad 21 cenderung tersebar secara acak di segala penjuru tata ruang geografis dan pada dimensi waktu yang berbeda.
- 5) Organisasi perusahaan tersebut memiliki tujuan yang berganda melayani kepentingan *stakeholders* yang beragam. Batas-batas formal pelimpahan wewenang dan tanggung jawab menjadi kabur mengingat berkembangnya pola kerjasama usaha yang semakin luas antar perusahaan dari sesama kelompok bisnis atau jauh menerobos membentuk kolaborasi dengan pesaing/pemasok di luar negeri.
- 6) Bentuk dan karakteristik organisasi masa depan yang demikian tentunya memberikan tantangan dan peluang bagi para pimpinan perusahaan yang berwawasan masa depan. Mengelola organisasi yang demikian tidak cukup hanya dengan memiliki gaya kepemimpinan yang strategik maupun fungsional. Hanya *visionary leadership* yang merupakan model kepemimpinan paling tepat untuk dijalankan pada organisasi perusahaan tersebut.

b. Karakter *Visionary Leader/Leadership*

Survei literature dari berbagai pustaka memberikan penekanan yang berbeda dalam konsep kepemimpinan. Untuk segi praktisnya, definisi yang diberikan oleh Stephen Robbins (1997) lebih dapat dipakai sebagai rujukan. Menurutny *“leaders are individuals who, by their actions, facilitate the movement of a group of people toward a common or shared goal”*. Dengan definisi ini kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi unit organisasi mencapai tujuannya. Dengan definisi ini kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi unit organisasi mencapai tujuannya.

Secara umum gaya kepemimpinan pada tingkatan manajemen puncak dapat memakai salah satu dari gaya kepemimpinan : *charismatic*, *strategic* dan *visionary leadership*. Model kepemimpinan yang karismatik dapat kita jumpai pada kepemimpinan tokoh tokoh seperti Budi Utomo, Jenderal Sudirman, Bung Karno, Pak Harto, Martin Luther King, John F. Kennedy dan Mahatma Gandhi. Para negarawan tersebut memiliki visi yang sangat jauh tentang rencana tindakannya; dapat menyampaikan visi tersebut secara oratorik dan mengetahui kemampuan dirinya serta memanfaatkan kemampuan tersebut dalam pola kepemimpinan sehari-hari.

Model kepemimpinan yang strategik merupakan gaya kepemimpinan yang lebih rasional menggunakan acuan prediksi-prediksi tentang tantangan dan kendala lingkungan usaha memperhatikan kemampuan organisasi yang dimiliki. Jadi gaya kepemimpinan ini lebih cocok untuk perusahaan-perusahaan yang

melaksanakan sistem perencanaan formal yang sudah teranggarkan dananya (*strategic allocative planning*).

Sedangkan *visionary leadership* cakupannya agak berbeda dari bentuk kepemimpinan yang karismatik dan strategik. Pimpinan dengan pola *visionary* ini memiliki kemampuan untuk menyatakan kepemimpinannya secara realistis, dan dapat meyakinkan serta menuntun organisasi mencapai suatu cita-cita masa depan yang lebih baik dari kondisinya pada masa kini. Gaya kepemimpinan *visionary* selalu konsisten dan fokus terhadap pencapaian visi, yang dalam prakteknya tidak kaku terhadap kendala anggaran seperti yang terjadi pada model kepemimpinan yang strategik. Model kepemimpinan ini lebih cocok untuk perusahaan-perusahaan yang melaksanakan perencanaan sistem yang bersifat *innovative*.

Tidaklah sulit mencari contoh-contoh konkrit para pimpinan manajemen puncak yang memiliki *visionary leadership*. Pada skala global, Gestner, Eaton dan Gates merupakan CEO papan atas yang telah diakui keunggulannya memiliki visi yang spektakuler. Gestner setelah mengambil alih pimpinan IBM menyatakan bahwa yang diperlukan perusahaan tersebut pada masa kini adalah suatu visi yang baru. Robert Eaton sebagai CEO pada , perusahaan otomotif Chrysler menginginkan pegawai dan karyawannya memfokuskan pada target-target jangka pendek yang dapat diukur sedangkan Bill Gates telah berhasil menciptakan arah jangka menengah untuk Microsoft menguasai teknologi informasi. Pada skala nasional, Ciputra (Properti Indonesia, 1994) telah sukses mengantarkan imperium perusahaannya menjadi perusahaan kelas atas dalam bidang *property development*, karena memiliki visi yang realistis dan terfokus.

Di samping memiliki kemampuan merumuskan dan menjual visi, seorang *visionary leader* harus mampu mengelola organisasi masa depan *profesional*. seperti telah sampaikan sebelumnya berbagai tantangan dan peluang bisnis akan sulit diterka. Dalam kondisi yang tidak pasti (*uncertain*) dan bergejolak (*turbulence*) ini pimpinan perusahaan yang efektif dalam menghadapi kondisi lingkungan dan organisasi pasar abad 21 harus mampu memberikan sifat-sifat karismatik dalam mempromosikan visi dan misi organisasi kepada seluruh unit organisasi perusahaan. Pimpinan perusahaan tersebut perlu mengupayakan mendapat respek (*credibility*) dan kepercayaan (*trust*) dari para pegawai dan karyawannya dalam upaya merealisasi visi yang telah ditetapkan. Tentunya agar tujuan ini dapat terlaksana, pimpinan ini perlu juga memiliki sifat-sifat dari seorang profesional, yaitu : integritas, kompeten, konsisten, loyal dan terbuka.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan yang strategik, yang menjalankan perusahaan dengan mengarahkan dan memotivasi pegawai dan karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan menurut persyaratan-persyaratan peran

dan tugasnya masing-masing (biasa disebut dengan *transactional leader*), pimpinan *visionary* harus mampu merangsang motivasi pegawai profesionalnya untuk menghasilkan karya-karya nyata secara *innovative*. Mereka harus mampu mengakomodir ego dan kepentingan masing-masing individu atau kelompok organisasi untuk merealisasikan visi perusahaan. Manajemen perusahaan akan diarahkan pada upaya mendorong tumbuh berkembangnya pemikiran intelektual yang mengarah pada *intelligence*, rasionalitas dan *problem solving*.

Pimpinan masa depan harus sensitif terhadap hubungan perseorangan (*individualized consideration*), dengan lebih memberikan perhatian pada perlakuan masing-masing individu di unit organisasi, sekaligus memberikan bimbingan dan nasihat. Apabila perusahaan ingin merangsang budaya kerja yang *innovative*, penilaian kinerja dan memotivasi pegawai profesional tidak dapat lagi hanya dengan menekankan pada tanggung jawab dan deviasi dari target maupun *standard performance*. Yang jelas seorang *visionary leader* perlu memiliki keahlian dalam memimpin tim organisasi yang terdiri dari para tenaga profesional, melalui pendekatan pribadi; memecahkan konflik yang timbul antar anggota organisasi; mendengarkan segala keluhan-keluhan; memberikan umpan balik dan melaksanakan teknik oral persuasi.

Di samping keahlian berkomunikasi, kepemimpinan dalam era globalisasi menuntut lima jenis keterampilan khusus yang sifatnya sangat kritis. Sebagaimana diajukan oleh White, Hodgson dan Crainer (1997), keterampilan tersebut terdiri dari:

1) *Difficult Learning*

Proses belajar merupakan kunci mengatasi kegagalan dalam berorganisasi. Proses belajar yang rumit dan sulit biasanya menuntut kreativitas, dan sangat sedikit para pesaing *difficult learning* setiap anggota organisasi akan didorong untuk dapat mengidentifikasi apa yang belum mereka ketahui dan segala sesuatu yang belum didapatkan cara pemecahannya.

2) *Maximizing Energy*

Yang dimaksud disini bukan berarti seorang eksekutif puncak harus bekerja keras sampai larut malam. Upaya memaksimalkan energi tentunya lebih dari sekedar memeras stamina fisik dari seorang CEO. Keterampilan CEO yang diinginkan pada organisasi masa depan adalah mereka yang dapat mengeluarkan keputusan bisnis secara berkualitas. Dia harus memiliki dorongan kuat keluar dari status quo masa kini, atau dari suatu pemecahan (*solution*) yang sifatnya kompromistis. Hasil optimal harus senantiasa menjadi target keputusan-keputusan yang dikeluarkannya, dengan antara lain menciptakan pendekatan-pendekatan atau metode serta teknik yang sama sekali baru.

3) *Resonant Simplicity*

Dalam era teknologi, informasi dan komunikasi yang efektif dan jelas merupakan suatu tuntutan. Dengan data dan informasi yang mudah di dapat, serta semakin bersifat merupakan keunggulan dalam arena persaingan yang semakin ketat. Mengolah fakta secara berkomunikasi pada era globalisasi.

4) *Multiple Focus*

dalam suatu kegiatan tidak muncul begitu saja dari suatu *blue print* atau rencana strategis. Kejelasan visi, tujuan dan kegiatan *core* bisnis biasanya didapat setelah melalui proses yang tidak terfokus; atau datang dari fokus yang saling bertentangan dalam suatu organisasi perusahaan. Dalam kerangka organisasi masa depan kemungkinan-kemungkinan ini sering sekali timbul. Kemampuan seorang *leader* untuk melakukan teknik persuasif dan *advocacy* dalam mempengaruhi anggota organisasi untuk dapat berpikir dan bertindak secara terfokus menurut agenda kegiatan mereka, sangat dituntut pada era masa depan.

5) *Mastering Inner Sense*

Seorang pemimpin yang baik di samping harus mampu menggunakan logika dan rasio dalam membuat prediksi-prediksi, dia harus juga terlatih menggunakan kemampuan (*inner sense*) yang dimiliki dalam membuat keputusan-keputusan bisnis. Dalam kondisi yang tidak menentu dan keputusan harus dikeluarkan dengan cepat, maka Jala aturan birokrasi atau lagi dengan kondisi perubahan lingkungan eksternal Dengan menggambarkan karakter dan ciri-ciri dari seorang pimpinan yang berwatak *visionary* di atas maka diharapkan pimpinan puncak perusahaan dapat siap menghadapi permasalahan-permasalahan manajerial dari organisasi perusahaan pada abad 21. Profesionalisme dalam kepemimpinan organisasi masa depan tidak cukup didapat dari sekedar memiliki "karimastik" maupun kemampuan "*to exercise power*" luas dari kedua aspek tersebut. Dia harus memiliki visi yang jelas dan kemampuan

c. **Manajemen Inovasi dan Perubahan**

Dalam kondisi lingkungan yang bergejolak, manajemen inovasi dan perubahan menjadi sangat penting. Kemampuan manajerial yang efektif selama masa transisi yang bersifat transformasi atau diskontinuitas dapat berhasil jika rencana maupun desain perubahan telah benar-benar dijalankan dan dipasang. Masa transisi tersebut seharusnya terlewati tanpa biaya yang tinggi dipandang dari sudut perusahaan maupun anggota organisasi.

Namun pada praktek selalu timbul masalah-masalah dalam pelaksanaannya, seperti antara lain dalam kaitannya dengan kekuasaan politik (*power*), masalah kekhawatiran dan keraguan (*anxiety*) serta masalah pengawasan (*control*) terhadap organisasi (Tushman dan Anderson, 1997). Sekelompok individu atau unit organisasi mungkin akan menentang terhadap suatu perubahan atau apakah itu dalam bentuk desain baru atau strategi dan pendekatan perusahaan yang tidak sesuai dengan norma dan tata nilai yang dianut secara bersama.

Demikian pula dengan kemungkinan meningkatnya tingkat "stres" atau proses inovasi. Pada kondisi ekstrim, tingkah laku mereka akan menuju pada pola tindakan yang merusak atau menolak untuk melaksanakan program perubahan yang dijalankan perusahaan. Dalam kondisi *turbulence* akibat perubahan yang mendadak, sistem pengendalian dan pengawasan organisasi dapat menjadi tidak relevan sehingga kinerja manajemen tidak dapat dimonitor.

Seluruh permasalahan-permasalahan ini menuntut pola manajemen yang agak berbeda. Dalam kondisi permasalahan tersebut timbul kepermukaan, maka implikasi untuk manajemen penanganan, permasalahan menjadi akan berbeda.

Visionary leader harus mampu melakukan manuver-manuver politik secara dinamis dalam masa transisi, agar kepentingan berbagai pihak yang menjalani proses perubahan "terfokus" pada visi yang ingin dituju.

Sebagai contoh agar program "perubahan" mendapat dukungan lebih luas maka strategi seperti partisipasi, *bargaining*, isolasi atau penggeseran (*removal*) dapat secara selektif dijalankan. Dalam hal membangun stabilitas untuk mengurangi konflik dan pertentangan, pimpinan perusahaan dapat melakukan komunikasi langsung dengan menjelaskan hal hal yang tidak mengalami perubahan kepada para pelaku organisasi atau menunda sedikit waktu agar mereka "siap" dengan perubahan yang akan dilaksanakan. Tentunya masih banyak lagi keterampilan maupun teknik yang dapat dipakai untuk mempertajam dinamika politik dalam proses perubahan. Perkembangan Organisasi Secara Umum

2. Perubahan Organisasi Layanan *Ground Handling*

a) Sejarah Perusahaan

PT Prathita Titiannusantara adalah perseroan terbatas yang bergerak di jasa Airport Services didirikan tahun 1986 dan pada awalnya perusahaan bergerak di jasa Perdagangan Umum dan General Supplier, namun dengan perkembangan yang ada perusahaan melakukan transformasi bisnis dengan merubah core bisnisnya sebagai perusahaan Airport Services/*Ground handling*.

Saat ini perusahaan memiliki cabang di 28 bandara di seluruh Indonesia dan memberikan pelayanan domestik maupun international.

b) Pengertian *Ground Handling*

Ground Handling berasal dari kata *Ground* dan *handling*. *Ground* artinya darat atau di darat, yang dalam hal ini di bandar udara (*airport*). *Handling* berasal dari kata dasar *hand* atau *handle* yang artinya tangan atau tangani. *To handle* berarti menangani, melakukan sesuatu pekerjaan tertentu dengan penuh kesadaran. *Handling* berarti penanganan atau pelayanan (*services or to services*). Pada banyak kesempatan, kita sering menjumpai pemakaian kata *Ground service* (pelayanan darat atau pelayanan di bandara). *Ground Handling* atau *Ground service* diterjemahkan menjadi penanganan di darat atau pelayanan di darat. Pada dasarnya *Ground handling*, *Ground services*, *Ground operation*, atau *airport service* memiliki pengertian sama, yaitu merujuk kepada suatu aktivitas perusahaan penerbangan yang berkaitan dengan penanganan atau pelayanan terhadap para penumpang berikut bagasinya, kargo, pos, peralatan pembantu pergerakan pesawat di darat dan pesawat terbang itu sendiri selama berada di Bandar udara, baik untuk keberangkatan (*departure*) mampu untuk kedatangan (*arrival*). Secara sederhana, *Ground Handling* tentang penanganan pesawat selama di darat. Secara operasional ada empat unit kerja utama yang menunjang bisnis angkutan udara atau penerbangan dapat terlaksana, yaitu *passenger handling*, *aircraft handling*, *inflight service*, dan *cargo handling*.

c) Ruang Lingkup *Ground Handling*

Berdasarkan pengertian atau definisi dari *Ground Handling* maka dapat diketahui ruang lingkup dan batasan pekerjaan *Ground handling*, yaitu pada fase atau tahap *pre flight service* dan *post flight service*, yaitu penanganan penumpang dan pesawat selama berada di Bandar udara. Secara teknis operasional, aktivitas *Ground Handling* dimulai pada saat pesawat taxi (*parking stand*), mesin pesawat sudah dimatikan, roda pesawat sudah diganjal (*block on*) dan pintu pesawat sudah dibuka (*open the door*) serta para penumpang sudah dipersilahkan untuk turun atau keluar dari pesawat, maka pada saat itu para staf darat sudah memiliki kewenangan untuk mengambil alih pekerjaan dari *Pilot In Command* (PIC) beserta *cabin crew*-nya. fase ini kita namakan *Arrival Handling* (pelayanan kedatangan penumpang). Sebaliknya, kegiatan atau pekerjaan orang-orang darat berakhir ketika pesawat siap-siap untuk tinggal landas, yaitu saat pintu pesawat ditutup, mesin dihidupkan, dan ganjalan roda pesawat sudah dilepaskan (*block off*). Tanggung jawab pada fase ini (*in flight service*) berada di tangan *Pilot In Command* beserta para awak pesawat. Fase ini kita kenal dengan istilah *Departure Handling*.

d) Organisasi *Ground Handling*

Dengan perkembangan jaman, perubahan teknologi yang sangat cepat maka usaha ini sangat berpengaruh terhadap kegiatan perusahaan baik secara operasional maupun secara organisasi, hal tersebut juga dipengaruhi oleh perubahan-perubahan peraturan dari pemerintah sebagai regulator.

Kegiatan *Ground Handling* merupakan perusahaan yang bersifat padat karya dan padat modal karena jenis jasa yang di berikan adalah bersifat jasa layanan dan juga melayani kebutuhan elektrikal pesawat selama di darat. Kedua jenis pelayanan tersebut dapat disampaikan sebagai berikut :

- *Jasa Ground Handling*
Adalah kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan penumpang dan muatan, biasanya dikerjakan dengan memanfaatkan banyak tenaga kerja.
- *Jasa Ground Support Equipment*
Adalah jasa layanan elektrikal pesawat selama di darat yang terdiri dari *Ground Power Unit (GPU)*, *Air starter Unit (ASR)*, *Lavatory Services (LSC)*, dan lain-lain.

Dengan perkembangan yang ada saat ini pelayanan baik *Ground Handling* maupun *Ground Support Equipment* sangat dipengaruhi perkembangan teknologi, pelayanan *Ground Handling* pada tahun 1990an masih sangat identik dengan pekerjaan yang bersifat manual bahkan dokumen-dokumen perjalanan saat itu masih berbentuk fisik (tiket, dokumen, dll) sehingga diperlukan tenaga kerja yang ukup banyak.

Pada tahun 2000 an sampai saat ini mulai diperkenalkan dokumen-dokumen perjalanan secara digital dengan beralihnya tiket dan dokumen-dokumen perjalanan yang awalnya berbentuk fisik menjadi elektrik dan sampai saat ini sudah mengarah kepada dokumen-dokumen digital.

Pelayanan *Ground Support Equipment* merupakan peralatan penunjang pesawat yang saat ini sering kita lihat mengelilingi pesawat di bandara-bandara yang biasa ada di Indonesia, seperti halnya tangga *Passanger Stairs*, *Ground Power*, *Lavatory Services*, *Catering Services* dll. Terlihat secara estetika tidak kelihatan sebagai

e) Konsep Green Airport

Merupakan konsep organisasi Airport di masa depan, konsep ini merupakan implementasikan dari konsep langit biru yang selama ini di dengungkan oleh pada penggiat dan pemerhati masalah lingkungan hidup.

Dengan konsep ini bahwa kegiatan *Ground Handling* ruang lingkup pekerjaannya akan berkurang atau bisa jadi tidak ada, seperti halnya sebagai berikut :

- *Passasi* saat ini di beberapa bandara besar sudah mengimplementasikan adanya *Kios Check In (Self Check in)*. Hal ini akan mengurangi pekerjaan di bagian pasasi yang selama ini identik dengan pekerjaan yang dilakukan oleh petugas *Ground Handling* dengan mengatur tempat duduk penumpang sedemikian rupa sehingga saat ini tenaga yang dibutuhkan berkurang atau bahkan akan dapat dihilangkan.
- *Baggage Check*, saat ini penumpang mendaftarkan bagasi penumpang kepada petugas dan apabila terdapat kurang bayar akan di terbitkan, tagihan kekurangan pembayaran bagasi dan saat ini penumpang dapat membeli tiket sekaligus bagasi pada saat pembelian tiket.
- *Boarding Gate*, di ruang tunggu ini penumpang di periksa tiket secara fisik dan wajib lapor, dan saat ini penumpang tidak harus di periksa tiket secara fisik oleh petugas, dan hanya penumpang wajib menempelkan bukti *boarding* pas ke alat pemindai yang sudah di siapkan dan data tereord secara otomatis.
- *Load Master*, adalah petugas yang melakukan perhitungan muatan yang pada awalnya dilakukan secara manual saat ini sudah mulai dilakukan secara sistem sehingga akurasi dan kecepatan data dapat lebih terjamin.

