

Fakultas Ekonomi
Universitas Padjadjaran

BISNIS MANAJEMEN

*Analisis Perbandingan Sikap Konsumen Pada Produk Air
Minum Isi Ulang*
"Arief Helmi"

*Pengaruh Budget Empasis, Partisipasi Anggaran,
Kompetesi Pasar Dan Job Related Tension Terhadap
Kinerja Manajerial*
"Harry Suharman"

*Mengintegrasikan Konsep IQ, EQ dan SQ Melalui Konsep
Brainware Management*
"Imas Soemaryani"

*Optimalisasi Pengelolaan Dana Pensiun PT. Telkom Tbk
Melalui Penerapan Strategi Dinamis Optimal Yen - Hsu Ku*
"Sulaeman Rahmat & Erie Febrian"

*Perubahan Paradigma Manajemen Keuangan (Finansial
Management) Menuju Ekonomi Keuangan (Finansial
Economics)*
"Dian Masyita, Erie Febrian, Mokhammad Anwar dan
Aldrin Herwany"

*Pembangunan Berkelanjutan, Ekonomi dan Ekologi,
Sustainability Communication dan Sustainability Reporting*
"M. Fani Cahyandito"

*Transformasi, Perubahan Organisasi Dan Change Agent
Sebagai Sebuah Konsep Dalam Pembentukan Renewed
Organisasi*
"Effed Darta"

Jurnal Bisnis dan Manajemen

Vol. V, No.1, Maret 2006

Daftar Isi

Pengantar redaksi	i
Analisis Perbandingan Sikap Konsumen Pada Produk Air Minum Isi Ulang. Arief Helmi	1 – 10
Pengaruh <i>Budget Emphasis</i>, Partisipasi Anggaran, Kompetisi Pasar Dan Job Related Tension Terhadap Kinerja Manajerial. Harry Suharman	11 – 32
Mengintegrasikan Konsep <i>Iq, Eq Dan Sq</i> Melalui Konsep <i>Brainware Management</i>. Imas Soemaryani	33– 48
Optimalisasi Pengelolaan Dana Pensiun PT.Telkom Tbk Melalui Penerapan Strategi Dinamis Optimal Yen – Hsu Ku Sulaeman Rahman dan Erie Febrian	49 - 60
Perubahan Paradigma Manajemen Keuangan (<i>Financial Management</i>) Menuju Ekonomi Keuangan (<i>Financial Economics</i>). Dian Masyita, Erie Febrian,Mokhammad Anwar dan Aldrin Herwany	61 - 94
Pembangunan Berkelanjutan, Ekonomi Dan Ekologi, <i>Sustainability Communication Dan Sustainability Reporting</i> M. Fani Cahyandito	95 – 112

Transformasi, Perubahan Organisasi Dan *Change Agent* 113 - 136
Sebagai Sebuah Konsep Dalam Pembentukan *Renewed*
Organisasi
Effed Darta

Formulir berlangganan 137

Petunjuk penulisan naskah 1138

TRANSFORMASI, PERUBAHAN ORGANISASI DAN *CHANGE AGENT* SEBAGAI SEBUAH KONSEP DALAM PEMBENTUKAN *RENEWED ORGANISASI*

Oleh:
Effed Darta

Abstract

The objectives of organization change are the organization can be adapted to change of external environment and behavior of the member of the organization. When the organization change happens, the organization should conduct a change and to be a success of the change so that the organization needs a person who is responsible to implement of the process of transformation and change. The person who responsible to the change is called as change agent.

The aim of the literature reviews is to expressing of organization change, transformation, and change agent concept on the organization that related to renew organization development. The scope study are: 1) related to condition of organization that have to be change. 2) The strategy that support of the organization transformation. 3) The contribution of change agent to the organization change.

Key words: Organization change, transformation, change agent, and renewed Organization.

I. PENDAHULUAN

Globalisasi menyebabkan terjadinya persaingan tajam (*hyper competition*) sehingga menyebabkan banyak perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif guna menangkap peluang, kapan dan dimanapun adanya (Sparrow:1994). Untuk dapat bersaing dalam meraih keunggulan kompetitif diperlukan peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang tidak hanya dilakukan secara parsial, akan tetapi harus dilakukan secara total. Perubahan-perubahan yang sangat cepat mengakibatkan ketidak pastian (*uncertainty*) terutama dalam teknologi dan informasi yang sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusia. Adanya perubahan-perubahan diberbagai hal menuntut setiap organisasi untuk mampu beradaptasi, sebab perusahaan yang mampu beradaptasi tetap akan *survive* dalam persaingan bisnis.

Hampir setiap organisasi merasa rumit menghadapi masalah strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang dinamis dan senantiasa berubah. Rossnfield, et.al, (1997) menyatakan di era glibalisasi ini setiap organisasi harus memformulasikan strateginya dalam konteks global. Tujuan strategi pengembangan organisasi adalah untuk mengadopsi pendekatan yang direncanakan dan pendekatan yang menyatu untuk memperbaiki efektifitas organisasi. Organisasi yang efektif dapat mendefenisikan secara luas tentang organisasi guna mencapai manfaatnya dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan stakeholder-nya, menyesuaikan sumberdaya organisasi dengan peluang, mengadaptasi perubahan lingkungan secara fleksibel dan menciptakan budaya yang meningkatkan komitmen, kreativitas, nilai bersama dan keyakinan bersama.

Pelaksanaan dari perwujudan tujuan organisasi tersebut berkaitan dengan peran sumberdaya manusia dalam suatu organisasi, oleh karena itu, pimpinan organisasi harus membuat agenda dalam rangka implementasinya. Bila dihubungkan dengan adanya perubahan organisasi atau perubahan manajemen (*change management*), maka salah satu peran sumberdaya manusia profesional dengan para menejer sumberdaya manusia adalah menambahkan nilai pada perusahaan dengan jalan mengatur transformasi dan perubahan. Pengembangan dan penerapan strategi transformasi memerlukan kapabilitas spesial. Kemampuan menejer untuk mengelola perubahan merupakan kebutuhan yang esensial, mengingat perubahan sebagai akibat dari transformasi teknologi maupun perkembangan sosial berjalan terus dan tidak dapat dihindari.

Perubahan organisasi pada dasarnya mempunyai tujuan agar organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungannya, dan untuk dapat mengubah sikap serta perilaku para pegawainya. Pada akhirnya tujuan perubahan organisasi adalah agar para pegawai dalam organisasi dapat bekerja produktif untuk mencapai misi organisasi. Misi tersebut sesuai dengan tuntutan latar belakang eksistensi organisasi, dan eksistensinya sesuai dengan keberadaan lingkungan organisasi.

Ketika organisasi mengadakan perubahan dan demi kesuksesan perubahan yang dijalankan, maka perlu ada orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan perubahan. Orang yang bertanggung jawab ini disebut dengan *change agent*.

Tujuan dari penulisan literature review ini adalah untuk mengungkap tentang konsep perubahan, transformational dan pentingnya *change agent* dalam organisasi dan hubungannya bagi *renewed organization*. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Judith (2002) berkenaan dengan pengembangan dan perubahan organisasi, hal mana dia membaginya dalam tiga *issue* utama, yakni: 1) Berkenaan dengan kondisi dan ruang lingkup organisasi

dan yang mendasari terjadinya peningkatan aktivitas (*organization change*); 2) Strategi yang tepat yang mendukung pengembangan organisasi (*transformational*); 3) Peran dari agen perubahan (*change agent*).

II. METODE PENGKAJIAN

Tulisan ini dilakukan melalui kajian teoritis, yakni melalui telaah pustaka yang bersumber dari berbagai literature berupa textbook dan jurnal ilmiah. Dari kajian literature ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran tentang konsep perubahan, *transformational* dan pentingnya *change agent* dalam organisasi dan hububungannya bagi terciptanya *renewed oirganization*.

III. PEMBAHASAN

3.1 Strategi Menghadapi Perubahan

Dewasa ini dunia sedang menuju suatu transisi dan bahkan banyak menyebutnya sebagai revolusi fundamental yang sama besarnya dengan revolusi abad agraris ke abad industri. Bahkan sekarang ini dirasakan berpindah dari abad industrial keabad informasi, pengetahuan dan system. Hal ini ditandai oleh ketidakmampuan strategi organisasi dengan pendekatan klasik yang mendasarkan pada kecocokan antar kondisi lingkungan eksternal dengan potensi internal organisasi dan harus berganti dengan pendekatan baru yaitu *competitive based strategic approach*. Problema yang dihadapi sekarang adalah merupakan problem yang bersifat fundamental, dimana struktur dasar organisasi bisnis sekarang sudah ketinggalan zaman dan habis masa pakainya (Mitroff, et.al, 1994).

Organisasi sekarang tergantung pada dan harus berinteraksi dengan lingkungan luar demi kelangsungan hidupnya. Salah satu pendekatan untuk memprediksi masa depan adalah dengan melihat pada type perubahan yang dihadapi organisasi. Kekuatan yang paling penting adalah tuntutan yang dihadapkan pada organisasi menyangkut sensitivitas ekologis, bisnis global dan demografi pasar tenaga kerja. Sebuah kekuatan yang kedua yang akan mempengaruhi desain organisasi adalah teknologi (khususnya teknologi informasi). Seperti yang dikatakan oleh Clancy (1994) dalam Yasin (2002) bahwa perangkat telekomunikasi menunjuk pada para pekerja dirumah atau dipusat telekomunikasi jarak jauh yang menggunakan teknologi computer untuk berkomunikasi dengan para pekerja dan supervisor (melalui internet) telah menjadi alternatif yang kuat menggantikan pemeliharaan gedung yang mahal.

Dengan teknologi komputer dan telekomunikasi memungkinkan *virtual office* dan *organization virtual* terwujud.