Selanjutnya dengan Konsep Green Airport tersebut dari sisi penempatan peralatan Elektrikal pun akan dilakukan penataan ulang, dimana saat ini peralatan-peralatan penunjang tersebut terlihat berada di sekitar pesawat, sehingga secara estetika kurang baik. Namun yang lebih penting adalah adanya pengendalian terhadap dampak dari pencemaran lingkungan. Hal ini dimungkinkan dengan penempatan-penempatan peralatan tersebut berada di bawah tanah dengan tidak mengurangi fungsi-fungsi peralatan tersebut.

Dengan adanya konsep-konsep baru tersebut bisnis yang dilakukan PT *Prathita Titiannusantara* sebagai perusahaan Jasa penyedia Layanan *Ground Handling* harus dapat melakukan adaptasi atas perubahan-perubahan tersebut. Perubahan ini akan berdampak terhadap organisasi maupun kegiatan operasional, organisasi dituntut dapat melakukan transformasi secara cepat atas perubahan yang ada. dengan dimulainya era digitalisasi saat ini maka perusahaan harus mampu berubah dan membekali seluruh sumber daya manusia serta teknologi yang handal dalam mengikuti perkembangan serta persaingan di industri sejenis.

Dengan dimulainya era digitalisasi saat ini maka perusahaan harus mampu mengawal perubahan tersebut dengan pemanfaatan teknologi tersebut penggunaan karyawan sebagai sumber utama penggerak perusahaan akan bergeser dengan penggunaan teknologi sebagai sumber utama penggerak perusahaan.

f) Implikasi Manajerial

Bahwa dengan perubahan-perubahan tersebut manajemen perusahaan harus terus melakukan evaluasi, perbaikan dan merencanakan perencanaan perusahaan untuk jangka pendek, menengah dan panjang, hal ini merupakan keharusan karena tuntutan perubahan dan teknologi. Apabila perusahaan tidak dapat beradaptasi dengan perubahan maka akan ketinggalan, tidak efisien dan bisa jadi perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjaga *Going Concern*nya.

D. RANGKUMAN MATERI

Organisasi masa depan yang mampu bertahan adalah organisasi yang memiliki kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif memiliki 10 karakteristik sebagai berikut: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan.

Upaya memotivasi tingkah laku yang cocok dengan gerakan perubahan (*motivating constructive behavior*) dapat diarahkan melalui metode-metode *psychology* dan *sociology*, termasuk memberikan penghargaan melalui promosi maupun, *reward* moneter. Akhirnya, upaya manajemen periode transisi dapat dilaksanakan dengan sistematis melalui penggunaan strategi komunikasi verbal dan informal, atau manajer khusus pada masa transisi sekaligus dengan menjalankan rencana transisi yang formal.

Demikian halnya dengan PT Prathtita Titiannsuantara harus mampu melakukan adaptasi atas segala bentuk perubahan untuk dapat terus mempertahankan eksistensinya, perubahan tersebut bisa dari eksternal maupun dari internal. Perubahan perilaku dan perkembangan teknologi tersebut mau tidak mau harus diikuti oleh perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis, serta melakukan inovasi, perbaikan dan pengembangan di segala bidang.

DAFTAR PUSTAKA

- Muhammad Arsyad; Disampaikan dalam Diskusi Ilmiah (17 Maret 2014) Di
Aufklarung Institut Makassar
- Nur Sayidah Jurnal ilmiah akuntasni dan humanika Vol 2 No 1 tahun 2012
- Nursya'bani Purnama *Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia* EDISI
KHUSUS JSB ON HUMAN RESOURCES, 2005
- Wirawan, Budaya dan iklim organisasi, Salemba Empat
- Stephen P Robbins, Timothy A Judge, Perilaku organisasi Edisi 16 Salemba
Empat
- Ali Muhammad, <https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-organisasi-masa-depan/16429>
- Anggita Dwindi, <https://employers.glints.id/resources/5-fase-dalam-pengembangan-organisasi/>

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Kesiapan SDM Dalam Perubahandan Dan Pengembangan Organisasi)

Oleh
Nama: Silfian Anggraeni
NPM: 2102020012



UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Kesiapan individu dalam menghadapi suatu perubahan yang besar baik dalam organisasi maupun perusahaan menjadi hal sangat penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Perubahan tersebut dikarenakan oleh kesiapan individu untuk dapat berubah dan mampu menjembatani strategi manajemen perubahan dengan *output* yang diharapkan, seperti kesuksesan implementasi strategi. Argumen tersebut sesuai dengan Armenakis et al. (1993) yang menyatakan bahwa kesiapan SDM untuk menghadapi suatu perubahan merupakan faktor yang memberikan kontribusi pada efektifitas implementasi perubahan. Peran penting tersebut juga dibenarkan oleh Berneth (2004) yang menyatakan bahwa kesiapan SDM untuk melakukan perubahan menjadi faktor yang sangat penting bagi kesuksesan perubahan baik organisasi pemerintahan maupun swasta.

Fernandez dan Renay (2006) mengemukakan juga bahwa salah satu langkah awal dari proses suatu perubahan, organisasi diperlukan memastikan setiap SDM mempunyai kebutuhan dan kesiapan untuk melakukan perubahan. Menurut Armenakis et al. (1993), salah satu proses awal yang dapat dilakukan dalam suatu perubahan organisasi yaitu proses *assessment* dalam hal ini untuk mengetahui sejauhmana kesiapan setiap pegawai. *Assessment* tersebut bertujuan untuk membantu seorang pimpinan dalam mengidentifikasi gap antara keinginan mereka dan setiap anggota organisasi yang lain yang ada hubungannya dengan inisiatif perubahan. Apabila dalam *assessment* tersebut ditemukan gap yang sangat signifikan dan tidak segera ditindaklanjuti, maka resistensi terhadap suatu perubahan akan terlihat dan mengancam dalam keberhasilan implementasi pada program perubahan (Holt et al., 2007). Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Eby et al. (2000) yang menyebutkan bahwa kesiapan SDM untuk dapat berubah adalah salah satu faktor yang sangat krusial dalam memahami sumber dari resistensi organisasi baik pemerintahan maupun swasta dalam perubahan skala yang sangat besar.

Kesiapan untuk dapat berubah adalah keyakinan, sikap dan intensi setiap individu dari organisasi terkait sejauhmana suatu perubahan sangat dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk selalu melakukan suatu perubahan dengan berhasil. Konsep dari kesiapan SDM untuk berubah didasarkan pada tiga jenis perubahan dari Lewin yang menyatakan perlunya upaya yang aktif dari pelaku perubahan untuk secara efektif mengarahkan perubahan tersebut ketika berada dalam suatu tahap *unfreezing* (Stevens, 2013). Sesuai dengan konsep diatas, menurut Armenakis et al. (1993) adalah upaya untuk menciptakan kesiapan SDM anggota organisasi untuk berubah

merupakan proses proaktif organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang signifikan.

B. LANDASAN TEORI

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Potts dan LaMarsh (2004:16) yang menyebutkan bahwa manajemen suatu perubahan adalah proses yang sistematis dalam penerapan yaitu pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang dibutuhkan dalam mempengaruhi suatu perubahan pada individu yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Perubahan dalam manajemen memiliki pendekatan yang sistematis untuk berhubungan dengan setiap perubahan, baik pada perspektif sebuah organisasi dan pada tingkatan SDM nya. Setiap perubahan yang terjadi tidak bisa hanya memilih salah satu aspek dari struktural atau *cultural* sebagai variabel yang harus dirubah, tapi kedua hal tersebut harus dapat dikelola secara bersamaan agar hasilnya menjadi maksimal. Namun dalam prakteknya para pemimpin akan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan *cultural* sering diabaikan karena hasil dari suatu perubahan tidak begitu muncul. Untuk mendapatkan kesuksesan dalam mengelola suatu perubahan organisasi harus mengarah kepada peningkatan keterampilan untuk menghadapi tantangan dan kesempatan yang akan terlihat jelas. Artinya suatu perubahan organisasi harus diarahkan pada suatu perubahan dari tingkah laku manusia dan proses organisasinya, sehingga suatu perubahan organisasi yang dilaksanakan dapat lebih efektif dan efisien dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

2. Pengertian Perubahan Organisasi

Winardi (2010:2) menyebutkan, bahwa suatu perubahan organisasi adalah tindakan berpindahnya suatu organisasi dari kondisi yang sekarang menuju ke kondisi masa depan menurut yang diharapkan untuk peningkatan efektivitasnya. Robbin dan Conter (2012:4) menyebutkan bahwa suatu perubahan organisasi yaitu setiap perubahan yang berkaitan dengan individu, struktur atau teknologi. Perubahan akan terjadi, dan disadari atau tidak. Sama juga dengan suatu organisasi. Organisasi hanya akan bertahan apabila dapat melakukan perubahan. Setiap suatu perubahan dilingkungan yang terjadi harus diteliti dan diamati bahwa suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat melaksanakan perubahan.

3. Pengertian Pengembangan Organisasi

Udai (2005:265) menyebutkan bahwa pengembangan suatu organisasi adalah usaha yang dilakukan secara matang, yaitu yang diawali oleh para ahli dalam proses untuk membantu organisasi dalam mengembangkan kemampuannya, yaitu kemampuan pemahamannya, strategi hubungan dalam bentuk sistem sementara ataupun tetap, dan kesamaan dengan budaya. Pada dasarnya perkembangan organisasi sangat penting untuk dilakukan karena hal ini mengarah pada peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi yang bertujuan mengupayakan perbaikan kemampuan dari organisasi dalam menyesuaikan diri pada suatu perubahan lingkungan serta perubahan pada tingkah laku dari setiap anggota organisasi (Robbins, 2010). Organisasi yang efektif dan efisien akan melakukan suatu perubahan yang sangat direncanakan untuk keseluruhan perangkat maupun sistem, struktur, budaya, dinamika dalam kelompok, kualitas pada individunya, strategi bisnis, dan lain sebagainya.

C. PEMBAHASAN

a. Kesiapan SDM

Pada dasarnya, tidak semua SDM memahami pentingnya melaksanakan suatu proses perubahan. Karena itu sangat dibutuhkan peningkatan kemampuan terhadap suatu perubahan itu sendiri, apa yang dimaksud dengan perubahan, mengapa dibutuhkan perubahan, dan aspek apa yang dapat mendorong suatu perubahan. Sampai dimana kesiapan SDM untuk melaksanakan suatu perubahan dan bagaimana untuk dapat mengelola perubahan tujuan yang diinginkan?

Perubahan dimulai dengan menyiapkan semua SDM untuk dapat menerima suatu perubahan, karena setiap individu memiliki subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat bertahan terhadap suatu perubahan. Karena perubahan dari SDM diawali dengan melaksanakan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan statusnya, untuk dirubah supaya bersedia menerima pola pikir yang baru untuk berkembang dengan dinamis. Dalam ini sangat dibutuhkan pemberdayaan SDM yang merupakan salah satu keperluan untuk keberlangsungan suatu perubahan.

Dalam kata lain, pemimpin harus dapat memberikan peluang yang sangat luas untuk keberlangsungan proses pemberdayaan SDM. Pemberdayaan dari SDM ini harus diarahkan kepada dibentuknya seluruh SDM yang mempunyai kemampuan untuk mengelola dan mengadakan suatu perubahan.

b. Menjadi SDM yang Cerdas

Orang yang mempunyai kemampuan yang lebih dari orang lain, yaitu suatu penalaran yang sangat tinggi, bersifat kritis, dinamis, dan kreatif. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam organisasi yang terdapat orang yang cerdas antara lain :

1. Menghilangkan Pemikiran salah.

Menyiapkan setiap individu agar supaya mencapai tingkatan kecerdasan yang tinggi, oleh karena itu pemimpin harus dapat menjalankan perubahan dengan cara yang sangat tepat dan sesuai. Tetapi, seringkali pemimpin melakukan tindakan kesalahan dalam melaksanakan perubahan, karena itu ada 5 cara pikir yang harus dihindari, adalah :

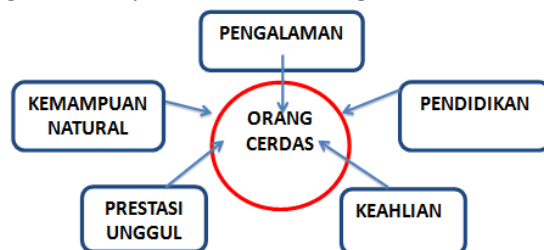
- a) Orang lain yang perlu berubah,
- b) Perubahan harus diusahakan,
- c) Kondisi yang baik adalah pada saat krisis,
- d) Perubahan untuk menghilangkan kinerja yang kurang baik,
- e) Uang salah satu motivasi yang paling efektif.

2. Kekuatan Pendorong Individu yang cerdas

Kebanyakan orang cerdas menganggap dirinya telah mengetahui, mendengar, melihat, dan memiliki pengalaman dan mencoba perubahan sebelumnya. Orang cerdas memiliki 5 karakter yang mempengaruhi pola berpikir mereka dan untuk berekspresi. Kelima karakter itu adalah :

- a) Pengalaman,
- b) Pendidikan
- c) Ahli
- d) Prestasi yang baik
- e) Kemampuan yang alami.

Orang cerdas mempunyai salah satu atau gabungan, kelima karakter yang merupakan sumber dari pendorong melaksanakan perubahan. Ketertarikan 5 karakter dari orang cerdas diperlihatkan dalam gambar dibawah ini :



Gambar 1 : Kekuatan Pendorong Orang Cerdas

3. Mengelola Orang Cerdas

Sukses yang diperoleh oleh orang cerdas dirinya selalu merasa puas dan karena dorongan keperluan yang lebih dari keahlian dibidangnya, maka orang cerdas menjadi sempurna secara mikro dan tidak berhasil dalam mendapat gambaran secara makro. Untuk mengajak orang cerdas berubah, diperlukan strategi yang cerdas dengan cara yang paling optimal. Untuk mendapatkan atau membuka pikiran dan hati orang cerdas tersebut, dan harus dapat mengetahui cara mengelola situasi yang mana lima sifat ini yang kurang baik ditonjolkan, yaitu :

- a) Orang cerdas yang egois. Orang cerdas mempunyai ego dengan tingkat keberhasilan yang dicapainya.
- b) Ia mempunyai kepercayaan diri yang sangat tinggi.
- c) Berkelakuan jelek. Cara yang baik berhubungan dengan orang yang mempunyai kebiasaan yang tidak baik yaitu dengan menggunakan psikologi.
- d) Berpandangan sempit. Masalah umum orang cerdas adalah pandangannya cenderung menjadi sangat kecil karena mereka hanya menguasai di satu bidang saja.
- e) Tidak fleksibel. Orang yang cerdas memilih pola pikir dan pola kerja yang dianggapnya sangat baik dalam bidangnya.

c. Mencapai Keunggulan

Untuk menjadi Sumber Daya Manusia yang unggul diperlukan berbagai kegiatan, yaitu :

1. Pengembangan Kemampuan

Untuk memperoleh keunggulan, pemimpin dapat mengembangkan kemampuan orang yang ada di dalam organisasi, dengan langkah cara antara lain :

- a) Membangun atribut kunci
- b) Menumbuhkan percaya diri
- c) Berani mengambil resiko.
- d) Mempunyai sifat memimpin dengan sangat efektif.

2. Memperbaiki Keterampilan

Kinerja individu harus ditingkatkan dengan cara mengembangkan *knowledge, skills*, mau belajar mengembangkan diri, berpikir efektif dan efisien, mempunyai memori yang tinggi, kemampuan membaca, kemampuan dengan berbicara secara lancar.

3. Menjadi lebih efektif

Beberapa cara untuk peningkatan kinerja menjadi lebih efektif dan efisien adalah dengan membangun kreatifitas dalam penggunaan waktu yang efisien dan efektif.

4. Mencapai Sukses

Kesuksesan dapat melekat pada keterampilan dalam pengelolaan karir dengan sangat baik. Dapat mengambil peluang untuk peningkatan kemampuan diri dan mendapatkan bantuan dari orang lain untuk kemajuan berikutnya. Untuk mencapai sukses yang dapat dilakukan adalah :

- a) Mengukur kembali tujuan
- b) Menemukan mentor
- c) Melakukan kontak
- d) Berperan sebagai pemimpin

5. Mempengaruhi orang lain

6. Merencanakan ke depan

d. Pelibatan dan Pemberdayaan Pegawai

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh Individu yang ada di dalamnya, apabila individunya mempunyai inovasi tinggi, kreatif, dan tangguh dalam mengembangkan inovasi maka kinerjanya sangat baik, maka dibutuhkan adanya usaha untuk meningkatkan kemampuan dan peran individunya. Pendekatan perubahan untuk mengembangkan SDM yaitu pelibatan dan pemberdayaan pegawai yang bersifat dari *bottom to up*

1. Pengertian pelibatan dan pemberdayaan karyawan

Pelibatan pegawai yaitu proses dalam rangka mengikutsertakan pegawai pada tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.

Apabila organisasi menggunakan metode pelibatan dan pemberdayaan pegawai, akan mendapatkan beberapa manfaat (Brown & Lawler dalam Fandy, 1997 : 110), yaitu :

- a) Dapat memberikan respons secara langsung pada kebutuhan konsumen dengan lebih cepat dalam memberikan jasanya.
- b) Dapat memberikan respons secara langsung pada semua konsumen yang kurang puas selama *service*.
- c) Pegawai akan mempunyai rasa memiliki yang sangat tinggi pada pekerjaannya dan merasa dirinya berarti bagi suatu perusahaan atau organisasi.

- d) Pegawai bisa berinteraksi dengan semua konsumen secara akrab dan lebih antusias.
- e) Perusahaan mendapatkan iklan dari mulut ke mulut yang bersifat positif dan konsumen yang membeli kembali menjadi meningkat.

2. Perlunya Pelibatan dan Pemberdayaan Pegawai

Pelibatan dan Pemberdayaan Pegawai diperlukan karena: (a) lingkungan eksternal telah berubah (b) individunya sudah berubah. Oleh karena itu, setiap organisasi harus dapat mengembangkan kualitas individunya melalui pendekatan partisipatif, memberikan kewenangan dan kepercayaan penuh pada pegawainya.

3. Hambatan Pelibatan dan Pemberdayaan Pegawainya

Sebagian pimpinan mempunyai kekuasaan melakukan suatu perubahan, sedangkan petugas garis depan sangat faham dalam persoalan yang dihadapinya tetapi tidak diberi kewenangan untuk melakukannya.

Penolakan manajemen terhadap Pelibatan dan Pemberdayaan Pegawai yaitu karena alasan dari ketidaksamaan visi dan misi atau tujuan, nilai-nilai pribadi, egoisme, pelatihan manajemen, karakter kepribadian, keterlibatan para pimpinannya, serta struktur organisasi dan praktik dari manajemennya.

e. Mengubah Pola Pikir

Dalam peningkatan daya saing suatu organisasi, dibutuhkan perubahan dalam cara berpikir semua individunya yang ada di dalam organisasi, yaitu suatu perubahan perilaku dan perubahan cara berfikir.

f. Dampak Dari Perubahan Dan Pengembangan Organisasi

Pada saat ini pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia dalam kurun waktu setahun ini ikut merubah dalam tata kelola dan mekanisme kinerja di pemerintahan baik pusat maupun daerah. Kinerja birokrasi yang disesuaikan dengan kondisi pada saat pandemi ini agar pelayanan kepada masyarakat tetap dapat dilaksanakan dengan sangat maksimal. Pemerintah pusat pun mengeluarkan berbagai peraturan dan regulasi agar tata kelola pemerintahan tetap berjalan secara efektif dan efisiensi dalam melayani publik di tengah upaya menanggulangi dampak pandemi covid 19 dan upaya pemulihan ekonomi nasional.