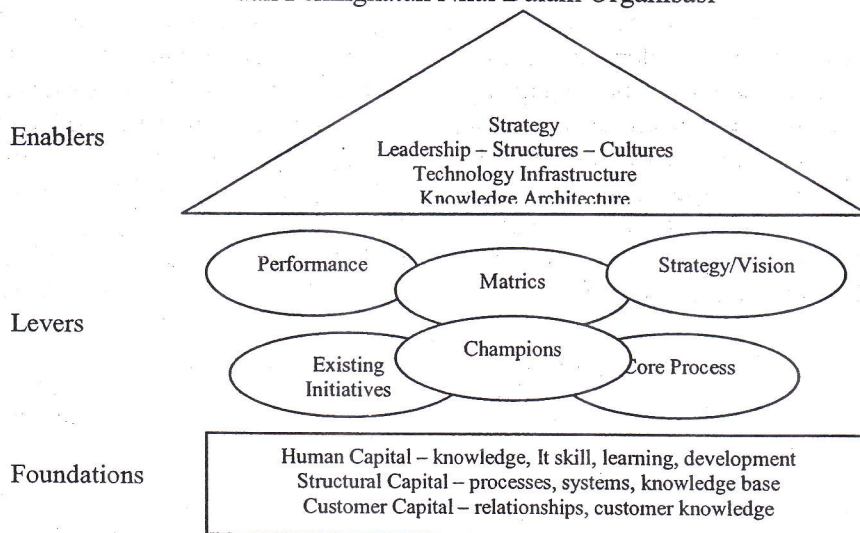
Robin (1996) menyatakan bahwa perubahan adalah perihal membuat sesuatu menjadi baru. Tujuan diadakannya perubahan adalah: 1) perubahan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan, 2) perubahan mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Jika organisasi menginginkan tetap hidup, organisasi itu harus menanggapi perubahan yang terjadi dilingkungannya. Yasin (2002) menyatakan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasional, meliputi : (1) organisasi dimasa yang akan datang tidak akan dapat memboroskan atau mempolusikan sumber daya alam dalam jumlah yang besar; (2) kemajuan dalam transportasi dan komunikasi memperpendek waktu yang diperlukan untuk berpergian dan berkomunikasi antar Negara, peluang untuk memasarkan produk, teknologi, dan pandangan hidup semakin luas; (3) pasar tenaga kerja, serta pasar produk telah berkembang dan terus menjadi semakin beragam. Dengan demikian perubahan organisasi dapat diartikan agar proses baik materiil maupun nonmaterial secara optimal dapat mencapai tujuan organisasi. Dapat pula diartikan bahwa perubahan organisasi untuk menyesuaikan tuntutan sesuai dengan perubahan lingkungan, yakni berupa perbaikan dan pengembangan misi organisasi dengan meninjau konsekuensinya. Dan kekuatan yang menekan untuk mengadakan perubahan dapat bersifat ekstern maupun intern, dalam langkah ini diperlukan informasi yang mengamati lingkungan ekstern dan intern. Dan yang perlu diperhatikan adalah keharusan memonitor terus menerus iklim keorganisasian. Persoalan yang berhubungan dengan rendahnya semangat kerja, kemacetan komunikasi dan kepemimpinan yang tidak efektif berhubungan erat dengan variabel iklim organisasi bagi perubahan.

Berangkat dari uraian di atas dalam menghadapi perubahan organisasi para *change agent* perlu memahami faktor pendorong terjadinya perubahan dan nilai dalam organisasi. David dan Debra (1997) menggambarkan proses terjadinya perubahan dan terciptanya nilai dalam organisasi seperti ditunjukkan pada Gambar 1.

Dari Gambar tersebut terlihat bahwa fondasi dari penciptaan nilai dan perubahan dalam organisasi terletak pada "*human capital, structural capital, dan Customer capital*". Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dan penciptaan nilai harus beranjak dari ketiga aspek tersebut yang tentunya tetap memperhatikan perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal. Berkenaan dengan *humancapital*, aktivitas yang dilakukan meliputi peningkatan

dalam hal *knowledge, skill* dibidang teknologi khususnya teknologi informasi, dan pemahaman akan konsep pengembagan organisasi. Disisi *structural capital*, aspek yang perlu dibenahi adalah berkenaan dengan proses, sistem, dan pengetahuan mendasar yang berkenaan dengan aktivitas dalam organisasi. Dan *customer capital* berkenaan dengan upaya peningkatan hubungan dan peningkatan pengetahuan tentang konsumen.

Gambar 1 Faktor Pondasi dan Pengungkit terjadi Perubahan dan Peningkatan Nilai Dalam Organisasi



Sumber: diadopsi dari David dan Debra , 1997

Peningkatan nilai dan perubahan pada aspek yang mendasari (fondasi) pemahaman organisasi akan membantu dalam meningkatkan proses perubahan dalam organisasi. Hal inilah yang disebut dengan "*levers of value and change*". Pada tingkatan ini maka perubahan akan terjadi dalam organisasi dengan memperbaiki berbagai aspek seperti, perbaikan visi atau strategi, peningkatan kompetensi karyawan dan staff, peningkatan *core process* organisasi, dan meningkatkan *innovation capital* staff dan karyawan. Kesemua ini akan membentuk keunggulan perusahaan melalui *creating value* pada berbagai level yang ada.

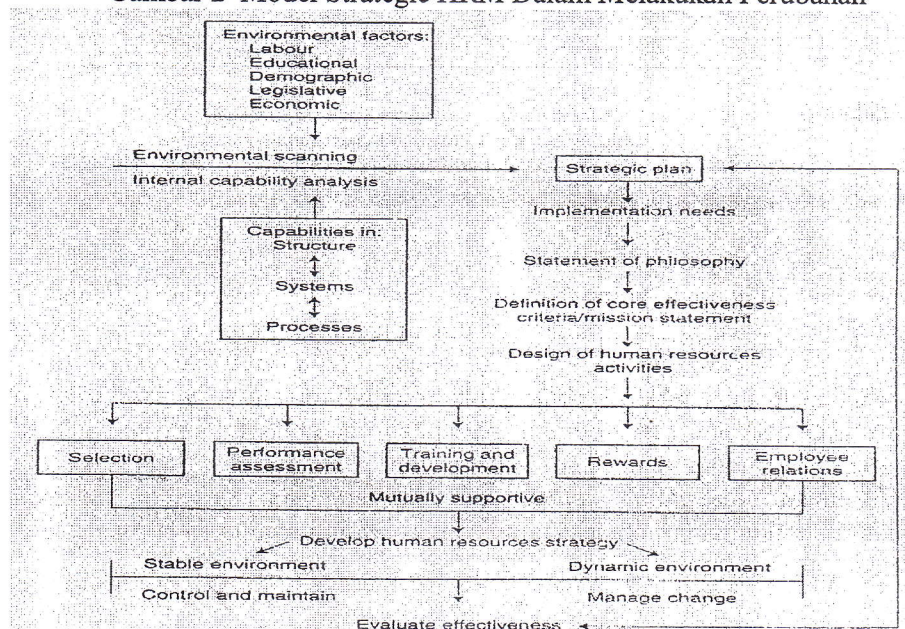
Penciptaan nilai dari perubahan yang dilakukan pada seluruh bagian dalam organisasi akan menghasilkan suatu *strategy, leadership, structure, culture, technology infrastructure, dan knowledge architecture* yang unggul. Artinya muara dari perubahan dan penciptaan nilai tersebut adalah terciptanya keunggulan perusahaan yang ditunjukkan pada berbagai hal seperti

dikemukakan di atas. Kemampuan menciptakan hal yang sedemikian itu disebut dengan “*enablers*” (Devid dan Debra, 1997).

Seperti telah diuraikan pada kajian teoritis bahwa yang menjadi subyek dan obyek perubahan dalam organisasi lebih banyak tertumpu pada aspek “*human resources*”. Berkenaan dengan hal ini, Nelarine (2004), mengemukakan suatu model *Strategic Human resource management* dalam menghadapi perubahan seperti ditunjukkan pada Gambar 2.

Dari Gambar tersebut terlihat bahwa strategi pengembangan sumberdaya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, strategi perubahan sumberdaya manusia sangat ditentukan oleh perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan tersebut dapat berupa perubahan dalam penawaran dan permintaan tenaga kerja, tingkat pendidikan dan kecakapan tenaga kerja, demografi penduduk, peraturan pemerintah, dan kondisi perekonomian. Hal mana kesemua ini akan menuntut penilaian organisasi atas *structure*, *system*, dan *proces* dalam konteks sumberdaya manusia guna menyesuaikan perubahan tersebut. Penilaian ini akan membawa keputusan perubahan dalam organisasi dalam sisi *human resources*

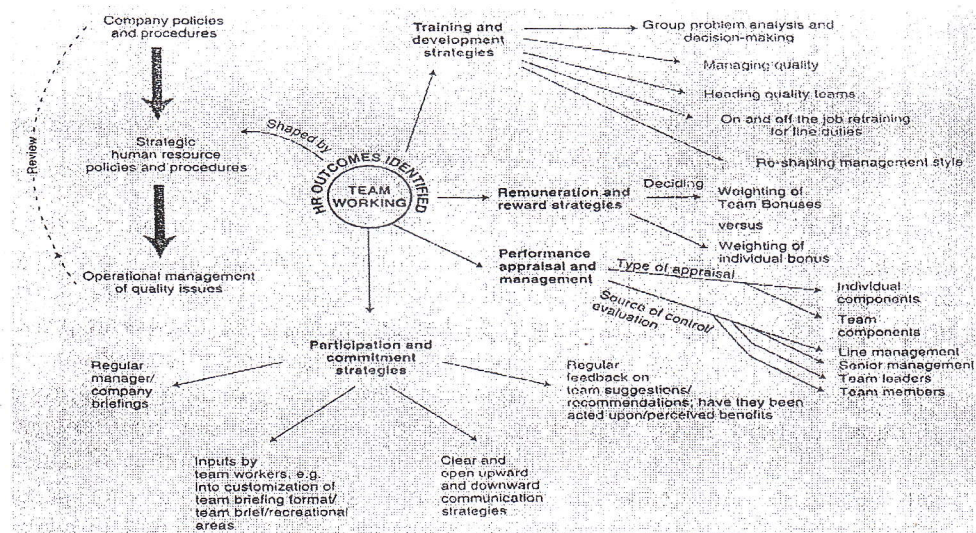
Gambar 2 Model Strategic HRM Dalam Melakukan Perubahan



Sumber; diadopsi dari Nelarine, 2004.

Lebih lanjut Nelarine (2004) mengilustrasikan konsep manajemen perubahan dalam aspek perubahan sumberdaya manusia seperti ditunjukkan pada Gambar 3. Dari Gambar tersebut terlihat bahwa perubahan dalam aspek *Human Resources* dilakukan dalam upaya memperkuat *strategic HR policy* dan *procedure* melalui berjasama team. Hal ini dilakukan agar kualitas manajemen operasional dapat ditingkatkan dan juga secara bersamaan dapat meningkatkan kebijakan dan prosedur kerja dalam perusahaan secara keseluruhan. Artinya, Pengelolaan manajemen perubahan pada aspek sumberdaya manusia akan menghasilkan perbaikan dan peningkatan pada tiga aspek, yakni *company policies and procedure*; *strategic human resources policies and procedure*; dan *operational management of quality issues*. Tentunya dalam pencapaian hal tersebut berbagai proses perubahan pada aspek aktivitas sumberdaya manusia penting dilakukan, seperti dalam hal: *training & development strategies*, *remuneration and reward strategies*, *performance appraisal and management*, dan *participation and commitment strategies*.