Beberapa dari peraturan-peraturan tersebut diantaranya adalah UU Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Kekarantinaan Kesehatan, Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dalam rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019

(Covid-19), Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Keuangan untuk Penanganan Pandemi Covid-19, Keputusan Kementerian Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Pedoman Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di Tempat Kerja dan Industri dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi Covid-19, Surat Edaran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Tata Normal Baru, serta Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Berbasis Mikro.

Ada dua dimensi dalam tata kelola birokrasi yang mengalami perubahan dari dampak Pandemi Covid-19. Yaitu, dimensi organisasi dan sistem kerja :

- Dari sisi organisasi, telah terjadi suatu perubahan dari semula dilakukan dengan cara normal menuju adaptasi kebiasaan baru di masa pandemi covid 19 atau dikenal juga dengan istilah *new normal*.
- Dari sisi sistem kerja, terdapat dua pilihan yaitu bekerja dari rumah atau *work form home* (WFH) dan tetap bekerja di kantor atau *work from office* (WFO) dengan menjalankan ketentuan protokol kesehatan yang telah ditentukan.

Dari kedua perubahan dimensi organisasi dan sistem kerja birokrasi ini didukung oleh sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) seperti contohnya untuk model absensi pegawai digunakan E- Absensi Web Mobile dan untuk legalitas surat-surat penting menggunakan tanda tangan elektronik dalam bentuk *barcode*. Berbagai aplikasi teknologi digital digunakan dan diterapkan sebagai bagian dari budaya kerja baru dalam pelayanan publik di organisasi pemerintahan baik pusat maupun daerah

g. Tantangan dan Upaya

1. Tantangan

- a. Kurang sinkronnya tuntutan dari kebutuhan masyarakat dengan reformasi birokrasi.
- b. Kompleksitas masalah pada pelayanan *public* yang sangat tinggi.
- c. Keinginan dan partisipasi dalam masyarakat yang semakin tinggi.
- d. Lemahnya kontrol kinerja birokrasi pada pemerintahan.
- e. Korupsi dan kolusi serta penyalahgunaan wewenang yang masih sangat tinggi.
- f. Kinerja dan kualitas sumber daya dari aparatur pemerintah yang masih sangat rendah.
- g. Krisis moneter, krisis politik,

2. Solusi

- Penguatan kapasitas kinerja birokrasi pemerintahan dalam penguasaan aplikasi berbasis digital atau elektronik.
- Meningkatkan Pendidikan dari masyarakatnya khususnya terkait transformasi pelayanan secara manual menuju *daring (online)*.
- Pemerataan pembangunan infrastruktur berbasis digital.
- Menghadirkan sifat kepemimpinan yang visioner dan transformatif untuk dapat mengawal transformasi menuju digitalisasi pemerintahan.
- Memaksimalkan pendidikan dan budaya politik melalui platform digital.

D. RANGKUMAN MATERI

a. Kesimpulan

Perencanaan pada setiap individu dalam suatu organisasi adalah peran yang wajib dijalankan sehingga bagian dari organisasi, mempunyai fungsi sebagai orang utama dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan yang strategis. Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi dan berhubungan dengan tujuan yang akan diwujudkan serta hasil tertentu melalui kegiatan individunya. Dalam hal ini sumber daya manusia berperan sangat penting dan mendominasi dalam manajemen organisasi.

Dari konsep diatas dapat diartikan tujuan strategis suatu organisasi dapat tercapai apabila suatu organisasi didukung oleh individunya yang mampu dan dapat menguasai bidangnya. Kemampuan dalam bidang pekerjaan adalah hal yang sangat jelas dan pasti yang harus dimiliki oleh setiap individunya yang bekerja di organisasi baik di perusahaan swasta maupun pemerintahan.

b. Saran

Dalam organisasi manapun Sumber Daya Manusia menempati macam-macam posisi yang sangat vital. Tetapi ketersediaan sumber daya menjadi percuma apabila dipegang oleh orang yang tidak mampu dan kurang komitmen. Usaha dalam merencanakan keperluan pegawai, yaitu mengadakan kegiatan, penyeleksian, penempatan dan pemberian tugas yang tepat menjadi hal yang harus diberikan perhatian penting pada organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Kasali, Rhenald. 2005. *Change!.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi Berbasis Digital)

Oleh

Nama: Torikha

NPM: 2102020014



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Perubahan pada hakikatnya merupakan upaya pergeseran dari kondisi status quo ke kondisi yang baru. Sumber daya manusia berperan sebagai pemain kunci untuk keberhasilan perubahan. Oleh karena itu, kedepan, sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan pengetahuan dan keterampilannya secara terus-menerus.

manajemen adalah suatu proses dalam mengelola atau bentuk pengelolaan sesuatu, sedangkan perubahan adalah suatu upaya, proses, atau transformasi terhadap suatu hal menjadi hal lain

Manajemen perubahan merupakan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, dalam kondisi lingkungan yang bergerak terus-menerus. Manajemen perubahan perlu mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, menjalankan proses perubahan dengan benar dan memberikan peran dan tanggung jawab kepada semua *stakeholder* sesuai proporsinya.

PERKEMBANGAN layanan kesehatan berbasis digital di tanah air saat ini semakin luas. Hal ini menjadi kemajuan positif di bidang kesehatan lantaran akses pasien menjadi lebih mudah terhadap informasi kesehatan.

Pengembangan organisasi berbasis digital di bidang kesehatan bagian dari kemajuan teknologi dan inovasi dalam bidang kesehatan. Ini tentu jelas memudahkan akses pasien untuk mendapatkan informasi, pengembangan layanan kesehatan digital di Indonesia berperan penting mengingat kondisi geografis Indonesia merupakan negara kepulauan yang sangat luas dengan adanya *digital health* dan *tele-health* akan membantu pasien yang kesulitan mendapatkan akses kesehatan.

Perkembangan pesat teknologi kesehatan digital juga perlu diimbangi dengan upaya perlindungan konsumen. Karena revolusi teknologi kesehatan berbasis digital mengarah pada teknologi kesehatan terbuka sehingga perlu diantisipasi para pemangku kepentingan.

B. LANDASAN TEORI

a. Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu.

Manajemen perubahan adalah bentuk usaha yang dilakukan guna mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Manajemen perubahan adalah alat, proses, dan juga teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan dalam menggapai hasil yang dibutuhkan dan demi mewujudkan perubahan secara efektif pada suatu tim, individu, dan sistem yang lebih luas.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning, organizing, actuating*, dan *controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan. Manajemen perubahan dilakukan untuk menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar bisa lebih sukses dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang berada di dalamnya.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen perubahan sebagai berikut:

- 1) Winardi (2011) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.
- 2) Wibowo (2012) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut.

2. Pendekatan Manajemen Perubahan

Davidson (2005) dalam bukunya mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat. Perusahaan bisa memilih salah satu dari empat pendekatan manajemen perubahan, yaitu pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif.

Keempat pendekatan tersebut adalah :

- 1) Pendekatan Rasional-Empiris

Pendekatan rasional-empiris digunakan dengan dasar keyakinan bahwa perilaku orang mampu diprediksi dan mereka akan memberikan perhatian khusus atas kepentingannya sendiri. Dengan memahami perilaku tersebut, maka akan memberikan manajer perubahan pada suatu strategi yang berguna untuk melangkah.

Beberapa komponen atas pendekatan ini meyakini bahwa seluruh target perubahan akan terselimuti oleh beragam mitos, ketidaktahuan, kebenaran semu, walaupun tetap memelihara rasionalitasnya. Seluruh target perubahan tersebut akan mengikuti diri mereka sendiri jika itu dikatakan pada mereka yang berarti, dan seringkali mereka tidak memahami apa yang terbaik untuk mereka.

Mereka akan berubah dengan sendirinya saat mereka menerima komunikasi yang lebih informatif, efektif dan saat ada insentif pada perubahan yang mereka nilai lebih memadai.

2) Pendekatan Normatif-Reedukatif

Pendekatan ini akan lebih fokus pada bagaimana seorang manajer perubahan mampu memberikan pengaruh atau bertingkah laku dengan berbagai cara tertentu, agar selanjutnya para anggota manajer mampu melakukan perubahan. Pada dasarnya, manusia akan berubah saat ada suatu perusahaan tersendiri bahwa perubahan adalah demi kepentingan yang terbaik.

Perubahan tersebut akan paling siap terjadi saat satu orang dalam kelompok tersebut masuk dalam perubahan dan menganut sistem nilai dan keyakinan kelompoknya.

3) Pendekatan Kekuasaan-Koersif

Pendekatan ini akan memaksa pihak manajemen perubahan untuk melakukan caranya secara semena-mena oleh sebagian pihak secara naif oleh sebagian yang lain, dan sering menjadi bentuk standar dalam manajemen perubahan. Premis utama dari pendekatan ini adalah mereka yang pada dasarnya patuh akan siap untuk melakukan apapun yang diperintahkan dengan tanpa atau sedikit usaha dalam meyakinkan.

Dalam hal ini, membuat orang-orang untuk berubah dilakukan dengan dasar penegakan kewenangan, ancaman, atau adanya sanksi atas performa yang buruk. Pendekatan ini bisa juga disebut sebagai pendekatan kekuatan penindas. Pendekatan ini memiliki risiko yang besar dan potensi balasannya pun sangat besar.

4) Pendekatan Lingkungan-Adaptif

Premis utama yang digunakan dalam pendekatan manajemen ini adalah bahwa walaupun mereka berubah berdasarkan insting, namun mereka berusaha menghindari segala bentuk kerugian, jadi sebenarnya mereka mempunyai kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai kondisi dan situasi baru.

3. Jenis-jenis Manajemen Perubahan

Harischandra (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis perubahan dalam suatu organisasi berdasarkan sifatnya, yakni:

- 1) *Smooth incremental change*, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan.
- 2) *Bumpy incremental change*, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja.
- 3) *Discontinuous change*, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat.

4. Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan

Haines (2005) mengatakan terdapat beberapa fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan, yaitu:.

- 1) Fase A: *Positioning Value* (menentukan posisi strategis).
Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang. Posisi ini yang akan dicapai dalam suatu perubahan perusahaan atau organisasi.
- 2) Fase B: *Measures Goals* (mengukur tujuan).
Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.
- 3) Fase C: *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen).
Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.
- 4) Fase D: *Actions Level-level* (aktivitas perubahan).
Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.
- 5) Fase E: *Environment Scan* (identifikasi lingkungan eksternal).
Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.

b. Pengembangan Organisasi Berbasis Digital

1. Konsep Organisasi

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Mary Jo Hatch mendefinisikan konsep organisasi dalam beberapa segmen lingkungan, yaitu: *culture* (budaya), struktur sosial, struktur fisik, dan teknologi. Pada sektor teknologi dijelaskan mengenai perpaduan antara ilmu pengetahuan (*knowledge*) dan informasi yang mengembangkan organisasi dalam menghasilkan produk dan jasa.

2. Perubahan Dan Pengembangan Organisasi.

1) Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk membuat sesuatu berbeda dari sebelumnya. Adapun perubahan organisasi, dikenal juga istilah serupa yaitu *change interventation* adalah sebuah rancangan aksi atau tindakan untuk membuat inovasi dan merubah sesuatu menjadi berbeda. Pengertian Perubahan Organisasi adalah suatu variasi dari cara-cara yang telah mapan, yang selama ini berlangsung dalam organisasi dan dipergunakan serta ditaati oleh anggota organisasi dalam melakukan aktivitasnya dan berbeda dari apa yang selama ini ada dan telah berlaku dalam organisasi. Perubahan organisasi juga merupakan upaya masyarakat dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang atau Perubahan organisasi adalah proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya.. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia.

Menurut Desplaces (2005) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif tidak langsung bagi organisasi sebesar 38%.

Jadi, perubahan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang terjadi di dalam ataupun di luar organisasi, pada tingkat individu/kelompok yang terjadi secara bertahap dan *continue* dengan tujuan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2) Penyebab Perubahan Organisasi

Berikut beberapa penyebab perubahan organisasi :

- Faktor Internal

Perubahan yang disebabkan karena faktor dari dalam atau faktor internal dalam suatu organisasi. Perubahan ini terjadi karena adanya konflik/permasalahan internal seperti : perubahan tujuan, perubahan jumlah personel, menurunnya semangat kerja. Permasalahan tersebut dapat di atasi dengan cara pengambilan keputusan dari seorang pemimpin organisasi, menentukan kebijakan baru dalam suatu organisasi untuk mengatasi masalah tersebut.

- Faktor Eksternal

Perubahan organisasi yang disebabkan oleh faktor dari luar organisasi, seperti : regulasi pemerintah, Kondisi ekonomi, tindakan pesaing. Perubahan eksternal ini akan menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuan dan cita-cita organisasi. Faktor ini dapat di atasi dengan cara kerjasama antar organisasi untuk mewujudkan cita-cita bersama dengan adanya kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

3) Jenis Perubahan Organisasi

Berikut beberapa jenis perubahan organisasi :

- Perubahan tidak terencana (*unplanned change*)

Perubahan bersifat spontan, tanpa ada arahan dari agen perubahan. Jenis-jenis perubahan yang tidak dapat diantisipasi oleh organisasi . Contohnya pemogokan liar yang membuat pabrik tutup, atau konflik interpersonal yang menghasilkan prosedur baru dalam hubungan antar departemen.

- Perubahan terencana (*planed change*)

Perubahan ini dihasilkan oleh usaha-usaha yang dilakukan oleh agen perubahan. Perubahan ini merupakan respon dari adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dan kondisi aktual. Contohnya dalam suatu organisasi yang menerapkan teknologi informasi dalam organisasinya sehingga dapat membantu organisasi dalam mewujudkan tujuan dan cita-cita organisasi.

4) Aktor Perubahan Organisasi

- Perubahan *makroevolusioner (macroevolutinary forces of change)*

Merupakan perubahan-perubahan organisasi yang disebabkan oleh perilaku organisasi-organisasi lain. Tindakan-tindakan yang dilakukan

organisasi lain seringkali mempengaruhi suatu organisasi, sehingga terjadi perubahan.

- Perubahan *microevolusioner (microevolutionary forces of change)*.
Merupakan perubahan-perubahan yang disebabkan pengaruh faktor-faktor internal dalam siklus atau daur kehidupan organisasi, baik karena penambahan ukuran dan kompleksitas, maupun masalah pertumbuhan (*growth*) dan penurunan (*decline*) organisasi.
- Perubahan politis (*political forces of change*)
Merupakan perubahan pada level individu. Biasanya pergulatan politik dan kekuasaan dalam organisasi.

5) Tahapan Perubahan Organisasi

- Model Lewin

TAHAP	LANGKAH	STRATEGI
UNFREEZING Pencairan kebekuan lama	Mempersiapkan kesediaan dan kesiapan seluruh elemen perusahaan untuk meyakini bahwa perubahan memang diperlukan	• Memanfaatkan ketidakpuasan dengan sistem yang berlaku sekarang • Membangun hubungan yang efektif dengan orang yang terlibat dalam perubahan • Meminimalisir adanya resistensi
CHANGE OF MOVEMENT Gerakan menuju perubahan	Mempengaruhi gerak perubahan pada sistem yang tidak seimbang menuju arah baru yang diinginkan bersama Tahapan implementasi perubahan, orang mulai mencoba perilaku baru dengan harapan akan menaikkan efektifitasnya	• Mulai melakukan perubahan • Menerapkan gaya manajemen yang baru • Memberi pelatihan pola-pola yang baru
REFREEZING Pembekuan kembali equilibrium baru	Terjadi ketika pola perilaku baru sudah stabil Tahapan dimana orang memandang bahwa perilaku	• Menyediakan dukungan sumber daya yang diperlukan • Membuat kebijakan

	baru yang telah dicobanya selama periode “ <i>changing</i> ” menjadi bagian dari orang tersebut	baru dalam merekrut anggota yang sesuai dengan budaya organisasi yang baru dan bekerja sesuai sistem manajemen yang baru
--	---	--

- Model Kotter

John Kotter mengungkapkan ada 8 tahap dalam melaksanakan perubahan organisasi :

a) Menciptakan kebutuhan untuk berubah (*Create Urgency*)

Kebutuhan untuk melakukan perubahan dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi bersama dengan seluruh elemen perusahaan terkait dengan berbagai aspek yang terjadi dalam perusahaan, terutama mengenai tantangan yang dialami perusahaan dalam persaingan bisnis ataupun situasi yang kurang menguntungkan perusahaan.

b) Membentuk koalisi yang kuat (*forming a powerfull guiding coalition*)

Dukungan dan partisipasi orang-orang lain yang memiliki kepemimpinan dan pengaruh yang kuat di kalangan perusahaan sangat dibutuhkan sebagai tim perubahan atau pelopor perubahan. Tim perubahan ini kemudian dijadikan koalisi yang kuat untuk menggerakkan proses perubahan perusahaan secara konstan dan berkelanjutan.

c) Mengembangkan visi dan strategi (*create a vision*)

Visi dimaksud harus dibentuk atas berbagai ide dasar dan gagasan-gagasan hebat serta solusi atas hal-hal yang ingin dicapai melalui perubahan. Kejelasan visi akan memudahkan untuk membangun strategi perubahan yang utuh dan lengkap sehingga memudahkan proses implementasinya.

d) Mengkomunikasikan visi perubahan (*communicating the vision*)

Visi perubahan perlu dikomunikasikan kepada seluruh elemen perusahaan karena hal tersebut merupakan rangkaian langkah yang akan menentukan keberhasilan proses perubahan. Visi yang efektif akan terlihat ketika kemampuan dan kekuatannya dapat direfleksikan dengan jelas dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi.

- e) Menggerakkan, mendukung dan memberdayakan lebih banyak orang, untuk tidak sekedar mendukung melainkan bertindak atau berbuat menjalankan visi tersebut (*empowering other to act on the vision*)

Semua aspek yang berlangsung dalam proses-proses perubahan harus dimonitor dan dievaluasi secara terus menerus dan berkesinambungan. Jika dalam pelaksanaan ditemukan hambatan-hambatan yang mengganggu baik dalam arti teknis maupun karena sikap dan perilaku tertentu dari sebagian karyawan tertentu, para pemimpin dan tim perubahan harus berani mengambil tindakan yang tepat melalui koreksi dan penyesuaian yang diperlukan.

- f) Merencanakan dan mengusahakan keuntungan-keuntungan jangka pendek (*planning for and creating short-term wins*)

Kesuksesan-kesuksesan jangka pendek (*quick wins*) dapat menjadi sumber energi yang sangat kuat untuk tetap menggerakkan berlangsungnya proses-proses perubahan, oleh sebab itu keberhasilan-keberhasilan dalam tahap-tahap perubahan harus diangkat ke permukaan sehingga dapat dilihat oleh semua elemen dalam perusahaan. Kesuksesan-kesuksesan tersebut dapat dijadikan saran yang efektif untuk meredam pihak-pihak yang masih meragukan jalannya proses perubahan organisasi. Untuk mencapainya perlu adanya strategi yang dilakukan dengan memilih target-target kesuksesan dari proses perubahan yang tidak mendapat serangan kritik yang terlalu besar serta tidak memiliki *eksposure* resiko kegagalan yang terlalu tinggi.