Gambar 3 Manajemen Perubahan Dalam Upaya Mengidentifikasi Outcome Pada Manajemen Sumberdaya Manusia



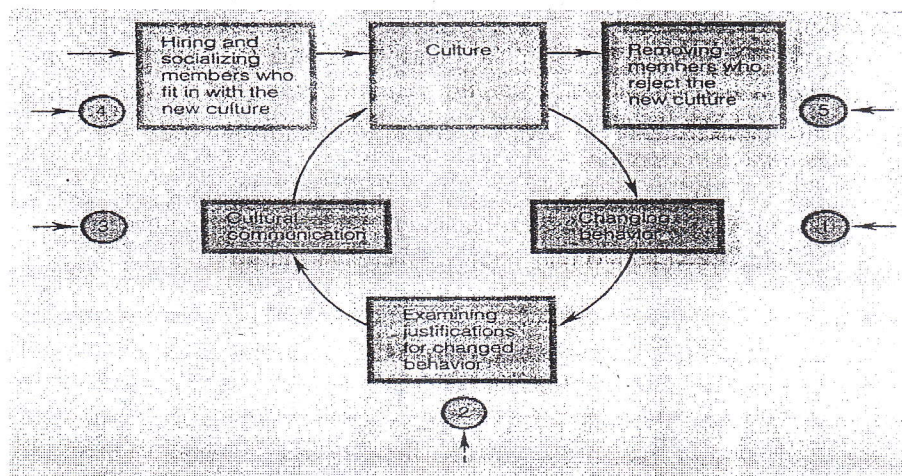
Sumber; diadopsi dari Nelarine, 2004

Akan tetapi bagaimanapun proses perubahan tersebut dilakukan dan pada aspek apapun perubahan itu dilakukan pada intinya akan bersentuhan dengan perubahan budaya dalam organisasi. Persentuhan tersebut terjadi baik pada

budaya individu maupun budaya organisasi. Oleh karena itu dalam melakukan perubahan maka perlu pula diperhatikan aspek perubahan budaya tersebut. Umumnya resistensi terhadap perubahan adalah lebih disebabkan karena masalah budaya yang ada dalam organisasi. Budaya anggota organisasi yang tidak mau berubah akan menolak terjadinya perubahan.

Agar perubahan dapat berlangsung dalam organisasi, Debra dan James (1997) menyatakan perlu dilakukannya intervensi dalam organisasi guna dicapainya perubahan budaya organisasi. Intervensi tersebut diilustrasikan pada Gambar 4.

Gambar 4 Upaya Intervensi Untuk Mencapai Perubahan Budaya Organisasi



Sumber: diadopsi dari Debra dan James, 1997.

Dari Gambar 4 terlihat bahwa dalam perubahan budaya dalam organisasi dapat dilakukan dalam lima tahapan yang dimulai dari kebutuhan akan pentingnya dilakukan perubahan perilaku sampai pada terciptanya budaya baru dalam organisasi. Dalam proses ini sangat ditekankan pentingnya dilakukan proses komunikasi dengan para anggota organisasi melalui aktivitas sosialisasi dan mendengarkan pandangan anggota organisasi akan budaya baru. Melalui proses ini dapat diambil suatu kebijakan, prosedur, dan keputusan bagi anggota organisasi yang tetap menolak adanya perubahan. Proses ini penting dilakukan agar kebijakan dan keputusan dapat diambil secara bijaksana dan penuh pertimbangan. *Reject* atas anggota yang menolak perubahan dilakukan adalah dalam upaya agar tuntutan perubahan yang tidak bisa dihindarkan dapat dilaksanakan. Bagaimanapun, organisasi akan lebih bijak menjalankan keputusan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungannya. Bila perusahaan tidak melakukan perubahan maka dampaknya berupa

ketidakmampuan perusahaan dalam bersaing di industri bisnis yang ditekuninya.

Secara menyeluruh, Kreitner dan Kinicki (2004) menyimpulkan bahwa upaya perubahan yang dilakukan dalam organisasi harus dijalankan secara sistematis. Lebih jauh dinyatakan, bahwa proses perubahan dimulai dari memperhatikan lingkungan internal dan eksternal sebagai input bagi keputusan dilakukan perubahan. Strategi dari proses perubahan tersebut dilakukan dengan melalui analisa terhadap elemen target dari perubahan tersebut. Secara umum elemen target perubahan meliputi: *organizing arrangement, goals, social factor, methods, and people*. Hal mana dalam berbagai elemen, ini satu dengan lainnya saling terkait dan *people* adalah sumber sentral yang menjadi perhatian analisa. *People* menjadi sentral analisa, dikarenakan sumberdaya manusia adalah pergerak utama aktivitas organisasi dan mereka memiliki budaya dan kepercayaan yang berbeda dalam melakukan aktivitasnya. Oleh karena itu, semua perubahan harus dihubungkan dengan perilaku manusianya.

3.2 Strategi Transformasi Organisasi

Transformasi, menurut Webster dalam Armstrong (2003) adalah: *"a change in shape, structure, nature of something"*. Strategi transformasi organisasi adalah menyangkut pengembangan program yang akan memastikan bahwa hal tersebut dalam rangka menanggapi permintaan baru secara strategis dan berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang dinamis dimana organisasi tersebut beroperasi.

Rencana strategik transformasi organisasi mungkin memasukkan perubahan radikal terhadap struktur organisasi, budaya dan proses organisasi. Hal ini sebagai tanggapan akan tekanan kompetitif, merger, akuisisi, investasi, disvestasi, perubahan dalam teknologi, lini produk, pasar, pelaksanaan pengurangan biaya dan keputusan untuk mengurangi jumlah karyawan atau mensubkontrakkan pekerjaan. Menurut Beckhard (1989) dalam Armstrong (2003), ada empat strategi untuk transformasi: 1) Perubahan dalam hal yang mengendalikan organisasi, sebagai contoh suatu perubahan dari yang dikendalikan oleh produk menjadi dikendalikan oleh pasar. 2) Suatu perubahan dasar dalam hubungan antara atau diantara bagian organisasi. 3) Perubahan besar dalam cara melakukan pekerjaan. 4) Perubahan kebudayaan dasar dalam norma, nilai atau system.