- g) Membangun perubahan yang berkelanjutan (*consolidating improvement and producing still more change*)

Jika proses perubahan masih memiliki ruang untuk peningkatan yang lebih jauh, pemimpin perusahaan dan tim-tim manajemen perubahan harus tetap mengupayakan hal tersebut dengan sungguh-sungguh. Karena, menyatakan keberhasilan sesuai tujuan secara terburu akan merusak semangat perubahan.

- h) Melembagakan perubahan dengan budaya organisasi (*institutionalizing a new approaches*)

Proses-proses perubahan yang telah berlangsung harus ditautkan dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari budaya perusahaan secara keseluruhan yaitu semua aktifitas-aktifitas perubahan harus direfleksikan sebagai budaya perusahaan.

6) Strategi Perubahan Organisasi

- *Force-Coercion Strategy*

Perubahan dilakukan melalui wewenang formal dan/atau penggunaan *reward & punishment*. Perubahan diperoleh dengan cepat namun cenderung dilakukan karena adanya rasa takut terhadap hukuman atau keinginan mendapatkan *reward*, pengaruhnya bersifat temporer. Sesuai untuk digunakan pada tahap *unfreezing*, yaitu meninggalkan pola lama dan mendorong terbentuknya pola baru.

- *Rational Persuasion Strategy*

Perubahan dilakukan melalui pengetahuan, data empiris maupun argumen rasional. Manajer harus menggunakan pendekatan rasional bahwa perubahan akan memberikan manfaat yang besar dibandingkan pola sebelumnya. Argumen bisa disampaikan oleh agen perubahan, ahli dari luar maupun melalui demonstrasi. Perubahan yang terjadi lebih lambat dari strategi *force-coercion*, namun hasilnya lebih “tahan lama” dan terinternalisasi dalam diri individu.

- *Shared Power Strategy*

Strategi yang melibatkan partisipasi dari pihak-pihak yang terlibat untuk melakukan perubahan sesuai dengan nilai, kebutuhan maupun tujuan individu/kelompok. Manajer memerlukan *reference power* dan keterampilan untuk bekerja efektif bersama berbagai pihak. Perubahan ini memerlukan waktu yang cukup lama, namun perubahan tersebut akan lebih tahan lama dan terinternalisasi dalam diri masing-masing.

3. Pengembangan Organisasi

1) Pengertian pengembangan organisasi

Pengembangan Organisasi atau *organization development* merupakan salah satu bidang pengembangan dari manajemen sumber daya manusia, dimana pengembangan organisasi fokus membantu perusahaan dalam mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan melalui SDM-nya.

Pengembangan organisasi bersifat kritis dan berbasis sains, yang membantu organisasi membangun kapasitas mereka untuk berubah dan mencapai efektivitas yang lebih besar dengan mengembangkan, meningkatkan, dan memperkuat strategi-struktur-proses kerja.

Pengembangan organisasi juga dikatakan sebagai proses yang sangat memerlukan waktu dan hasil yang tidak instan, karena banyaknya tahapan proses dan evaluasi selama dijalankan.

2) Tujuan Pengembangan Organisasi

Secara umum, tujuan dari pengembangan organisasi adalah agar organisasi dapat merespon dan beradaptasi dengan lebih baik terhadap perubahan industri/pasar dan kemajuan teknologi, termasuk perubahan yang ingin dilakukan. Pengembangan organisasi juga menjadi alat penting dalam mengelola dan merencanakan pertumbuhan perusahaan. Selain tujuan umum di atas, berikut adalah empat tujuan pengembangan organisasi lainnya:

- Sebagai alat dalam mengidentifikasi perubahan
Salah satu tujuan pengadaan pengembangan organisasi adalah untuk mencari, mengidentifikasi perubahan apa dan di aspek apa perubahan tersebut diperlukan dalam sebuah organisasi. Rancangan program OD akan menguraikan cara-cara spesifik di mana perubahan akan meningkatkan operasi perusahaan, atau anggota staf mana yang akan terpengaruh oleh perubahan tersebut.
- Mempromosikan dan mengelola pertumbuhan
Pengembangan organisasi tentunya memiliki tujuan selaras dengan pertumbuhan organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui analisis pengembangan organisasi yang menyatukan proyeksi penjualan dan permintaan *customer* untuk menentukan tingkat pertumbuhan perusahaan Anda.
- Mendukung inovasi produk
Pengembangan organisasi sangat penting untuk inovasi produk karena dapat membantu menganalisis setiap elemen pengembangan produk dan menciptakan metode penerapan yang lebih efektif
- Menganalisis proses kerja
Ketika perusahaan Anda terlibat dalam pengembangan organisasi, Anda dapat menganalisis proses kerja untuk efisiensi dan akurasi. Anda dapat menemukan apakah ada hal yang tumpang tindih atau tidak dalam hal yang Anda lakukan, atau apakah Anda membutuhkan lebih banyak karyawan untuk mengambil tugas yang kurang terorganisir. Hal tersebut dilakukan :
 - Agar organisasi dapat merespon dan beradaptasi dengan lebih baik terhadap perubahan industri/pasar dan kemajuan teknologi.
 - Sebagai alat penting dalam mengelola dan merencanakan pertumbuhan perusahaan.
 - Sebagai alat identifikasi jenis dan aspek mana perubahan tersebut diperlukan perusahaan.
 - Sebagai alat identifikasi pertumbuhan perusahaan melalui *customer*.

- Sebagai analisis elemen pengembangan produk dan mencari inovasi efektif.
- Menciptakan proses kerja yang efisien dan akurat.

3) Proses yang diperlukan dalam menjalankan pengembangan organisasi

Pengembangan Organisasi juga dipandang sebagai sebuah proses, bukan solusi mutlak dari sebuah masalah organisasi. Proses ini bisa berjalan lama dan berkelanjutan, di dalamnya terdapat berbagai proses identifikasi dan evaluasi. Berikut adalah lima proses yang umumnya diperlukan dalam pengembangan organisasi:

- **Identifikasi dan definisi masalah**
Pemahaman dan identifikasi masalah dalam organisasi adalah langkah pertama proses OD. Kesadaran masalah meliputi pengetahuan tentang kemungkinan masalah pertumbuhan organisasi, kepuasan anggotanya, efektivitas organisasi, dan penggunaan SDM.
Setelah memahami dengan tepat apa masalahnya, praktisi PO dapat melanjutkan untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut.
- **Pengumpulan data yang diperlukan**
Pengumpulan data mungkin merupakan aktivitas terpenting dalam proses PO. Wawancara, observasi individu, dan kuesioner adalah cara dasar paling umum untuk mengumpulkan data. Metode pengumpulan data pun bisa berbeda-beda sesuai dengan sifat masalah yang dihadapi perusahaan. Setelah mengumpulkan data yang diperlukan, organisasi melanjutkan untuk menganalisisnya.
- **Diagnosis**
Diagnosis membutuhkan keterampilan analisis dan observasi yang baik karena seringkali sebuah masalah dilaporkan dengan kurang jelas. Program OD dapat berubah menjadi praktik yang merugikan jika keputusan tidak didasarkan pada informasi yang jelas.
Diagnosis tidak boleh dibatasi pada satu masalah. Seringkali, faktor-faktor penting seperti sikap, asumsi, sumber daya yang tersedia, dll. juga perlu diperhitungkan dalam fase diagnostik. Untuk tujuan ini, survei sikap dapat dilakukan melalui kuesioner. Survei semacam ini akan membantu mengidentifikasi masalah dengan jelas seperti yang dirasakan oleh anggota organisasi.
Diagnosis membantu perencana untuk menemukan sumber masalah tertentu dan melihat perubahan apa yang diperlukan dalam sistem, struktur, atau orang.

- **Perencanaan Perubahan dan implementasiannya**
Setelah mendiagnosis masalah, pakar OD mengalihkan perhatiannya ke perencanaan perubahan dan menerapkannya. Intervensi pengembangan organisasi akan terlihat di sini.
Intervensi dianggap sebagai fase tindakan dalam proses pengembangan organisasi. Intervensi adalah serangkaian aktivitas yang direncanakan, diprogram, dan teknik yang digunakan organisasi dan klien mereka untuk berkolaborasi dalam program OD.
- **Evaluasi dan *Feedback*** Evaluasi juga dianggap sebagai salah satu tahapan penting dalam proses pengembangan organisasi. Ketika satu tahap berakhir dan tahap lainnya muncul, evaluasi sangat membantu untuk mengetahui apa yang telah dilakukan; apakah dilakukan dengan benar atau tidak, dan menunjukkan apakah perlu adanya pekerjaan lebih lanjut sebelum lanjut ke tahap berikutnya.
Setiap aktivitas OD tidak lengkap tanpa *feedback* yang tepat. *Feedback* adalah proses menyampaikan evaluasi kepada karyawan dan/atau kelompok yang bersangkutan melalui sesi atau laporan khusus. Umpan balik harus ditangani dengan hati-hati karena terkadang faktor yang bersifat subjektif bisa terlibat.
- **Evaluasi dan *feedback***
Evaluasi juga dianggap sebagai salah satu tahapan penting dalam proses pengembangan organisasi. Ketika satu tahap berakhir dan tahap lainnya muncul, evaluasi sangat membantu untuk mengetahui apa yang telah dilakukan; apakah dilakukan dengan benar atau tidak, dan menunjukkan apakah perlu adanya pekerjaan lebih lanjut sebelum lanjut ke tahap berikutnya.
Setiap aktivitas OD tidak lengkap tanpa *feedback* yang tepat. *Feedback* adalah proses menyampaikan evaluasi kepada karyawan dan/atau kelompok yang bersangkutan melalui sesi atau laporan khusus. Umpan balik harus ditangani dengan hati-hati karena terkadang faktor yang bersifat subjektif bisa terlibat.

4) Tahapan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi begitu luas dan kompleks pelaksanaannya. Penting bagi pelakunya untuk memahami ada tahapan apa saja yang diperlukan untuk memulai dan menjalankan proyek OD. Berikut adalah lima di antaranya:

- **Pembentukan Tim**
Tahap pertama pengembangan kelompok, ini melibatkan membuat anggota tim saling mengenal dengan tujuan serta satu sama lain. Anggota mencoba sesi *ice-breaking* kecil satu sama lain untuk mengukur kesamaan, ketidaksamaan, kekuatan dan kelemahan untuk memahami seberapa baik atau tidak menguntungkan kondisi kerja sehingga akan membantu untuk mengetahui bagaimana kondisi tim saat ini.
- **Brainstroming**
Setelah tim berhasil 'dibentuk', tahap *brainstorming* dimulai. Ini melibatkan sesi tukar pendapat untuk memutuskan aturan, etika, pendelegasian tugas, hierarki, tanggung jawab, tujuan dan jadwal, kriteria untuk evaluasi dan sistem penghargaan. Hal terpenting dari sesi *brainstorming* ini adalah menentukan tujuan dan kebutuhan yang ingin dicapai.
- **Penyelarasan**
Fitur utama dalam tahap ini adalah kohesi antar anggota tim. Anggota tim sekarang bersedia menerima ide, pendapat, fakta dan angka, prosedur dan solusi dari satu sama lain. Mendengarkan dan menerima satu sama lain, menyamakan persepsi dan menyamakan ritme kerja
- **Pelaksanaan**
Ketika tim tersebut berhasil menyelesaikan tiga tahap yang disebutkan di atas, grup tersebut mencapai tahap 'perform', yang ditandai dengan semangat tim, persatuan, dan efisiensi tinggi. Setiap anggota tim sangat menyadari peran mereka masing-masing dan berkontribusi untuk tujuan bersama.
- **Monitor dan Evaluasi**
Selama proses pelaksanaan perlu diadakan proses monitor kemudian setelahnya, perlu diadakan evaluasi. Apakah proses dan tujuan sudah sesuai dengan yang diharapkan serta apakah sudah terjadi perkembangan. Jika sudah maka bisa dipertahankan tetapi jika masih kurang, maka perlu diperbaiki lagi kedepannya.

4. Struktur Organisasi dalam Era Digital

Applegate menggambarkan tingkat kompleksitas organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai fase perkembangan organisasi dalam era teknologi informasi .

- a. Semakin kompleks organisasi dan semakin tinggi derajat ketidakpastian lingkungan, organisasi akan semakin terfokus pada intinya (*core competence*) dan akan membangun kerja sama dengan organisasi lainnya

(*collaboration and commitment*). Ogilvy merupakan perusahaan iklan/advertensi terbesar *Core competence* mereka adalah bisnis periklanan dengan klien utama korporasi besar di beberapa negara asia pasifik. Iklan yang berbasis digital adalah salah satu terobosan mereka untuk menguasai pasar iklan di kawasan asia. Untuk menyelaraskan keahlian mereka dalam dunia digital Ogilvy bekerja sama dan membuat *subsidiary company* di Indonesia (perusahaan bernama Bullseye Digital) menyempurnakan teknologi informasi mereka dalam dunia periklanan.

- b. *Shift from shared understanding to shared purpose* (pergeseran dari membagi pengalaman, membagi ilmu menuju ke membagi tujuan, membagi resiko). Contoh kasus: Persaingan perbankan di Indonesia tidak membuat mereka menutup *shared understanding* dan *shared purpose* antara para pelaku jasa keuangan tersebut. Konsep ATM bersama, Joint EDC, cirrus, dan Alto menciptakan aktifitas tanpa batas dari perspektif nasabah tanpa melihat bank mana yang akan mereka pilih untuk bertransaksi.

Menciptakan organisasi yang berbasis digital bagi para pengambil keputusan adalah suatu pilihan yang harus di mulai dan dieksekusi untuk meningkatkan keunggulan bersaing, dengan beberapa alasan, diantaranya:

- a. *Secure key supplies* (mengamankan jalur distribusi). Semakin global berarti semakin banyak *revenue* yang diperoleh. Melalui pengontrolan yang ketat, perusahaan global seperti Coca-cola dan Nike menciptakan struktur organisasi berdasarkan *kontinent* dan *project matrix*. Maka terciptalah nama-nama fungsi seperti: *country manager* fotinggi ketidakpastian lingkungan, pemberdayaan (*empowerment*) terhadap manusia/pekerja menjadi semakin tinggi. Dengan struktur organisasi yang bersifat kolaborasi, sifat anarkis pemberdayaan karyawan mulai bergeser. *Middle management* sampai top *management* merupakan bagian dari sistem, bagian dari pekerjaan, dan ikut berperan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Indonesia yang bertanggung jawab ke *country director for asia-pacific* yang bertanggung jawab langsung ke kantor pusat di Amerika Serikat, atau jabatan *Project Director/Manager*, dan seterusnya.
- b. *Share Risk* (membagi resiko). Semakin tinggi revenue yang ingin diperoleh, semakin tinggi resiko yang akan dihadapi. Melalui *joint venture* atau *strategic alliances* dimana terjadi suatu kolaborasi yang saling menguntungkan, maka resiko yang akan dihadapi dapat di minimalkan. Seperti kasus sebelumnya, Ogilv Australia melakukan *strategic partership* dengan perusahaan di Indonesia, atau PT Bank Mandiri mengoutsourcean

teknologi informasinya ke perusahaan malaysia Silverlake sebagai bagian dari kolaborasi yang saling menguntungkan.

5. Pendekatan dalam organisasi era digital

Dengan melihat *trend* struktur organisasi di era informasi, mencermati tingkat kompleksitas suatu organisasi, dan pemahaman akan situasi lingkungan yang bergerak secara dinamis (*dynamic uncertain*), maka Applegate memberikan beberapa catatan penting dalam penciptaan organisasi era informasi, yaitu:

a. *Speed counts but not at the expense of control.*

Kecepatan (*speed*) memang penting, terutama dalam menghasilkan suatu produk. Tapi produk yang dihasilkan harus melalui bagaimana suatu proses yang mendrive dibelakangnya, bagaimana daur hidup pengembangan produk nya, dan bagaimana manajemen melakukan *control* dan evaluasi terhadap proses tersebut.

b. *Empowerment is not an anarchy.*

Semakin kompleks organisasi dan tingginya ketidakpastian lingkungan, pemberdayaan (*empowerment*) terhadap manusia/pekerja menjadi semakin tinggi. Dengan struktur organisasi yang bersifat kolaborasi, sifat anarkis pemberdayaan karyawan mulai bergeser. *Middle management* sampai *top management* merupakan bagian dari sistem, bagian dari pekerjaan, dan ikut berperan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

c. *Transforming an organization requires more than just changing the structure.*

Mengubah suatu organisasi tidak selalu dilakukan dengan mengubah strukturnya. Manajemen tidak dapat dengan mudah mengganti fungsi yang satu dengan yang lainnya secara partikal, atau mengganti seluruh struktur secara total. Melalui “pendefinisian” kembali organisasi (visi, misi, nilai, obyektif, *key success factor*, *performance measures*) secara sistematis dan terarah, maka proses transformasi suatu organisasi menjadi lebih baik dan sesuai dengan arah yang ingin dicapai oleh eksekutif perusahaan

d. *Structure and Methodology.*

Struktur fungsional dan struktur tradisional lama tidak lagi menjadi peran utama dalam suatu organisasi di era digital saat ini. Dengan kondisi perubahan yang cepat dan tidak menentu, organisasi mulai melakukan perombakan menuju struktur yang lebih “dinamic” dan lebih “matrix”. Metodologi yang sebelumnya masih berkuat di waterfall model, dimana perjalanan waktu pengembangan sistem berjalan terlalu paralel dan membosankan, kini harus bersiap mengadopsi metodologi *Agile and scrum*,

dimana proses pengembangan sistem lebih efisien, lebih cepat, dan lebih terbuka pada perubahan.

C. PEMBAHASAN

Pandemi covid-19 telah lebih dari 1 tahun melumpuhkan aktivitas manusia. Semua sektor kehidupan terkena dampaknya. Sektor ekonomi, pendidikan, kesehatan, dan lainnya dituntut mampu beradaptasi mengikuti regulasi pemerintah untuk memutus mata rantai penyebaran covid-19. Mengurangi mobilitas sosial dengan cara tetap di rumah saja menjadi salah satu cara yang digunakan oleh pemerintah Indonesia dalam menangani covid-19. Kegiatan yang semula mengharuskan kita keluar rumah kini bisa dikerjakan dari rumah dengan bantuan alat digital. Indonesia sebagai negara berkembang perlu meningkatkan literasi digital rakyatnya.

Di era perkembangan teknologi yang pesat seperti saat ini, digitalisasi pelayanan RS bukan lagi menjadi pilihan melainkan keharusan yang patut dipertimbangkan oleh manajemen rumah sakit. Dengan begitu, rumah sakit dapat memberikan pelayanan kepada pasien dengan optimal dan juga sesuai dengan kebutuhan zaman yang cepat berubah.

Pengembangan organisasi berbasis digital di pelayanan rumah sakit

Beberapa alasan pentingnya pengembangan organisasi berbasis digital di pelayanan rumah sakit, antara lain seperti berikut ini:

1. Efisiensi pelayanan

Dengan adanya digitalisasi pelayanan rumah sakit, pelayanan kesehatan yang diberikan menjadi lebih efisien dan optimal. Sehingga tidak ada keluhan terkait membengkaknya biaya perawatan, karena seluruh tindakan akan dilakukan berdasarkan diagnosa dan juga data rekam medis digital yang dimiliki pasien. (*telemedisie*)

2. Menghindari menumpuknya antrean

Antrean yang menumpuk di rumah sakit dapat menjadi tempat yang rawan terjadinya virus dan juga penyakit. Oleh karena itu, digitalisasi pelayanan rumah sakit mampu memotong antrean dengan cara memberikan edukasi kepada pasien untuk melakukan registrasi secara *online*, baik itu melalui aplikasi smartphone, situs resmi rumah sakit, atau juga WhatsApp.

3. Mendukung gerakan paperless

Dalam rangka ikut mengurangi penggunaan kertas dan menjaga lingkungan, digitalisasi pelayanan rumah sakit dapat menjadi pilihan yang tepat. Dengan adanya Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) atau juga aplikasi penunjang lainnya, Semua dokumen dapat langsung dikirimkan dengan cepat, sehingga distribusi informasi menjadi lebih cepat

pula.(penerapan e resep, penerapan rekam medik, interpretasi hasil laboratorium dan radiologi, gizi, bridging dengan BPJS, V – Klaim BPJS, survei kepuasan pelanggan dll)

4. Penyebaran informasi yang lebih cepat

Penyebaran informasi dan atau penyuluhan kesehatan yang terkait suatu penyakit atau pandemi menjadi lebih cepat. Dengan begitu, risiko penyebaran penyakit akibat virus, bakteri, atau juga jamur dapat diminimalisir.

(display informasi tersedianya tempat tidur, informasi tentang kesehatan melalui FB, Instagram, group wa, pengolahan data kesehatan, data sebaran penyakit covid 19 dll)

5. Meningkatkan optimalisasi manajemen

Seperti manajemen aset, SDM, pelayanan kesehatan, keuangan, logistik, farmasi, webinar dan pembelajaran *online* dll)

D. RANGKUMAN MATERI

Penciptaan atau pengembangan organisasi di era informasi/digital merupakan sesuatu yang perlu dicermati secara seksama. Kompleksitas dan tingkat kestabilan menjadi point penting dalam penciptaan atau pengembangan ini. Masalah-masalah globalisasi, *trend* bisnis ataupun *trend* teknologi, tekanan-tekanan kompetitor dan tekanan-tekanan *customer* merupakan bagian-bagian dari masalah kompleksitas dan stabilisasi tersebut. Tapi yang paling penting adalah bagaimana kita “mendefinisikan” kembali organisasi kita (dari struktur, metodologi, basis pengetahuan, manusia, tanggung jawab, dan resiko) sebelum memulai suatu proses perubahan dan pengembangan menuju sesuatu yang baru.

Dalam persiapan menuju era disrupsi kesehatan 4.0, masih banyak rumah sakit dan fasilitas pelayanan kesehatan yang menghadapi berbagai tantangan. Tantangan yang paling utama dirasakan dari segi ketidakjelasan peraturan perundangan dan kurangnya harmonisasi regulasi antar kementerian terkait. Selain itu, dari faktor internal, kurangnya sikap terbuka, motivasi, dan manajemen pengetahuan yang baik dari pihak manajemen rumah sakit, dokter pelayanan medis, dan tim IT dalam organisasi juga perlu dibenahi. Rumah sakit perlu dimotivasi untuk segera menerapkan SIMRS dalam pengelolaannya agar terwujud integrasi data yang optimal dalam skala nasional. Masalah pemanfaatan big data, keamanan dan proteksi data, privasi data, dan pemanfaatan sistem komputerisasi atau *cloud* juga menjadi salah satu isu yang cukup menantang untuk dipahami dan diterapkan di dalam bisnis dan atau di pelayanan kesehatan.

Berbagai rekomendasi terhadap pihak terkait telah dirumuskan di dalam *focus group discussion*. Rekomendasi ditujukan kepada pihak pemerintah terutama yang berwenang mengeluarkan regulasi dan dukungan dari sisi finansial, serta manajemen rumah sakit untuk meningkatkan komitmen penerapan SIMRS, manajemen pengetahuan analisis big data dan sistem cloud, serta pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat menjadi langkah awal terwujudnya sistem kesehatan berbasis digital yang mampu memberikan layanan kesehatan berkualitas untuk masyarakat Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Case study: Ogilvy (Australia) dan Bullseye Digital, berdasar dokumen, jurnal dan riset di Ogilvy dan Bullseye Digital, 2015
Newman, 2019, *“Top 6 Digital Transformation Trends In Healthcare For 2019”*, diunduh
dari <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2019/01/03/top-6-digital-transformation-trends-in-healthcare-for-2019/#7c7c0af36911>

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Mengantisipasi Ancaman, Tantangan Global Di Institusi Pendidikan)

Oleh
Nama: Yayan Sopyandana
NPM: 2102020015



UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021

A. PENDAHULUAN

Berlangsungnya proses globalisasi dapat melalui dua dimensi, yaitu dimensi ruang dan dimensi waktu. Semua bidang kehidupan seperti bidang ideologi, politik, ekonomi, dan terutama pada bidang pendidikan tak luput dari proses globalisasi. perkembangan teknologi informasi dan komunikasi merupakan faktor pendukung utama dalam era globalisasi. Dewasa ini, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi begitu pesat dengan berbagai bentuk dan kepentingan yang dapat tersebar luas ke seluruh dunia. Oleh karena itu globalisasi tidak dapat dihindari kehadirannya, terutama dalam bidang pendidikan.

Perubahan yang begitu cepat karena globalisasi saat ini berdampak pada hampir seluruh tatanan kehidupan manusia di dunia, tak terkecuali dunia pendidikan yang sangat terlihat sekali perubahannya. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dalam pendidikan nasional membuat Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu guru/Dosen dan tenaga *non* pendidik (tenaga kependidikan) harus sanggup mengimbangi derasnya kemajuan teknologi tersebut. Selain itu, dengan arus globalisasi yang seakan-akan tanpa batas ini, membuat SDM di dunia pendidikan Dosen/Tenaga Kependidikan (tendik) harus mampu bersaing dengan tenaga kerja lintas dunia. Fakta tersebut menuntut SDM yang kompetitif dan berkualitas tinggi pada era globalisasi ini sehingga SDM diharapkan mampu bersaing.

Indikator suatu bangsa sangat ditentukan oleh tingkat sumber daya manusianya, dan indikator sumber daya manusia ditentukan oleh tingkat pendidikan masyarakatnya (Darmadi, 2012). Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dicapai/diraih, maka semakin tinggi pula kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Perubahan pola pendidikan di zaman modern ini menuntut tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mampu melakukan perubahan dengan cepat jika tidak ingin kalah dalam persaingan, hal penting yang dapat dilakukan pengajar, diantaranya menggantikan teknik mengajar yang biasa berpusat pada dosen menjadi lebih kreatif dan inovatif sehingga lebih berpusat pada mahasiswa agar mampu mengembangkan kualitas mutu pendidikan dan SDM pada umumnya dengan ditopang tendik yang memiliki keahlian untuk membantu lancarnya sistem pengajaran.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan tersebut, perbaikan di bidang pendidikan agar mutu pendidikan meningkat sudah dilakukan pemerintah, diantaranya perbaikan kurikulum, SDM, sarana dan prasarana. Seiring perkembangan dan perubahan zaman ini, perubahan tingkah laku manusia pun berubah dari waktu ke waktu. Hal ini juga merubah perkembangan sistem pendidikan di dunia dan Indonesia pada khususnya

Perubahan ini dapat dilihat dari perubahan sistem pendidikan yang terdiri dari pembelajaran, pengajaran, kurikulum, perkembangan peserta didik, cara belajar, alat belajar, sarana dan prasarana serta kompetensi lulusan dari masa kemasa. Definisi pendidikan dalam perspektif kebijakan, sebagaimana termaktub dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Masyarakat dunia di era globalisasi ini dimudahkan dengan sistem komputerisasi di segala bidang, yang identik dengan kata digitalisasi, termasuk dunia pendidikan, mau tidak mau dosen dan tendik harus mentransformasikan diri secara teknik maupun sosiokultural ke dalam masyarakat digital. Terlebih saat dosen dan tendik beradaptasi dengan era 4.0 bersamaan dengan terjadinya pandemi Covid-19 memaksa untuk terbiasa dengan teknologi digital lebih awal. Untuk dosen dan tendik yang berusia diatas 50 tahun tentu menjadi beban psikologi dan mental. Tentu hal ini dibutuhkan kebijaksanaan serta kecermatan Pimpinan dalam mencari solusi terbaik agar kualitas pendidikan di perguruan Tinggi tetap terjaga

B. LANDASAN TEORI

1. Latar Belakang

Kehidupan manusia yang bergerak terus dalam masyarakat global dan merupakan bagian dari proses manusia global itu sendiri. Kehadiran perkembangan teknologi informasi dan teknologi komunikasi mempercepat akselerasi proses globalisasi ini. Globalisasi dapat menciptakan berbagai permasalahan dan tantangan baru yang harus dijawab, dipecahkan dalam upaya memanfaatkan globalisasi untuk kepentingan kehidupan. Globalisasi sendiri merupakan sebuah istilah yang muncul sekitar dua puluh tahun yang lalu dan sekitar lima atau sepuluh tahun terakhir mulai begitu populer sebagai ideologi baru. Sebagai istilah, globalisasi sangat mudah diterima atau dikenal masyarakat di seluruh dunia. Wacana globalisasi sebagai sebuah proses ditandai dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga globalisasi mampu mengubah dunia secara mendasar. Dalam kata globalisasi tersebut mengandung suatu pengertian akan hilangnya satu situasi dimana berbagai pergerakan barang dan jasa antar negara diseluruh dunia dapat bergerak bebas dan terbuka dalam perdagangan. Dan dengan terbukanya satu negara terhadap negara lain, yang masuk bukan hanya barang dan jasa, tetapi juga teknologi, pola konsumsi, pendidikan, nilai budaya dan lain-lain.

2. Globalisasi

Globalisasi memiliki dua pengertian; pertama, sebagai definisi yaitu proses menyatunya pasar dunia menjadi satu pasar tunggal (*borderless market*), dan kedua sebagai “obat kuat” (*prescription*) menjadi ekonomi yang lebih efisien dan lebih sehat menuju kemajuan masyarakat dunia. Menurut Suparlan Al Hakim (2016)

Ada beberapa definisi global yang dikemukakan oleh beberapa orang ahli sebagai berikut :

- a. Malcom Waters, seorang professor sosiologi dari Universitas Tasmania, berpendapat, globalisasi adalah sebuah proses *social* yang berakibat pembatasan geografis pada keadaan *social* budaya menjadi kurang penting yang terjelma di dalam kesadaran orang.
- b. Emanuel Richter, guru besar pada ilmu politik Universitas Aachen, Jerman, berpendapat, bahwa globalisasi adalah jaringan kerja global secara bersamaan yang menyatukan masyarakat yang sebelumnya terpecah-pecah dan terisolasi kedalam saling ketergantungan dan persatuan dunia.
- c. Princeton N Lyman, mantan duta besar AS di Afrika Selatan, berpendapat bahwa globalisasi adalah pertumbuhan yang sangat cepat atas saling ketergantungan dan hubungan antara Negara-negara di dunia dalam hal perdagangan dan keuangan.

3. Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)

Perkembangan IPTEK terbilang cukup pesat dari beragam bidang. Baik yang penggunaan mesin, bahkan berdampak ke industrialis. Hal ini membawa manfaat luar biasa bagi kemajuan peradaban manusia. Pekerjaan yang sebelumnya menuntut fisik pun, kini mulai terbantu dengan adanya perangkat mesin dan robot. Perkembangan IPTEK dinilai jadi solusi segala permasalahan yang ada. Meski di lain sisi membawa dampak negatif juga terhadap manusia

Ada beberapa definisi global yang dikemukakan oleh beberapa orang ahli sebagai berikut :

1) Menurut Iskandar Alisyahbana (1980)

Teknologi telah dikenal manusia sejak jutaan tahun yang lalu karena dorongan untuk hidup lebih nyaman, makmur dan sejahtera. Jadi sejak awal peradaban sebenarnya telah ada teknologi, meskipun istilah itu belum digunakan.

Istilah teknologi berasal dari *techne* atau cara dan *logos* atau pengetahuan. Jadi secara harfiah teknologi dapat diartikan pengetahuan tentang cara. Pengertian IPTEK menurutnya adalah cara melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan bantuan akal dan alat.

Sehingga seakan-akan memperpanjang, memperkuat atau membuat lebih ampuh anggota tubuh, pancaindra dan otak manusia.

2) Menurut Read Bain (1937)

IPTEK ini pada dasarnya mencakup semua alat, mesin, peralatan, perlengkapan, senjata, perumahan, pakaian, transportasi dan komunikasi perangkat, dan juga keterampilan, yang akan memungkinkan kita sebagai manusia bisa memproduksinya.

3) Kast & Rosenweig

IPTEK menurut mereka, teknologi adalah seni memanfaatkan pengetahuan ilmiah. "*Technology is the art of utilizing scientific knowledge*".

4) Naisbit (2002)

Menurut Naisbit, pengertian IPTEK mengutip pemahaman tentang teknologi dari Random House Dictionary. Dinyatakan bahwa teknologi sebagai obyek serta benda-benda. Selain itu menjadi bahan dan bentuk yang berbeda dari manusia biasa.

5) Miarso (2007)

IPTEK atau teknologi adalah suatu bentuk proses yang meningkatkan nilai tambah. Proses yang berjalan ini bisa menggunakan atau menghasilkan produk tertentu. Produk yang tak terpisah dari produk lain yang sudah ada. Hal itu juga menyatakan bahwa teknologi merupakan bagian integral dari yang terkandung dalam sistem tertentu.

4. Dunia Pendidikan

Dunia pendidikan dituntut untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan kemajuan teknologi dan budaya yang berkembang dalam masyarakat. Hal ini disebabkan, pendidikan merupakan upaya untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Secara spesifik tujuan pembangunan nasional di bidang pendidikan dinyatakan dalam Undang-Undang R I No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Pasal 3 UU RI No. 20 tahun 2003).

Kemudian untuk mencapai keberhasilan pendidikan pada era global, UNESCO menetapkan dasar-dasar yang harus dijadikan pijakan bagi semua bangsa. Tidak terkecuali Indonesia sebagai bagian dari bangsa-bangsa di dunia sangat perlu untuk mencermati dan menggunakan dasar-dasar pendidikan

yang telah dicanangkan UNESCO. Dalam uraiannya yang bertajuk *Learning: Treasure Within* (1996: 85-89) UNESCO menetapkan *The four pillars education* (Empat pilar pendidikan) sebagai landasan pendidikan pada era global, sebagai berikut:

- 1) *Learning to know* Bukan sekedar mempelajari materi pembelajaran, tetapi yang lebih penting adalah mengenal cara memahami dan mengkomunikasikannya.
- 2) *Learning to do* Menumbuhkan semangat kreativitas, produktivitas, ketangguhan, menguasai kompetensi secara profesional, dan siap menghadapi situasi yang senantiasa berubah.
- 3) *Learning to be*, Pengembangan potensi diri yang meliputi kemandirian, kemampuan bernalar, imajinasi, kesadaran estetik, disiplin, dan tanggung jawab.
- 4) *Learning to live together*, Pemahaman hidup selaras seimbang, baik nasional maupun internasional dengan menghormati nilai spiritual dan tradisi kebhinekaan.

C. PEMBAHASAN

Globalisasi saat ini begitu cepat berubah dan berdampak pada hampir seluruh tatanan kehidupan manusia, tak terkecuali dunia pendidikan. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dalam Pendidikan membuat Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus mampu mengimbangi dan mengikuti derasnya kemajuan teknologi tersebut. Selain itu, dengan arus globalisasi yang seakan-akan tanpa batas ini, membuat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus mampu bersaing dengan tenaga kerja lintas dunia. Fakta tersebut menuntut SDM yang kompetitif dan berkualitas tinggi agar mampu terus bersaing dalam era globalisasi ini.

Pengaruh globalisasi pada perkembangan pendidikan di dunia saat ini dirasakan juga di pendidikan Indonesia dimana ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang sangat pesat. Pasar bebas merupakan tantangan bagi pendidikan di Indonesia, karena terbuka peluang lembaga pendidikan dari manca negara bisa masuk ke Indonesia. Untuk menghadapi pasar global saat ini, maka kebijakan pada pendidikan nasional harus dapat meningkatkan mutu pendidikan, baik akademik maupun non-akademik, dan memperbaiki manajemen pendidikan agar lebih produktif dan efisien serta memberikan akses seluas-luasnya bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan.

1. Dampak Globalisasi bidang Pendidikan Perguruan Tinggi

Globalisasi memiliki dampak positif dan dampak negatif bagi berbagai bidang kehidupan, salah satunya adalah dalam bidang Pendidikan baik tingkat Sekolah Dasar hingga Perguruan Tinggi. Globalisasi dapat memberi dampak positif bagi bidang pendidikan sekaligus memberi dampak negatif yang perlu diwaspadai. Untuk mengembangkan potensi diri, baik mengembangkan kecerdasan emosional maupun keahlian teknis, pendidikan merupakan wadah bagi peserta didik/mahasiswa dalam pengembangan tersebut. Pendidikan merupakan kunci bagi perkembangan suatu bangsa, karena dengan pendidikan generasi di suatu negara bisa terdidik dan terlatih dengan baik. Untuk itu Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini Dosen dan Tenaga Kependidikan (Tendik) harus cakap dalam mengantisipasi ancaman tantangan globalisasi di dunia Pendidikan.

Suatu Perguruan Tinggi akan maju dan berkembang apabila SDM yang dimiliki mampu beradaptasi dengan perkembangan IPTEK yang sangat pesat. SDM yang tidak mampu beradaptasi akan lebih cepat menurun karirnya, dengan kemajuan IPTEK diharapkan semua harus bisa menguasai komputer, internet, media sosial dan sebagainya. Dengan bekal tersebut SDM yang diharapkan mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi lainnya.

2. Dampak positif globalisasi bagi bidang Pendidikan Perguruan Tinggi.

a. Kemudahan dalam Mengakses Informasi Pendidikan

Mengakses informasi pendidikan pada era sebelum globalisasi terasa sulit dicari, namun tidak di era globalisasi dimana dengan mudahnya kita mengakses informasi pendidikan. Internet memberi kemudahan bagi kita untuk mengakses materi belajar, katakanlah hadirnya situs-situs yang menyediakan buku dalam bentuk digital yang dapat diunduh dan dijadikan referensi dalam proses belajar mengajar. Buku-buku elektronik atau *e-book* ini bisa diunduh dan langsung dibaca tanpa harus mencetaknya terlebih dahulu, sehingga bisa menghemat pemakaian kertas.

Untuk menopang kegiatan tersebut, suatu Perguruan Tinggi harus memiliki TIM IT yang kuat. Saat ini hampir semua Universitas dalam memberikan informasinya melalui Website, Internet, Sosial Media dan lain sebagainya, sehingga informasi yang disampaikan akan lebih cepat dan bisa di akses di seluruh dunia.

TIM IT yang kuat saja tidak akan mampu mengantisipasi kemajuan IPTEK yang cukup cepat, maka SDM yang lain juga harus melek digital yaitu mampu dan bisa mengoperasikan semua kegiatan yang berbasis digital, sehingga tidak tertumpu pada TIM IT yang terbentuk. Melek digital dalam hal ini guna membantu memudahkan informasi – informasi yang dibutuhkan, apalagi

disaat Pandemi Covid 19 yang sedang terjadi, dimana masyarakat mendapatkan informasi melalui digital.

Di Perguruan Tinggi sudah berlaku digitalisasi informasi, baik itu melalui website, media sosial, jejaring, link aplikasi lainnya guna memberikan informasi ke civitas akademika maupun masyarakat pada umumnya dan mahasiswa khususnya perihal e-book perpustakaan, informasi perkuliahan dan lain sebagainya

b. Meningkatnya Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kemudahan dalam mengakses informasi pendidikan secara langsung bisa meningkatkan kualitas dari tenaga pendidik. Kemudahan di era globalisasi ini seyogyanya harus dimanfaatkan secara maksimal oleh Dosen, karena saat ini Dosen bisa leluasa melihat *trend* pembelajaran di dunia, serta mencari referensi-referensi dari negara termaju di dunia yang berguna dalam proses belajar mengajar. Dengan memaksimalkan teknologi dan informasi di era globalisasi, kualitas pengajar akan terus meningkat.

Dengan pengetahuan Tenaga Kependidikan dibidang IPTEK dapat meningkatkan kualitas dan keterampilan yang dimilikinya, sehingga dapat membantu kebutuhan dosen atau mahasiswa dalam proses belajar mengajar, baik secara *daring* (jarak Jauh) maupun *luring* (tatap muka).