Strategi perlu dikembangkan untuk mengelola transisi dari posisi organisasi pada saat ini keposisi yang ingin dicapai. Hal ini merupakan bagian penting dari program transformasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Ulrich (1997) bahwa:

Transformation entails fundamental culture change within the firm; HR professionals managing transformation become both culture guardians and culture catalysts. Change refers to the ability of an organization to improve the design and implementation of initiatives and to reduce cycle time in all organizational activities; HR professionals help top identify and implement process for change”.

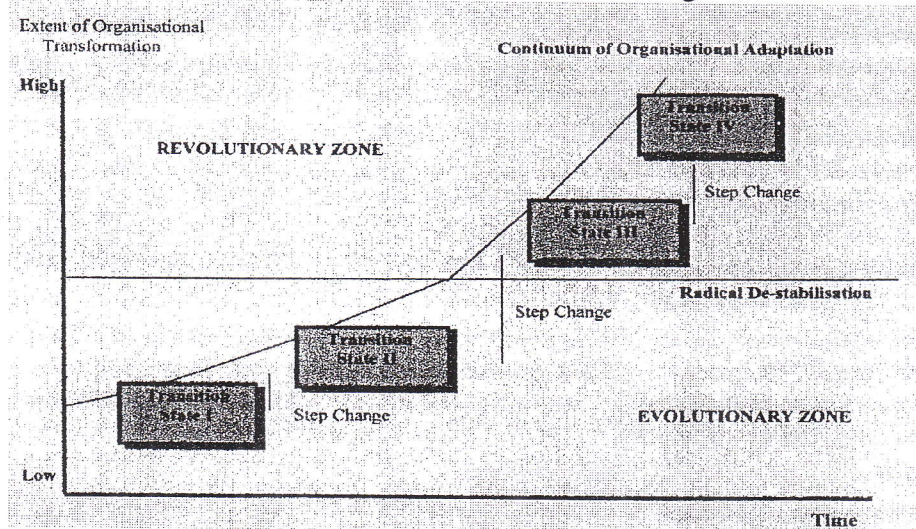
Dengan demikian manajemen transformasi dan perubahan merupakan kunci keberhasilan organisasi dengan mana manajemen sumber daya manusia professional dapat menambahkan nilai pada perusahaan dengan jalan mengatur transformasi dan perubahan. Menurut Kotter (1995) ada delapan langkah untuk mengubah suatu organisasi sebagai berikut: 1) Menimbulkan perasaan akan keadaan yang mendesak melalui penilaian realita pasar dan realita persaingan; 2) Membentuk koalisi penuntun seperti membuat suatu kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin usaha perubahan; 3) Menciptakan visi untuk membantu mengarahkan usaha perubahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut; 4) Mengkomunikasikan visi baru dengan menggunakan setiap wahana; 5) Memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi; 6) Merencanakan untuk dan menciptakan kemenangan jangka pendek; 7) Mengkonsolidasikan perbaikan dan produksi yang lebih berbeda; 8) Melembagakan pendekatan baru.

Sumber daya manusia professional dituntut untuk memainkan peran stratejik utama dalam mengembangkan dan menerapkan strategi transisi dan strategi transformasi organisasi. Hal itu dapat memberikan bantuan dan panduan dalam menganalisis dan mendiagnosis, menyoroti isu manusia yang pada dasarnya akan memberikan pengaruh pada keberhasilan strategi. Sumber daya manusia dapat memberikan saran pada program pemberdayaan dan perencanaan serta menerapkan pelatihan, imbalan, komunikasi dan aspek keterlibatan dari proses. Hal ini dapat mengantisipasi masalah manusia dan mengatasi masalah tersebut sebelum masalah tersebut menjadi serius.

Agar proses transformasi dapat berjalan secara baik, Frances dan Lee (2000) mengemukakan bahwa proses tersebut harus dilakukan melalui dua zone aktivitas. Pembagian zone ini adalah sebagai upaya memudahkan terjadinya transformasi perubahan dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa proses transformasi dan perubahan terjadi dalam dua tahap yakni *first order* dan *second order change*. Hal mana *first order change* lebih bersifat linier sementara *second order change* bersifat multi dimensional dan radikal. Artinya, perubahan dalam tahap pertama lebih bersifat berkelanjutan dan merupakan faktor yang mendasar terutama berkenaan dengan penselarasan budaya anggota organisasi. Namun pada perubahan tahap kedua lebih bersifat perubahan pada berbagai aspek seperti strategi, struktur, sistem dan proses kerja.

Berkenaan dengan pembagian zone aktivitas transformasi tersebut, Frances dan Lee (2000) menggambarannya seperti ditunjukkan pada Gambar 5 berikut ini.