Dengan adanya covid 19 ini baik dosen maupun tendik dipaksa meleak teknologi, terutama dosen dan tendik yang sudah berusia di atas 50 tahun dilakukan pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan teknologi, *computer* dan lain sebagainya. Dengan adanya *Work From Home* (WFH) dan pelatihan komputer tersebut, sebaiknya pimpinan menyiapkan perangkatnya (*computer* atau laptop) guna memenuhi kinerja yang dibebankan ke dosen ataupun tendik

c. Meningkatnya Kualitas Pendidikan

Akibat dari pesatnya arus globalisasi, metode pembelajaran yang awalnya bersifat sederhana kini berubah menjadi metode pendidikan berbasis teknologi. Kemajuan teknologi yang semakin canggih ternyata memberi dampak positif bagi peningkatan kualitas pendidikan. Sebagai contoh, pada zaman dahulu seorang dosen harus menulis di papan tulis dengan menggunakan kapur atau spidol. Kini dengan adanya teknologi, dosen bisa memanfaatkan komputer dan internet untuk menggabungkan tulisan, gambar, suara, video bahkan film untuk mempermudah dalam penyampaian ilmu, termasuk dalam pengajaran ilmu klimatologi.

Teknologi yang berkembang tersebut harus ditopang tenaga kependidikan yang handal pula untuk membantu atau memudahkan dosen dalam mencari referensi atau pengoprasian computer pada saat penyampaian materi yang diberikan.

Dalam pembelajaran jarak jauh (PJJ) tidak semua materi bisa dilakukan dengan daring misal praktikum. Untuk itu kegiatan praktikum bisa dilakukan dengan pembuatan video dengan durasi yang disesuaikan. Selain itu arsip – arsip yang sifatnya *hardcopy* di rubah menjadi arsiparis digital

d. Komunikasi semakin cepat dan mudah

Adanya telepon genggam saat ini memudahkan dan mempercepat komunikasi antar manusia, dimana sebelumnya tidak bisa terjadi. Misalnya pimpinan dalam memberikan tugas tidak nunggu harus ketemu, tetapi bisa melalui telepon

e. Meningkatnya efektivitas dan efisiensi

Pada masa sebelum berkembangnya IPTEK, semua surat menyurat dilakukan secara manual yaitu dikirimkan langsung oleh orang yang ditugaskan dari perusahaan atau melalui jasa kirim surat, kemudian berkembang dikirim melalui faximili, dan berkembang lagi melalui email dan terakhir bisa melalui aplikasi Pesan (whats app, line, Instagram, telegram) yang ada di *hand phone*, jadi kita semakin efektif dan efisien dalam menerima surat yang dikirim kepada kita.

Di dunia kedokteran pada saat praktikum Anatomi atau lainnya yang berhubungan dengan tubuh manusia, sudah tidak perlu membedah, merendam, mengawetkan kadaver lagi. Sudah tersedia dalam bentuk digital dengan model asli manusia (cadaver) yang bisa dilihat dari kulit, tulang, otot dan lainnya

3. Dampak negatif globalisasi bagi bidang Pendidikan Perguruan Tinggi.

a. Meningkatnya Kesenjangan Sosial

Dampak buruk selanjutnya adalah meningkatnya kesenjangan sosial di masyarakat. Metode pendidikan berbasis teknologi bisa menjadi kesempatan bagi sebuah negara untuk meningkatkan pendidikannya, namun nyatanya kemajuan teknologi dan informasi di dunia pendidikan perlu dibarengi dengan kesiapan mental dan modal yang tentunya tidak sedikit. Di beberapa negara di dunia khususnya negara berkembang, perkembangan teknologi hanya bisa dinikmati Universitas di wilayah perkotaan, sementara yang berada di wilayah pedalaman terus tertinggal karena sulitnya akses dan kurangnya modal. Akibatnya kesenjangan sosial di bidang pendidikan tidak dapat dibendung lagi.

b. Munculnya Tradisi Serba Cepat dan Instan

Dampak buruk globalisasi selanjutnya dalam dunia pendidikan adalah munculnya tradisi serba cepat dan instan. Penyikapan arus globalisasi yang tidak tepat bisa menjadikan pendidikan kehilangan orientasi idealnya yaitu proses pembelajaran. Orientasi pendidikan yang awalnya menekankan pada proses telah berubah ke ranah pencapaian hasil. Akibatnya banyak orang yang hanya menekankan pada hasil akhir ketika menempuh sebuah pendidikan, bahkan kini makin marak adanya jual beli ijazah palsu karena banyak orang yang ingin cepat mendapatkan keuntungan secara cepat dan instan. Tentu hal ini bisa menjadi masalah yang besar dan merugikan negara jika tidak segera ditangani dengan cepat. Globalisasi di dunia pendidikan perlu disikapi dengan bijak agar nantinya tidak salah arah.

c. Jam kerja tidak terbatas

Pandemi covid 19 dimana sistem pembelajaran dilakukan secara *online/daring* atau biasa disebut *e-learning*, sistem pembelajaran ini tidak mengharuskan dosen dan mahasiswa untuk saling bertatap muka secara langsung. Tentu hal ini bisa menjadi opsi bagi mahasiswa yang mempunyai kesibukan yang tinggi, karena sistem *e-learning* biasanya dapat diakses kapan saja dan bersifat fleksibel. Selain itu jam kerja bagi dosen ataupun tendik bisa kapan saja dilakukan di luar jam kerja, misalnya rapat, kegiatan kemahasiswaan, pelatihan – pelatihan dan lain sebagainya bisa dilakukan kapan saja, sehingga jam kerja yg tidak menentu ini bisa mengalahkan waktu istirahat dan keluarga. Akibatnya bisa berdampak bagi Kesehatan.

d. Komersialisasi Pendidikan

Terdapat beberapa dampak negatif globalisasi terhadap pendidikan, antara lain komersialisasi pendidikan dengan banyaknya didirikan sekolah-sekolah dengan tujuan utama sebagai media bisnis (Salim, 2014). Terancamnya kemurnian tujuan dalam pendidikan akibat dari komersialisasi pendidikan. Saat ini banyak instansi pendidikan yang didirikan dengan tujuan utama sebagai tempat bisnis. Sebuah lembaga pendidikan bisa disebut sebagai komersialisasi pendidikan jika mementingkan biaya pendaftaran dan uang gedung, tetapi kewajiban-kewajiban pendidikannya sering diabaikan.

Komersialisasi pada dunia pendidikan terjadi ketika sebuah instansi pendidikan menetapkan biaya pendidikan yang tidak sebanding dengan pelayanan pendidikannya, sehingga instansi tersebut hanya mengedepankan laba yang diperoleh. Bahkan ada pula sebuah lembaga pendidikan yang melaksanakan praktik pendidikan hanya untuk mendapatkan gelar akademik tanpa melalui proses pendidikan yang ideal, akibatnya biaya pendidikan di lembaga semacam ini sangatlah tinggi.

Oleh karena itu, komersialisasi di bidang pendidikan merupakan hal yang sangat berbahaya dan perlu ditindak lanjuti. Seharusnya sebuah lembaga pendidikan harus memperhatikan mutu pelayanan pendidikan agar dapat menciptakan peserta didik yang bermutu tinggi, sehingga peserta didik dan pemegang modal bisa mendapatkan keuntungan yang sama.

e. Tergerusnya budaya lokal

Tergerusnya kebudayaan lokal Akibat adanya arus globalisasi ini, budaya di Indonesia dapat hilang seperti pudarnya rasa nasionalisme, berkurangnya sifat kekeluargaan, serta gaya hidup masyarakat yang kebarat-baratan

D. RANGKUMAN MATERI

1. Kesimpulan

Era globalisasi yang terjadi saat ini mengancam kemurnian dalam institusi . Banyak didirikan Perguruan Perguruan Tinggi dengan tujuan utama pendirian tersebut adalah sebagai media bisnis dan terkadang menghilangkan arti pendidikan itu sendiri karena tujuan utamanya bukan mencetak SDM Unggul melainkan keuntungan. John Micklethwait menggambarkan sebuah kisah tentang persaingan bisnis yang mulai merambah dunia pendidikan dalam bukunya “Masa Depan Sempurna” bahwa tibanya perusahaan pendidikan menandai pendekatan kembali ke masa depan.

Perubahan organisasi dalam hal ini dunia Pendidikan sudah terlihat/terjadi cukup pesat, dengan perkembangan IPTEK di era globalisasi ini Pendidikan bukan lagi hanya satu arah tetapi peserta didik dalam hal ini mahasiswa bisa dengan mudah mencari bahan/materi perkuliahan di internet. SDM di era digital sudah melek teknologi, memiliki keterampilan komputer dan pengarsipan sudah tidak lagi menghabiskan kertas dan tinta printer.

2. Saran

Pendidikan Perguruan Tinggi yang ada harus terus ditingkatkan guna menjawab tantangan masa depan, sehingga menghasilkan lulusan yang baik dan berpikir ke depan. Pengembangan pola Pendidikan dan kualitas kinerja perlu ditingkatkan guna memberi kontribusi yang besar terhadap kemajuan untuk pembekalan lulusan sebagai generasi penerus bangsa dengan pengaruh globalisasi saat ini.

Perguruan Tinggi sudah tidak harus lagi mengadakan perkuliahan luring atau tatap muka di kampus, tapi bisa dengan perkuliahan jarak jauh yang saat ini sudah dilaksanakan kurang lebih 2 tahun di saat pandemic covid 19 dengan membentuk Cyber University dimana mahasiswa tidak lagi hanya dalam negeri tapi bisa dari luar negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hakim, Suparlan. 2016. *Pendidikan Kewarganegaraan dalam konteks Indonesia*. Malang: Madani.
- <https://ilmugeografi.com/ilmu-sosial/dampak-globalisasi-di-bidang-pendidikan>
- Jurnal Kewarganegaraan Vol. 5 No. 2 Desember 2021 P-ISSN: 1978-0184 E-ISSN: 2723-2328
- Pandawa : Jurnal Pendidikan dan Dakwah Volume 2, Nomor 3, September 2020; 375-385 <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/pandawa>
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Saadah, dkk. (2020). Pengaruh Globalisasi Terhadap Siswa Sekolah Dasar. Pandawa: Jurnal Pendidikan dan Dakwah, 2(3).
- Januar, I. 2006. Globalisasi Pendidikan di Indonesia. (Online), (www.friendster.com/group/tabmain.php?statpo=mygroup&gid;=340151).

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

(Mengelola Input, Proses, Output Dan Outcome)

Oleh
Nama: Yayuk Melyani Putri
NPM: 210.2020.018



UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021

A. PENDAHULUAN

Tak banyak industri yang mampu bertahan di tengah pandemi Covid-19. Krisis kesehatan dan perlambatan ekonomi telah menyebabkan sejumlah industri terpuruk. Salah satu yang masih bertahan adalah industri makanan dan minuman. Kondisi ini terlihat dari kinerjanya yang masih tumbuh positif dalam setahun terakhir. Pada kuartal I-2021, pertumbuhan industri ini mencapai 2,45%, salah satu yang tertinggi di sektor industri pengolahan. Industri mamini memang bukan satu-satunya yang mengalami pertumbuhan dalam setahun terakhir. (Yudhistira, n.d.)

Industri makanan dan minuman diproyeksi masih akan menjadi salah satu sektor andalan penopang pertumbuhan manufaktur dan ekonomi nasional pada beberapa tahun kedepan. Peran penting sektor strategis ini terlihat dari kontribusinya yang konsisten dan signifikan terhadap produk domestik bruto (PDB) industri non-migas serta peningkatan realisasi investasi. Industri makanan dan minuman juga mempunyai peranan yang penting dalam kontribusi ekspor industri pengolahan nonmigas. Pada periode Januari-Desember 2020, total nilai ekspor industri makanan dan minuman mencapai USD31,17 miliar atau menyumbang 23,78% terhadap ekspor industri pengolahan nonmigas sebesar USD131,05 miliar. (Kominfo, 2020)

Pandemi Covid-19 memberikan pengaruh pada pola bisnis dan upaya produsen untuk mendukung ketersediaan pangan yang bermutu dan aman. Selama pandemi yang berlangsung sejauh ini pemerintah pusat telah mengeluarkan kebijakan untuk menjaga daya beli masyarakat. Tetapi industri pangan, kesehatan, obat dan lain-lain tetap beroperasi untuk menjaga ketersediaan negara. Pengawasan dan penerapan *physical distancing* harus dilakukan secara ketat oleh setiap industri. Untuk itu perubahan pola hidup setelah Covid-19 akibat ketakutan pandemi yang diprediksi akan berlangsung lama adalah banyak orang akan memasak di rumah dengan mengonsumsi bahan pangan yang sehat. Hal ini dapat menimbulkan perhatian terhadap *food safety* atau keamanan pangan baik di kalangan produsen maupun konsumen.

Oleh karena itu, proses produksi pangan yang baik atau *Good Manufacturing Practice* (GMP) perlu diperhatikan sebagai jaminan standar mutu dan keamanan pangan. Seperti halnya perusahaan harus memiliki sertifikasi BPOM, halal dan HACCP serta menerapkan proses produksi sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

Suatu organisasi akan mengalami sebuah perkembangan, suatu organisasi dapat dikatakan berhasil saat organisasi tersebut berkembang ke arah yang positif, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Suatu perkembangan organisasi memerlukan penyesuaian sistem pada organisasi tersebut dalam menghadapi perubahan waktu. Perkembangan suatu

organisasi juga dapat dijadikan paramater bagi organisasi tersebut, apakah organisasi tersebut tetap eksis dan mengayomi semua unsur didalamnya untuk menghadapi perkembangan jaman. Jika sebuah organisasi sudah tidak bisa mengayomi atau gagal dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut maka, organisasi tersebut adalah organisasi yang telah gagal dalam perkembangannya.

Proses perkembangannya apapun yang direncanakan seharusnya adalah bukan hanya sekedar janji melainkan sesuatu yang benar-benar ingin dicapai. Untuk alasan ini, organisasi akan dengan hati-hati merencanakan kondisi yang ingin dicapai, dan tujuan adalah tujuan yang menantang tetapi mungkin untuk dicapai. Produksi merupakan kegiatan utama setiap badan atau perusahaan. Konsekuensinya, organisasi tersebut akan mengerahkan segenap kemampuannya untuk merealisasikan apa yang direncanakannya. Oleh karena itu, perencanaan dilengkapi dengan rencana mengenai upaya-upaya yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya, organisasi akan melaksanakan apa yang direncanakan. Tahap berikutnya yang penting adalah mengukur keberhasilan/ kegagalannya dalam merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Organisasi harus melakukan pengukuran kinerja agar dapat memahami kinerjanya, selanjutnya mengendalikan pencapaian target-target kinerja yang telah ditetapkan dan kemudian melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Organisasi juga perlu melakukan pengukuran kinerja agar dapat membedakan mana yang berhasil dan mana yang gagal. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat mempertahankan keberhasilan dan menghindari kegagalan yang sama pada periode-periode berikutnya.

Produksi itu sendiri meliputi kegiatan yang mana dapat menciptakan nilai tambah bagi produk dengan mengubah input menjadi output berupa barang atau jasa, termasuk sistem yang ada di dalam perusahaan. Kini, dengan adanya perkembangan teknologi, produksi dan teknologi memiliki hubungan yang erat. Seperti yang kita ketahui bersama, perusahaan pasti menginginkan biaya produksi yang rendah, kualitas yang baik, dan jumlah yang banyak. Adanya teknologi ini membantu perusahaan mewujudkan keinginan tersebut melalui proses produksi, artinya keberadaan teknologi sangat mempengaruhi proses produksi.

CV. TMJ adalah Usaha Mikro Kecil Menengah yang memproduksi makanan olahan, dalam persaingan pasar saat ini tidak mudah jika hanya mengandalkan produk dengan rasa yang enak saja. Tetapi proses produksi yang sesuai dengan standar yang berlaku akan menjadi nilai tambah pada persepsi masyarakat dalam menentukan apa yang akan masyarakat konsumsi. Pada bab ini akan dipaparkan bagaimana CV. TMJ dapat menghadapi perubahan serta

pengembangan dalam mengelola *input*, proses, *output* dan *outcome* untuk kemajuan perusahaannya.

B. LANDASAN TEORI

a. Perubahan dan Pengembangan

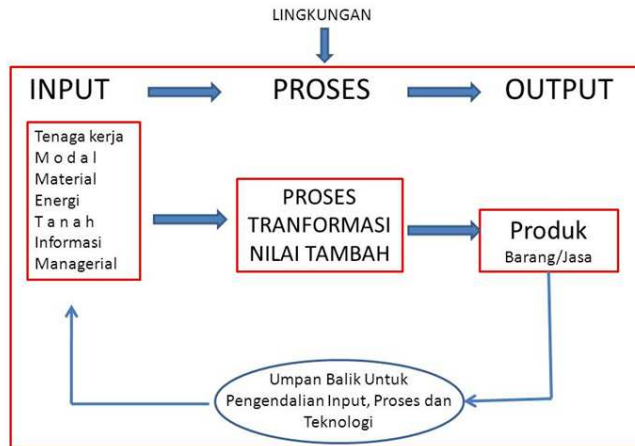
Perubahan adalah sesuatu yang konstan, sebuah utas yang dijalin ke dalam kehidupan pribadi dan profesional kita. Perubahan terjadi di dunia kita dan di luar dalam peristiwa nasional dan internasional, dalam lingkungan fisik, dalam cara organisasi disusun dan menjalankan bisnis mereka, dalam masalah dan solusi politik dan sosial ekonomi, dan dalam norma dan nilai sosial. Ketika dunia menjadi lebih kompleks dan semakin saling terkait, perubahan yang tampaknya jauh mempengaruhi kita. Dengan demikian, perubahan kadang-kadang tampak berulang dan sering secara acak. Kita perlahan menyadari betapa terhubungnya kita dengan orang lain dan dengan dunia kita. Organisasi juga harus menyadari sifat holistik mereka dan cara anggota mereka saling mempengaruhi. Jumlah perubahan yang luar biasa telah memaksa individu dan organisasi untuk melihat “gambaran besar” dan untuk menyadari bagaimana peristiwa mempengaruhi mereka dan sebaliknya. (Tampubolon, 2020)

Pengembangan Organisasi (OD) adalah bidang penelitian yang mempelajari perubahan dan bagaimana hal itu mempengaruhi organisasi dan individu dalam organisasi. Pengembangan organisasi yang efektif dapat membantu organisasi dan individu merespon perubahan. Strategi dapat dirumuskan untuk memperkenalkan perubahan yang direncanakan, seperti kerja tim, untuk meningkatkan operasi organisasi.