Gambar 5 Model Tahapan Transformasi Dalam Organisasi



Sumber: diadopsi dari Frances dan Lee, 2000

Dari model tersebut terlihat bahwa dalam proses transformasi mencapai hasil yang optimal dilakukan melalui tiga tahapan perubahan dengan empat tingkatan transisi. Transisi ini adalah berkenaan perubahan lingkungan yang menuntut perubahan organisasi. Perubahan ini berawal dari tingkatan sederhana sampai pada hal yang kompleks. Deskripsi kondisi lingkungan setiap proses transisi dapat diilustrasikan sebagai berikut:

1. Transisi Pertama, pada tahap ini kondisi lingkungan relatif stabil dan tingkat perubahan lingkungan masih dapat dikendalikan dan disesuaikan dengan kondisi organisasi. Misalnya, dampak dari perkembangan teknologi masih dapat ditanggulangi oleh para eksekutif melalui berbagai upaya penyesuaian atas teknologi yang dapat dilakukan organisasi. Dalam kondisi visi organisasi bergerak pandangan jangka pendek menjadi menengah.
2. Transisi Kedua, hal ini reflek pada lingkungan eksternal yang lebih kompleks dan sedikit sukar untuk diprediksi. Hal ini terjadi karena adanya ancaman kekuatan persaingan yang diakibatkan pengembangan teknologi yang semakin meningkat. Oleh karena itu visi organisasi lebih mengacu pada jangka panjang daripada visi pada tahap transisi pertama.

3. Transisi Ketiga, transformasi pada tahap ini terjadi dengan kondisi lingkungan eksternal yang semakin kompleks dan terus bergolak ke arah kompleksitas yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh perkembangan teknologi yang semakin meningkat dan menyebabkan persaingan dipasar industri menjadi semakin tinggi. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan penyesuaian terhadap perubahan tersebut. Dalam hal ini, dinamika perubahan eksternal haruslah sesuai dengan dinamika internal organisasi. Oleh karena itulah dalam tahap ini terjadi perubahan yang radikal karena bagaimanapun organisasi harus melakukan perubahan sesuai tuntutan lingkungan.
4. Transisi keempat, transformasi pada level ini hanya dicapai oleh sedikit organisasi. Hal ini dikarenakan lingkungan eksternal menjadi sangat kompleks, bergejolak, dan sulit untuk diprediksi. Umumnya, organisasi menggunakan komputer untuk membantu penyusunan model bagi penetapan visi masa depan. Proses ini akan terus berlanjut.

Perubahan pada *evolutionary zone* merupakan perubahan dalam hal mana perubahan lingkungan masih dapat diterima dan dikendalikan oleh organisasi. Akan tetapi pada *revolutionary zone*, proses perubahan semakin kompleks dan membutuhkan perubahan yang sangat mendasar dari aktivitas yang sudah dilakukan oleh organisasi. Perubahan yang radikal ini akan berdampak bagi kesiapan organisasi dan sumberdaya manusianya. Untuk itulah proses transformasi ini harus dijalankan secara cermat dan bertahap agar organisasi tetap dapat bertahan dan mencapai keunggulan bersaing dalam bisnis yang ditekuninya.

Dari uraian di atas terlihat bahwa proses transformasi bila dilakukan secara baik maka organisasi akan dapat berkembang selaras dengan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Dengan kata lain, bahwa proses transformasi dengan tahapannya akan memiliki kontribusi yang besar bagi pengembangan organisasi dimasa depan.

3.3 Peranan Change Agent dalam Mengelola Perubahan

Ketika manajer mengadakan pembaharuan melalui perubahan, demi kesuksesan perubahan yang dijalankan, maka perlu ada orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan perubahan. Orang yang bertanggung jawab ini biasanya disebut agen pembaharu (*change agent*). Agen perubahan dapat berupa menejer, karyawan atau konsultan luar. Untuk upaya yang utama, makin banyak menejer puncak berpaling pada konsultan luar dengan pengetahuan yang khusus dalam

teori dan metode perubahan. Agen perubahan dapat menawarkan suatu perspektif yang lebih obyektif daripada orang dalam. Tetapi kelemahannya mereka sering kurang memadai pemahamannya mengenai sejarah, budaya, prosedur operasi, dan personalia organisasi itu.

Pada hakekatnya yang dapat dirubah oleh agen perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori: struktur, teknologi, seting fisik dan orang (Robin, 1996). Ketekaitan antar variabel, yang mana salah satu mengalami perubahan, maka yang lain juga mengalami perubahan. Agen perubahan dapat mengubah struktur intenal organisasi, seperti penyusunan kembali bagian-bagian, perubahan lokasi pengambilan keputusan, masuknya system kompensasi baru dan sebagainya. Faktor-faktor kompetitif dan inovasi dalam teknologi juga merupakan kekuatan yang mempengaruhi desain organisasi. Strategi tugas mengkonstrasikan pada perubahan tugas-tugas pekerjaan tertentu. Bidang terakhir tempat agen perubahan beroperasi adalah membantu individu dan kelomppok dalam organisasi untuk bekerjasama secara lebih efektif. Lazimnya kategori ini mencakup perubahan perilaku dan sikap anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

Berkaitan dengan peran "change agent", Ulrich (1997) mengatakan bahwa:

"The metaphor for work in this role is "change agent". As change agent, HR professionals face the paradox inherent in any organizational change. Often change must be grounded in the past. For the HR professional serving as change agent, honoring the past means appreciating and respecting the tradition and history of a business while acting for the future. HR professional may need to force of facilitate a dialogue about values as they new behaviors that will help to keep a firm competitive over time. Being Change agent is cleary part of the value-added role of HR professional as business partners

Lebih lanjut Ulrich mengatakan bahwa

"the deliverable from management of transformational and change is capacity for change. As firm undergo transformation, HR executive serve as business partners by helping employees let go of gold and adapt to a new culture. As change agents, HR executive help organizations a process for managing change".