2. Teori Produksi

Produksi adalah kegiatan yang meningkatkan keuntungan dengan menggabungkan faktor-faktor produksi seperti modal, tenaga kerja, teknologi, dan keterampilan manajemen. Produksi merupakan upaya untuk meningkatkan pendapatan dengan mengubah bentuk (*formal utility*), pindah lokasi (*location utility*), dan penyimpanan (*storage utility*). Sistem produksi merupakan penghubung antara suatu komponen (*input*) dengan komponen lainnya (*output*), dan juga melibatkan proses interaksi satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan. Salah satu lingkungan ekonomi adalah sistem produksi. Komponen dalam sistem produksi adalah *input*, proses dan *output*. Komponen *input* meliputi: tanah, tenaga kerja, modal (*capital*), manajemen, energi, informasi, dan sebagainya yang ikut berperan menjadi komponen atau bahan baku dari suatu produk. Komponen *output* adalah barang dan/atau jasa. Komponen proses dalam mentransformasi nilai tambah dari *input* ke *output* adalah pengendalian *input*, pengendalian proses itu sendiri, dan pengendalian

teknologi sebagai upaya umpan balik dari *output* ke *input*. Upaya umpan balik ini adalah dalam rangka untuk menjaga kualitas *output* yang diinginkan sesuai dengan harapan (*expectation*) produsen. (Soeharno, 2009)



Gambar 1 Siklus Produksi

Perusahaan sebagai pelaku ekonomi yang bertanggung jawab menghasilkan barang atau jasa harus menentukan kombinasi berbagai *input* yang akan dipakai untuk menghasilkannya. Fungsi produksi menggambarkan hubungan antara input dan *output*. *Input* atau faktor produksi biasanya diklasifikasikan sebagai tanah, tenaga kerja (labor) atau modal. Tanah dan tenaga kerja dikategorikan sebagai *input* yang tidak diproduksi untuk menjadi *input* untuk proses produksi selanjutnya. Sedangkan modal adalah faktor yang sengaja diproduksi untuk proses produksi berikutnya. Jadi modal adalah suatu *output* dari proses produksi yang satu, kemudian menjadi *input* untuk proses produksi berikutnya. Fungsi produksi (atau lazim pula disebut operasi) merupakan fungsi yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan aktivitas pengubahan dan pengolahan sumber daya produksi (*a set of input*) menjadi keluaran (*output*), barang atau jasa, sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Fungsi produksi ini menciptakan kegunaan suatu benda meningkat akibat dilakukannya penyempurnaan bentuk atas benda (*input*) yang bersangkutan. (T. Suryano, 2011)

a. *Input*

Dalam sistem produksi terdapat beberapa *input* sebagai berikut:

- 1) Tenaga kerja. Operasi sistem produksi membutuhkan intervensi manusia dan orang-orang yang terlibat dalam sistem produksi dianggap sebagai *input* tenaga kerja.
- 2) Mesin. Untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Maka, sebuah sistem produksi membutuhkan mesin.
- 3) Material. Agar sistem produksi dapat menghasilkan produk manufaktur, diperlukan material atau bahan baku.
- 4) Modal. Operasi sistem produksi membutuhkan modal. Fasilitas peralatan, mesin produksi, bangunan pabrik, gudang dan lain-lain dianggap sebagai barang modal.
- 5) Metoda. Aktivitas sistem produksi untuk mengubah material menjadi barang jadi memerlukan teknologi. Teknologi tersebut harus bisa dioperasikan. Cara untuk mengoperasikan teknologi disebut dengan metoda.
- 6) Energi. Mesin-mesin produksi dan aktivitas pabrik lainnya membutuhkan energi untuk menjalankan aktivitas itu. Berbagai macam bahan bakar, minyak pelumas, tenaga listrik, air untuk keperluan pabrik, dll, dianggap sebagai input energi.
- 7) Informasi. Dalam industri modern, informasi telah dipandang sebagai *input*. Berbagai macam informasi tentang: kebutuhan pelanggan, kuantitas permintaan pasar, perilaku pesaing, dll, dianggap sebagai *input* informasi.
- 8) Manajerial. Sistem industri modern yang berada dalam lingkungan pasar global yang sangat kompetitif membutuhkan: supervisi, perencanaan, pengendalian, koordinasi, dan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan performansi sistem itu secara terus menerus.
- 9) Tanah. Sistem produksi manufaktur membutuhkan lokasi untuk mendirikan pabrik, gudang, dan lain-lain.

b. *Proses*

Sistem produksi terdapat proses didalamnya yang didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari tenaga kerja, material, informasi, metode kerja, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan supaya menghasilkan nilai tambah bagi produk agar dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.

c. **Output**

Output dari proses dalam sistem produksi dapat berupa barang atau jasa yang disebut sebagai produk. Selain produk hasil *output* dari sebuah sistem produksi adalah limbah dan informasi. Pengukuran karakteristik *output* sebaiknya mengacu kepada kebutuhan pelanggan dalam pasar.

3. **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi Kinerja merupakan kegiatan penilaian dengan membandingkan antara hasil pencapaian program dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jenis Evaluasi formatif dilakukan pada saat program masih berjalan dan bertujuan menilai program dimana hasilnya akan digunakan untuk perbaikan atau pengembangan program. (Artaya, 2018)

Komponen Evaluasi:

- 1) *Input* (Masukan) digunakan sebagai masukan agar sistem berfungsi. Evaluasi pada tahap awal program bertujuan untuk memastikan bahwa rencana yang akan dilaksanakan sesuai dengan masalah yang ditemukan yang meliputi sumber daya, dana, tenaga, sarana dan prasarana yang ada.
- 2) *Process* (Proses) diperlukan untuk mengubah masukan menjadi hasil (keluaran) yang direncanakan. Evaluasi proses bertujuan untuk mengetahui apakah program yang dijalankan sesuai dengan rencana awal.
- 3) *Output* (Keluaran) merupakan hasil dari proses. Evaluasi memperlihatkan apakah suatu program telah memberikan pengaruh terhadap perilaku sesuai rencana.
- 4) *Outcome* (*Impact*) Dampak ialah akibat dari keluaran dalam waktu yang lama.

Jenis-jenis Indikator Kinerja Indikator kinerja yang diatur dalam Sistem AKIP terdiri dari *input*, *output*, dan *outcome*.

- 1) Indikator kinerja *input* adalah indikator kinerja yang memberikan gambaran mengenai sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan *output*. Indikator kinerja input bisa berupa *input* itu sendiri, namun untuk kepentingan manajerial bisa dikembangkan menjadi indikator kinerja yang menggambarkan mengenai kualitas *input*.
- 2) Indikator kinerja *output* adalah indikator kinerja yang memberikan gambaran mengenai keluaran dalam bentuk barang atau jasa yang dibuat. Indikator kinerja *output* juga bisa berupa *output* itu sendiri, namun sama halnya dengan *input*, untuk kepentingan manajerial bisa dikembangkan menjadi indikator kinerja yang menggambarkan mengenai kualitas *output*.

- 3) Indikator kinerja *outcome* adalah indikator kinerja yang memberikan gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang diproduksi oleh suatu organisasi. Indikator kinerja *outcome* dapat terdiri dari indikator kinerja,

Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kegiatan terdiri dari indikator kinerja *input*, *output*, dan *outcome*. Indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan sasaran adalah indikator kinerja *outcome*. Untuk sasaran yang pada periode tersebut baru menghasilkan *output*, dapat digunakan indikator kinerja *output*.

4. Sertifikat Halal

Sertifikat Halal MUI adalah fatwa tertulis Majelis Ulama Indonesia yang menyatakan kehalalan suatu produk sesuai dengan syari'at Islam. Sertifikat Halal MUI ini merupakan syarat untuk mendapatkan izin pencantuman label halal pada kemasan produk dari instansi pemerintah yang berwenang. Sertifikasi Halal MUI pada produk pangan, obat-obat, kosmetika dan produk lainnya dilakukan untuk memberikan kepastian status kehalalan, sehingga dapat menenteramkan batin konsumen dalam mengkonsumsinya. Kesenambungan proses produksi halal dijamin oleh produsen dengan cara menerapkan Sistem Jaminan Halal. (MUI, n.d.)

5. HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*)

HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) adalah suatu sistem jaminan mutu yang mendasarkan kepada kesadaran atau penghayatan bahwa *hazard* (bahaya) dapat timbul pada berbagai titik atau tahap produksi tertentu tetapi dapat dilakukan pengendalian untuk mengontrol bahaya-bahaya tersebut. Kunci utama HACCP adalah antisipasi bahaya dan identifikasi titik pengawasan yang mengutamakan kepada tindakan pencegahan dari pada mengandalkan kepada pengujian produk akhir. Sistem HACCP bukan merupakan sistem jaminan keamanan pangan yang zero-risk atau tanpa resiko, tetapi dirancang untuk meminimumkan resiko bahaya keamanan pangan. HACCP dapat diterapkan dalam rantai produksi pangan mulai dari produsen utama bahan baku pangan (pertanian), penanganan, pengolahan, distribusi, pemasaran hingga sampai kepada pengguna akhir. (Prasetyono)

C. PEMBAHASAN

a. Studi Kasus

1. Proses Produksi

Perusahaan CV. TMJ adalah sebuah UMKM yang bergerak dibidang manufaktur dengan memproduksi makanan olahan, perusahaan ini berdiri sejak tahun 2017 lalu. Pada awal perusahaan ini berdiri, hanya bertujuan untuk bagaimana barang dapat terjual. Namun, seiring berjalannya waktu dengan adanya tantangan baru dan bertambahnya pengetahuan akan proses produksi makanan olahan yang baik dan benar membuat perusahaan CV. TMJ ingin memperbaiki kualitas produksi dan sistem perusahaannya. Yakni, tidak hanya mengejar penjualan tetapi juga mengutamakan kepentingan masyarakat dalam segi produk yang berkualitas baik dan aman dikonsumsi.

Terlebih di masa pandemi saat ini, tidak hanya bisa mengandalkan penjualan di lingkup pasar tradisional saja tetapi juga harus membuka jalan baru untuk memasuki pasar modern. Maka dari itu, CV. TMJ mulai merubah struktur dan sistem perusahaannya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar. Salah satunya dengan cara memiliki serta menerapkan sertifikasi Halal dengan benar dan mengejar sertifikasi HACCP sebagai pendukung untuk masuk ke pasar yang lebih besar. Perusahaan CV. TMJ memiliki Visi untuk menciptakan produk yang baik dan halal untuk dikonsumsi masyarakat, untuk mencapai Visi tersebut perusahaan CV. TMJ membuat beberapa misi salah satunya adalah memiliki sertifikasi Halal dan HACCP. Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan dan memastikan ke halal-an setiap unsur yang ada dalam proses produksi hingga terjual sampai kepada masyarakat.

- 1) *Input*, tenaga kerja langsung, mesin, bahan baku yang digunakan. Untuk mendapatkan produk yang baik dan halal, tentunya harus menggunakan bahan baku yang baik dan halal juga. *Supplier* yang menawarkan bahan baku tersebut harus memiliki sertifikasi halal yang masih berlaku.
- 2) *Proses*, alur produksi dari mulai SDM yang melakukan proses produksi, Gudang tempat penyimpanan bahan baku, mesin untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi, sampai tahap pengemasan hingga penjualan, perusahaan harus menerapkan standarisasi kebijakan halal dan HACCP. Yaitu, SDM memakai seragam dan perlengkapan yang lengkap sebelum memulai produksi, Gudang harus selalu bersih terhindar dari kotoran atau hama, mesin harus terbebas dari karat, kotoran ataupun bahan kimia yang berbahaya, dan SDM yang melakukan pengemasan hingga penjualan perlu memilah produk yang sesuai dengan standar perusahaan sebelum sampai ke tangan masyarakat.

- 3) *Output* dalam *case* ini adalah, produk jadi yang akan dipasarkan kepada masyarakat. Produk ini harus dalam keadaan baik, halal dan aman dikonsumsi, agar visi perusahaan dapat tercapai. Jika produk sudah melalui proses yang sesuai standarisasi kebijakan halal dan HACCP, maka produk siap dipasarkan oleh tim sales perusahaan.
- 4) *Outcome* dalam *case* ini adalah, timbal balik atau respon dari masyarakat juga SDM perusahaan atas proses produksi hingga produk jadi yang telah dipasarkan. Jika respon masyarakat cukup baik dalam segi rasa, kualitas, keamanan dikonsumsi dan kehalalan produk maka visi perusahaan dapat dikatakan tercapai.

2. Evaluasi Kinerja

Perusahaan pada tahap ini belum cukup untuk merasakan target atau tujuannya sudah tercapai, kembali lagi kepada prinsip awal bahwa “Suatu organisasi akan mengalami sebuah perkembangan, karena suatu organisasi dapat dikatakan berhasil saat organisasi tersebut berkembang ke arah yang positif.” Setelah proses produksi telah memenuhi standarisasi kebijakan Halal dan HACCP, tugas perusahaan selanjutnya adalah memastikan hal tersebut tetap berjalan dengan baik. Terlebih di masa pandemi covid-19 saat ini, masyarakat akan lebih memilih dalam menentukan apa yang ingin dikonsumsi. Maka, untuk menghadapi hal tersebut perusahaan sangat perlu meningkatkan kualitas produknya tidak hanya soal rasa tetapi juga Kesehatan masyarakat yang mengonsumsi produk tersebut.

Sebaik apapun suatu perusahaan/organisasi merencanakan perubahan dan pengembangan, jika tanpa adanya evaluasi kinerja seterusnya tidak akan berjalan dengan baik. Mungkin, di awal penerapan akan berjalan dengan baik sesuai rencana tetapi tidak ada yang bisa menjamin hal tersebut dapat bertahan lama tanpa adanya Evaluasi Kinerja. Perusahaan akan selalu merasa tenang tanpa tahu kendala dan kekurangan apa saja yang perlu diperbaiki. Jika hal tersebut terjadi, maka akan sia-sia apa yang sudah direncanakan.

Maka dari itu, perusahaan perlu membuat jadwal Evaluasi Kinerja untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai rencana yang sudah ditentukan dan disepakati bersama. Perusahaan perlu membuat Tim khusus sebagai pemantau kinerja SDM yang terkait. Studi kasus CV. TMJ tentang proses produksi sesuai prosedur kebijakan Halal dan HACCP, maka perusahaan perlu membentuk Tim Manajemen Halal dan HACCP yang bertanggung jawab agar proses produksi berjalan sesuai prosedur yang ditentukan. Tim tersebut pun perlu membuat kebijakan-kebijakan yang nantinya akan di sosialisasikan kepada seluruh unsur perusahaan agar dapat diaplikasikan bersama-sama. Karena, keberhasilan suatu pengembangan dan perubahan suatu perusahaan adalah hasil dari

Kerjasama seluruh unsur perusahaan. Bukan hanya Tim Manajemen Halal dan HACCP saja.

Dengan adanya Tindakan ini, diharapkan perusahaan dapat berkembang ke arah yang positif dan mampu menghadapi setiap perubahan yang akan datang. Sehingga, perusahaan akan memiliki progres yang jauh lebih baik dari sebelumnya. Kepercayaan masyarakat tercipta, peningkatan kualitas makanan olahan yang baik, serta rasa penuh tanggung jawab perusahaan atas apa yang diciptakannya dengan senantiasa memberikan produk-produk berkualitas, halal serta aman dikonsumsi untuk semua kalangan usia.

D. RANGKUMAN MATERI

Menetap di zona nyaman terlalu lama akan menghambat tercapainya suatu tujuan perubahan dan pengembangan organisasi. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan perlu untuk keluar dari zona nyaman dan mulai melakukan sesuatu yang baru demi terciptanya perubahan dan pengembangan dalam tercapainya tujuan. Setiap perencanaan perlu di eksekusi serta didampingi dengan evaluasi dalam pelaksanaannya, agar apa yang direncanakan dapat berjalan sesuai dengan *track* yang sudah ditentukan. Perusahaan yang mampu bertahan saat menjalankan perubahan dan perkembangan tersebut patutnya mendapatkan kemajuan dalam proses mencapai tujuannya.

Studi Kasus dalam bab ini menjelaskan bahwa, CV. TMJ telah melakukan perubahan serta pengembangan dalam struktur dan kegiatan produksinya yang nantinya akan menjadi pertahanan kuat dalam menghadapi persaingan pasar dimasa depan. Berbekal keyakinan dalam menciptakan produk yang baik dikonsumsi masyarakat dapat menjadi alasan utama CV. TMJ untuk konsisten melaksanakan kegiatan produksi sesuai dengan standar yang berlaku. Perusahaan ini sangat perlu melakukan evaluasi jangka pendek demi mempertahankan *track* perusahaan dengan baik. Tim yang sudah dibentuk sebelumnya melakukan *report* yang nantinya akan menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan dimasa depan. Evaluasi jangka panjangnya dapat merupakan perpanjangan sertifikasi dengan melakukan audit eksternal dari pihak penyelenggara sertifikasi halal dan HACCP, dengan begitu kinerja perusahaan akan semakin membaik kedepannya. Profit pun akan meningkat sejalan dengan awareness/kesadaran tim marketing dan sales dalam pemaparan pentingnya proses produksi yang baik untuk menciptakan produk yang aman dikonsumsi kepada masyarakat awam di pasar tradisional, setelahnya penjualan pada segmen pasar modern akan meningkat dengan sendirinya karena syarat utama produk memasuki pasar modern adalah

memiliki sertifikasi lengkap terkait standarisasi kegiatan produksi dan pengedaran produk (izin edar/BPOM).

Pemaparan dalam bab ini, tujuannya agar pembaca dapat menemukan titik terang pentingnya perubahan dan pengembangan dalam organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan dimasa yang akan datang dan bagaimana perubahan dan pengembangan tersebut dilihat dari berbagai sudut pandang tidak hanya dari eksternal tetapi juga internal perusahaan itu sendiri. Semoga pembaca dapat mengambil manfaat dari tulisan ini untuk kepentingan pribadi atau organisasi yang dijalankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Artaya, I. P. (2018). *Dasar-dasar Manajemen Operasi dan Produksi*. Surabaya: Narotama University Press.
- Kominfo. (2020, April 4). *Kominfo.go.id*. Retrieved from Industri Makanan dan Minuman Diakselerasi Menuju Transformasi Digital: <https://www.kominfo.go.id/content/detail/33978/industri-makanan-dan-minuman-diakselerasi-menuju-transformasi-digital/0/berita>
- MUI, L. (n.d.). *LPPOM*. Retrieved from <http://lppom-muibanten.org/>
- Prasetyono, A. T. (n.d.). Implementasi GMP dan HACCP dalam Menunjang Quality Assurance Industri Pangan.
- Satrianegara, M. F. (2009). *Buku Ajar Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Yayasan Trisakti.
- Soeharno. (2009). *Teori Mikro Ekonomi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sudjana. (2008). *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- T. Suryano. (2011). *Ekonomi Manajerial Aplikasi Teori Ekonomi Mikro*. Jakarta: Erlangga.
- Tampubolon, M. P. (2020). *CHANGE MANAGEMENT Perubahan Manajemen; Individu, Tim Kerja*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Tbk., P. I. (2021, 10 08). *PT. Indo Acidatama Tbk*. Retrieved from PT. Indo Acidatama Tbk.: <https://www.acidatama.co.id/berita-detail.php?id=4>
- Yudhistira, A. W. (n.d.). *Katadata*. Retrieved from <https://katadata.co.id/ariayudhistira/analisisdata>

PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

**(Mengantisipasi Resistensi, Resiko Dan Cara Mengatasinya Terhadap
Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Berbasis Big Data Di
Pendidikan Tinggi Pada Masa Pandemi Covid-19)**

Oleh

Nama: Sri Yuliani

NPM: 2102020019



**UNIVERSITAS YARSI
SEKOLAH PASCASARJANA
JAKARTA
2021**

A. PENDAHULUAN

Menurut Undang-undang Dasar 1945 serta Pasal 28C ayat (1) perubahan kedua disebutkan bahwa setiap orang berhak mengembangkan diri melalui pemenuhan kebutuhan dasarnya, berhak mendapat pendidikan dan memperoleh manfaat dari ilmu pengetahuan dan teknologi, seni dan budaya, demi meningkatkan kualitas hidupnya dan demi kesejahteraan umat manusia dan pasal 31 (1) perubahan keempat bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Pendidikan menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dalam pasal 1 (1) Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara, sedangkan pada pasal 3 disebutkan bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan yang mampu menyediakan kesempatan bagi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi alamiahnya dengan optimal dapat dikatakan sebagai Pendidikan yang baik. Penduduk di Indonesia wajib mengikuti pendidikan program wajib belajar pendidikan dasar selama sembilan tahun, enam tahun di sekolah dasar dan tiga tahun di sekolah menengah pertama. Keluarga yang mempunyai ekonomi lebih baik akan melanjutkan putra-putrinya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi yaitu ke Perguruan Tinggi. Perguruan tinggi merupakan satuan penyelenggara pendidikan tinggi sebagai tingkat lanjut dari jenjang pendidikan tinggi di jalur pendidikan formal. Perguruan tinggi menurut UU No. 20 tahun 2003 pasal 19 ayat 1 merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

Perguruan Tinggi untuk mampu menjalankan fungsinya dengan baik maka harus mempunyai struktur organisasi yang baik, sehat, dan efisien. Struktur organisasi dihasilkan dari proses manajemen, yaitu sebagai *output* dari proses pengorganisasian. Organisasi harus dapat dipahami oleh sistem yang terbuka, dimana akan terjadi pertukaran *energy*, materi dan informasi dengan lingkungan sehingga organisasi yang dapat memperbaharui diri dan terus bertumbuh menurut Bertalanffy, 1951.

B. LANDASAN TEORI

Bab ini membahas tentang penjelasan teori teori, dilihat dari sumber daya yang terkait dengan masalah yang sedang dipelajari, dari ringkasan tinjauan pustaka/kerangka kerja. Teori tersebut selanjutnya akan dikembangkan menjadi kerangka kerja konsep/pola pikir, dalam pola pikir menggambarkan hubungan antar variabel berdasarkan teori.

a. Pengertian Resistensi

Richard Harker memberikan pernyataan bahwa *“change is not made without inconvenience, even from worse to better”*, yang artinya bahwa perubahan membuat kita melakukan hal-hal yang baru diluar kebiasaan kita selama ini. Meskipun arah perubahan yang terjadi akan membawa kita menjadi lebih baik, tetapi hal ini tetap saja, akan menimbulkan ketidaknyamanan.

Sebagai pemimpin perubahan, pemimpin tersebut akan mengenali kebutuhan yang nyata terhadap perubahan, dan memahami apa yang menjadi masukan dan yang menjadi keluaran dari sebuah organisasi. Tetapi anggota tetap tidak berusaha untuk ikut serta dan mengikuti aturan dari pimpinan, dalam hal mengimplementasikan perubahan. Resistensi pada perubahan dapat kita diartikan sebagai suatu keinginan untuk tidak melakukan perubahan. Resistensi berasal dari banyak sumber, diantaranya perbedaan akan informasi, kebutuhan, persepsi, dan kepercayaan. Cawsey & Desczca, 2007, memberikan pernyataan bahwa sistem informal dan formal yang sudah ada, dan proses yang potensial bertindak sebagai masalah dalam perubahan.

Karyawan sering dianggap sebagai orang “konservatif” yang selalu ingin berada di situasi yang sama dalam kurun waktu yang lama. Orang-orang yang tidak mempunyai visi yang besar untuk memajukan organisasi. Pada saat pemimpin berbicara mengenai perubahan organisasi, biasanya mereka akan melihat resistensi pada perubahan yang menyangkut bagaimana “orang-orang tersebut tidak bisa menyatu dengan program yang baru.” Hal yang mungkin sangat sulit dilihat oleh agen perubahan adalah bahwa setiap orang hakikatnya menginginkan suatu perubahan, hanya saja terkadang mereka melihatnya dengan cara berbeda.

Manusia atau organisasi menginginkan suatu perubahan menuju kearah yang lebih baik, yang membedakan adalah besar kecilnya perubahan yang diharapkan dan bagaimana proses yang akan dijalani ketika perubahan tersebut berlangsung. Yang dinamakan “resisten”, pada orang biasanya didasarkan atas perbedaan persepsi yang berbeda, informasi, perbedaan kepercayaan, perbedaan kebutuhan, dan dampak sistem serta proses informal. Terkadang agen perubahan gagal untuk memahami dinamika akan situasi dan posisi orang-orang di dalam kelompok penting di organisasi.

b. Faktor-faktor Resistensi

Robbins (2003) faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya resistensi dari karyawan terhadap perubahan diantaranya

1. **habib atau kebiasaan**, yaitu mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan cara atau metode yang sudah dipahami. Kita dapat contohkan pada tahun 96 ke bawah manusia biasa belajar dan mengajar sesuai dengan *software* yang Under Dos, tetapi sesuai dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat dan pesat diperkenalkanlah *software-software* yang sudah berbasis Under Windows. Umumnya orang-orang kaget dan sulit untuk memahaminya sistem tersebut dikarenakan harus beradaptasi terhadap perubahan yang ada, sangat membutuhkan waktu yang ekstra
2. **rasa aman**, menurut Maslow: merupakan kebutuhan dasar bagi manusia. Perubahan akan selalu membawa suatu perubahan konfigurasi kepada keamanan individu. Ancaman pada keamanan ini di berbagai variasi, mulai dari kehilangan teman, kehilangan peran, rotasi, kehilangan andalan bahkan sampai kepada kehilangan pekerjaan baik atas permintaan sendiri atau pemutusan hubungan kerja (PHK).
3. **faktor ekonomi**, alasan ekonomi ini sangat beragam mulai dari turunnya pendapatan atau ditiadakannya bonus, kesempatan promosi jabatan tidak ada, sampai kehilangan atas pekerjaan itu sendiri.
4. **takut terhadap ketidaktahuan (*far of the unknown*)**. Perubahan bisa membuat seseorang bergerak dari situasi yang sudah dialami dan diakbari menuju situasi yang tidak dikenal atau asing dan tidak merela pahami. Hal ini menyebabkan orang merasa cemas yang pada akhirnya perubahan dapat merugikan dirinya sendiri. Kita dapat mencontohkan perubahan sistem dari manual ke sistem komputerisasi (mesin tik-PC), *Upgrading Software, Upgrading Hardware* dengan disertai teknologi yang terkini, hal ini dapat memungkinkan munculnya resistensi karyawan karena mereka mempunyai kekhawatiran terhadap ancaman mutasi ke unit yang tidak diinginkan, stagnasi, pengurangan karyawan bahkan sampai dengan dirumahkan. Perubahan dibidang teknologi dan komputerisasi tersebut biasanya menimbulkan resistensi dengan memberikan alasan ketidaktahuan.
5. **persepsi selektif**, manusia merupakan makhluk individu yang sekaligus sebagai makhluk sosial mempunyai banyak perbedaan antara individu yang satu dengan individu yang lainnya (Wolberg, 1967). Cara pandang antara individu terhadap realita dunia sekitarnya melalui persepsinya. Sekali orang tersebut mengartikan suatu realita, mereka akan menolak perubahan yang dapat merusak keyakinannya. Hal tersebut tergantung pada bagaimana individu dapat menanggapi obyek tersebut dengan

persepsinya. Pada kenyataannya yang terjadi bahwa sebagian tingkah laku, sikap, dan penyesuaian ditentukan oleh persepsinya.

c. Cara mengatasi Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Resistensi terhadap perubahan dan pengembangan organisasi perlu dikelola. Strategi untuk pengelolaan tersebut diantaranya sebagai berikut:

- 1) **Pendidikan dan Komunikasi** merupakan salah satu cara yang dapat dipakai untuk meminimalisasi resistensi terhadap perubahan dengan melakukan pendidikan dan komunikasi. Pendidikan dan komunikasi menjadi penting dikarenakan pada umumnya, bawahan menolak atas perubahan yang dilatarbelakangi oleh tidak adanya *skill*, pengetahuan akan sistem, dan sikap untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini pimpinan dapat memberikan bimbingan, pembinaan, pelatihan, dan memberikan informasi perihal pentingnya untuk melakukan perubahan yang dapat menjadikan sesuatu yang sangat penting dan mendesak. Sebagai contoh Sennen dan Helmon (2017), mengutarakan bahwa masalah yang dialami guru-guru SDK Taga dan Mbongos dalam hal kemampuan pedagogis, khususnya pada pengembangan *instrument* penilaian autentik, dapat diselesaikan melalui pemberian pelatihan. Tanpa pelatihan, keterampilan yang dimiliki oleh mereka untuk mengembangkan penilaian autentik guru akan bersifat teoritis dan tidak mempunyai makna apa-apa. Menurut Nasution (2010) dan Wibowo (2008), pemimpin dapat memberikan tindakan antara lain; diskusi antara seorang demi seorang; presentasi secara kelompok; mengirimkan memo; dan mendatangkan para ahli untuk memberikan pelatihan.
- 2) **Partisipasi** adalah strategi yang digunakan oleh pemimpin dengan cara melibatkan, berkolaborasi, dan kerja sama serta mobilisasi kepada para bawahan dalam hal mengambil keputusan; untuk menumbuhkan, memaksimalkan dan menciptakan komitmen pada perubahan. Hal tersebut dapat mengurangi penolakan. Sehingga para bawahan tetap melakukan pekerjaan secara fokus, bersemangat, dan pada akhirnya dapat mengatasi kepasifan serta kemandekan (D'Souza, 2009:78).
- 3) **Fasilitasi dan Dukungan** dalam hal ini pemimpin dapat mengurangi resistensi bawahan atas perubahan yang terjadi. diantaranya dapat diberikan melalui dukungan dan fasilitas untuk memperlancar kegiatan atas perubahan yang terjadi, diantaranya yaitu; dana, peralatan, pemberian keterampilan, pemberian konseling, pemberian terapi, dan peningkatan pengetahuan.

- 4) **Negosiasi**, dalam hal ini pemimpin ketika berhadapan dengan bawahan secara individu atau kelompok yang sedang berkuasa. Pemimpin dapat melakukan upaya musyawarah atau mencari kesepakatan secara bersama, agar dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka sehingga penolakan dapat diminimalisir.
- 5) **Manipulasi dan Kooptasi**, cara tersebut merupakan langkah dan upaya untuk membuat perubahan lebih menarik, dapat menyimpan informasi yang tidak baik dan menciptakan gosip yang belum tentu kebenarannya; serta pemilihan pemimpin kelompok berkuasa yang menolak perubahan untuk dapat menjadi pemeran dalam melakukan perubahan.
- 6) **Paksaan**, hal ini merupakan upaya seorang pemimpin untuk menyuruh, memerintah ataupun memaksa kepada anggota-anggota organisasi agar berpartisipasi dalam melaksanakan upaya perubahan. Hal ini sebetulnya merupakan pilihan yang terakhir dipakai oleh seorang pemimpin kepada anggota-anggota organisasi yang menghalangi atau dapat menentang perubahan. Hal ini bentuk-bentuk paksaan antara lain; ancaman yang diberikan untuk mutasi/dialih tugaskan; tidak akan diberikan kenaikan pangkat; memberikan evaluasi kinerja negatif; memberikan surat rekomendasi yang tidak baik ataupun memberikan surat teguran untuk menghentikan kontrak; ancaman gaji akan diturunkan; bahkan ditahap akhir akan di PHK.

d. Pengertian Big Data

Big Data adalah data yang melebihi proses kapasitas dari konvensi sistem *database* yang ada (Dumbill, 2012), dalam jurnal yang lain Dumbill menjelaskan big data sebagai berikut: "Big data adalah data yang melebihi kapasitas pemrosesan sistem *database* konvensional. Data terlalu besar, bergerak terlalu cepat, atau tidak sesuai dengan struktur arsitektur *database* Anda. Untuk mendapatkan nilai dari data ini, Anda harus memilih cara alternatif untuk memprosesnya". St. Nath dalam paper yang berjudul *Big data Security Issues and Challenges* tahun 2015 memberikan pengertian big data adalah: Big data adalah istilah yang berkembang yang menggambarkan sejumlah besar data terstruktur, semi-terstruktur, dan tidak terstruktur yang berpotensi untuk ditambang untuk mendapatkan informasi. Menurut Laney yang tidak menggunakan istilah "Big data", menurut Laney sejak 2001 memberikan definisi tiga dimensi atau "tiga V" besar data: Volume, Velocity, dan Variety: - Volume lebih memberikan arti pada jumlah data yang diciptakan. Pada tahun 2012, McAfee dan Brynjolfsson mencatat, "kurang lebih 2,5 exabytes data dapat dibuat setiap hari, dan angka ini dua kali lipat setiap 40 bulan atau lebih." 5 satu exabyte diperkirakan setara dengan 4.000 kali jumlah

data di dalam *Library of Congress*. -Velocity dapat diartikan pada kecepatan data tersebut yang sedang dibuat. sedangkan Variety itu sendiri merujuk pada jenis data yang telah dikumpulkan dan kurangnya m struktur data secara seragam. Sederhananya dapat dikatakan Big data merupakan gagasan tentang satu sistem yang dapat mengumpulkan triliunan tentang informasi dan miliaran hal yang berbeda dan dapat menemukan pola yang berguna terkait informasi tersebut.

e. Pengertian Pendidikan Tinggi

Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi (Undang Undang No.12 Th 2012). Perguruan Tinggi menurut yang mendirikan sesuai dengan undang-undang terbagi menjadi 2 (dua) yaitu

1. Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat PTN adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah
2. Perguruan Tinggi Swasta yang selanjutnya disingkat PTS adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh masyarakat

C. PEMBAHASAN

Dengan adanya pandemi Covid-19 yang melanda seluruh dunia termasuk Indonesia dampak tersebut dirasakan oleh semua bidang, dan salah satunya adalah dampak pada pendidikan. Pembelajaran yang awalnya dilakukan secara tatap muka secara tiba-tiba dipaksa dilakukan secara *online*. Baik pembelajaran dari pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Pemaksaan tersebut belum diimbangi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Sebagai salah satu contoh pelaksanaan pembelajaran di pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah di daerah Terdepan, Terpencil dan Tertinggal (3T) sebelum adanya pandemi daerah 3T sudah mengalami banyak kendala diantaranya tidak adanya jaringan listrik, jaringan internet, kurangnya teknologi yang memadai dan lain sebagainya. Dengan adanya pandemi mereka dipaksa untuk mengikuti pembelajaran secara *online* sehingga pembelajaran tidak optimal.

Hal ini juga terjadi di pendidikan tinggi yang awalnya kuliah di kampus dengan fasilitas yang sudah disediakan kampus, mendadak harus melaksanakan pembelajaran dengan dalam jaringan (*daring*) baik secara sinkronus maupun asinkronus. Hal tersebut menuntut baik mahasiswa maupun dosen harus siap menghadapi perubahan tersebut dengan menggunakan *Learning Management System* (LMS) yang sudah disediakan oleh Institusi. Dalam pengaplikasian LMS khususnya mata kuliah teori tersebut banyak kendala sehingga menimbulkan resistensi pada beberapa dosen karena merubah kebiasaan yang ada selama ini.

Hal tersebut dikarenakan dosen pengampu belum memahami proses dalam LMS. Tetapi dengan berbagai cara pihak institusi memberikan pelatihan dan pendampingan dalam penggunaan LMS tersebut. Hal ini dilihat dari kacamata pengguna LMS. Dari sisi pembangun LMS itu sendiri menjadi hal yang paling berat karena harus memikirkan data yang terkumpul atau yang diunggah dalam laman LMS tersebut menjadi besar. Disinilah dari semua sisi harus bekerja keras untuk penggunaan big data tersebut, yang mudah diakses oleh pengguna tanpa hambatan seperti *server down* apabila diakses bersamaan atau kapasitas server yang tidak mencukupi.

Dalam hal mata kuliah praktek khususnya yang membutuhkan *skills* khusus dapat dicontohkan Fakultas Kedokteran dan Fakultas Kedokteran Gigi, yang awalnya praktek harus bertemu tatap muka harus dilaksanakan secara daring. Dalam hal ini dengan kecanggihan teknologi, big data yang tersedia pada akhirnya praktek tersebut dapat dilaksanakan meskipun pada awalnya mendapatkan bantahan bahwa hal tersebut tidak akan bisa dilakukan. Tetapi dengan kecanggihan teknologi dapat dilakukan dengan baik.

D. RANGKUMAN MATERI

Dengan adanya berbagai perubahan dan pengembangan organisasi yang berbasis big data pada masa sekarang, khususnya di masa pandemi, maka kita harus mampu menyesuaikan segala tantangan yang ada untuk menjawab kemajuan teknologi. Kita harus mampu mengolah dan mempergunakan data yang sangat besar untuk mengejar ketertinggalan. Menggali semua kompetensi yang ada pada diri untuk mampu menjawab perubahan dan pengembangan sebuah organisasi. Menyiapkan Sumber Daya Manusia menjadi hal yang penting selain dari sarana dan prasarana.

DAFTAR PUSTAKA

- Pemerintah Republik Indonesia; Undang-undang Dasar 1945 Pasal 28C ayat (1) perubahan kedua
- Pemerintah Republik Indonesia; Undang-undang Dasar 1945 pasal 31 (1) perubahan keempat
- Pemerintah Republik Indonesia; Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003
- Pemerintah Republik Indonesia; Undang Undang No.12 Th 2012
- Rinawati, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Individual pada Transformasi Organisasi di PT. Telkom Indonesia Tbk. Bandung
- Anggriani Alamsyah, 2015, Democracy and election: solution for establishing good governance, Proceeding of Internasional Seminar
- Vitalis Tarsan, 2018, Memahami Dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan. Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar, Volume 2, Nomor 1 Januari 2018
- Irhamni Al, 2015 dalam Vol. 22 No. 4 Tahun 2015
<https://www.it-jurnal.com/pengertian-big-data>

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN

ORGANISASI

Perubahan dan pengembangan organisasi adalah keniscayaan, hanya yang mau berubah dan berkembanglah yang mampu beradaptasi, bersaing, memenangkan persaingan, bertahan dan sustainable (berkelanjutan). Perubahan dan pengembangan dipengaruhi faktor internal dan external, kedua faktor tersebut saling mempengaruhi. Faktor external lebih bersifat pemicu sedangkan faktor internal lebih bersifat merespon, sehingga terjadi perubahan dan pengembangan kearah yang lebih baik.

Meski dalam setiap perubahan dan pengembangan tidak selalu berjalan mulus, karena selalu ada saja kendala. Untuk itu diperlukan seni untuk meyakinkan semua stake holder bahwa perubahan dan pengembangan itu untuk menjadi lebih baik. Apa bila bertahan pada kondisi status quo, maka akan ditinggal oleh perubahan dan pengembangan yang justru akan merugikan.

Kesadaran semua stake holder akan pentingnya perubahan dan pengembangan adalah bagian dari keberhasilan perubahan dan pengembangan. Yang perlu dipersiapkan, dalam perubahan dan pengembangan adalah, meyakinkan bahwa perubahan dan pengembangan adalah penting dan kebutuhan, sasarannya harus jelas, didukung oleh SDM dan sumber daya lainnya yang berkualitas dan memadai, dikawal/ dimanaj dengan baik dan benar, dimonitor, dievaluasi secara berkala dan berlanjut.

Jangan menyerah apa bila menghadapi kendala, karena hal tersebut sangat mungkin, namun terhadap kemajuan sekecil apapun keberhasilan berikan apresiasi, kalau perlu selebrasi, untuk memotivasi, bahwa perubahan dan pengembangan yang sedang dilakukan sudah on the track, dan perlu dilanjutkan dan di tingkatkan.

Berkomitmen terhadap Visi, Misi dan Strategi. Hindari rasa gengsi untuk meniru keberhasilan pihak lain, dan tidak perlu takut untuk mencoba, hadapi resiko sebagai pemicu dan penyemangat.

Buku ini tidak sekedar teoritis, tapi implementatif atas kondisi riil, yang dialami secara langsung oleh penulis, patut dibaca dan di praktekan secara langsung, bagaimana mengelola perubahan dan pengembangan untuk mencapai kondisi yang lebih baik. Kuncinya adalah, responsif, adaptif, kreatif dan inovatif. Jadikan masa lalu sebagai pijakan menuju masa depan yang lebih baik. Dengan semoyan "Hari ini harus lebih baik dari hari esok", artinya untuk berbuat yang terbaik laksanakan sekarang juga jangan menunggu hari esok. Peluang bukan di tunggu tapi diciptakan. Kalau oraang lain bisa, kita harus lebih bisa. Siapapun berhak sukses, kegagalan hanya milik orang yang tidak mau sukses.