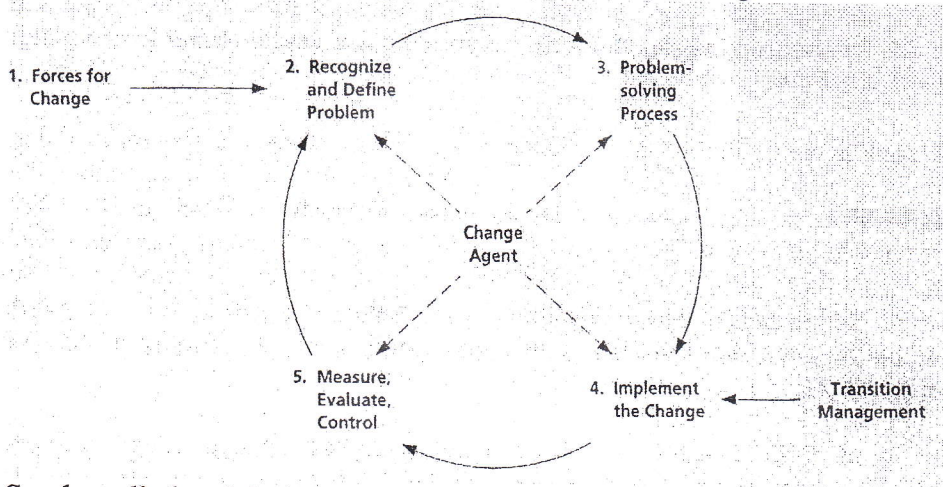
Elaborasi diatas memberikan petunjuk bahwa sumber daya manusia professional menghadapi paradok bahwa selain itu sebagai agen perubahan jelas merupakan bagian peran *value added* bagi *HR champion* dan juga sebagai patner bisnis. Bila semua HR yang ada dalam perusahaan berpredikat *champion*, maka dapat dikatakan bahwa HR sebagai mitra strategis yang handal dalam admistrasi serta sekaligus juga sebagai agen perubahan.

Berkenaan dengan *change agent*, Grogery dan Ricky (1998) menyatakan bahwa *change agent* memiliki peran yang penting dalam menciptakan perubahan dalam organisasi. Dalam hal ini tidak memandang siapapun *change agent* tersebut, baik yang berasal dari dalam organisasi (eksekutif, manajer lini, dan karyawan) maupun dari luar organisasi (konsultan, agensi, pihak perguruan tinggi). Guna memudahkan pemahaman atas peran *change agent*, Grogery dan Ricky (1998) mengungkapnya melalui diagram seperti tampak pada Gambar 6.

Dari Gambar 6 terlihat bahwa dalam mencapai perubahan organisasi yang maksimal *change agent* memiliki peran sangat besar. Hal ini dikarenakan fungsi *change agent* dalam organisasi tidak hanya melakukan proses perubahan semata akan tetapi lebih dari itu, yakni: 1) Memahami dan menterjemahkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi berkenaan dengan adanya kekuatan yang menuntut diperlukannya suatu perubahan dalam organisasi. 2) Merumuskan proses guna mengatasi masalah berkenaan dengan tuntutan perubahan tersebut. 3) Mengelola pelaksanaan dari perubahan tersebut terutama berkenaan dengan proses manajemen transisi. 4) Mengukur, mengevaluasi, dan mengotrol proses dan hasil dari perubahan yang terjadi.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa *change agent* merupakan suatu unit aktivitas yang harus dimiliki organisasi dalam upaya mengendalikan perubahan dalam organisasi secara akurat. Disamping itu, dapat pula dinyatakan bahwa *change agent* merupakan pihak yang sangat dibutuhkan dan paling bertanggung jawab atas terjadinya proses perubahan dalam organisasi.

Gambar 6 Peran Change Agent Dalam Proses Perubahan Organisasi



Sumber: diadopsi dari Grogery dan Ricky, 1998

3.4 Manajemen Transformasi, Change, dan Organisasi Baru

Dalam konteks ini akan dilihat peranan manajemen transformasi dan perubahan dalam pembentukan organisasi baru. Organisasi baru dimaksud adalah organisasi yang ada dan telah mengalami perubahan kearah peningkatan atau organisasi yang berkembang.

Perubahan stratejik adalah mengenai transformasi organisasi. Perubahan stratejik menghadapi isu organisasi yang luas, jangka panjang dan beragam. Hal ini mengenai berpindah kesuatu keadaan dimasa depan yang telah ditetapkan secara umum dalam pengertian visi dan cakupan stratejik.

Perubahan stratejik terjadi dalam konteks persaingan eksternal, lingkungan ekonomi, sosial serta sumber daya internal organisasi, kapabilitas, budaya, struktur dan system. Penerapan yang berhasil memerlukan analisa secara teliti dan pemahaman dari faktor ini dalam tahap perumusan perencanaan.

Untuk mengembangkan dan menerapkan manajemen transformasi dan perubahan, perlu memahami apa yang merupakan proses perubahan, mengapa individu menolak berubah dan bagaimana penolakan dapat diatasi. Secara konseptual, proses perubahan dimulai dengan suatu pengetahuan akan

kebutuhan untuk berubah. Analisis dari situasi ini dan faktor yang telah menciptakan situasi membawanya kepada diagnosis mengenai karakteristik yang membedakan dan indikasi arah dimana tindakan perlu dilakukan, kemudian baru diputuskan cara untuk berpindah dari sesuatu yang lama menuju hal yang baru.

Mengelola perubahan selama keadaan transisi ini merupakan fase penting dalam proses perubahan. Disinilah masalah memperkenalkan perubahan timbul dan perlu dikelola, termasuk penolakan untuk berubah. Gratton et.al (1999) mengungkapkan kesenjangan antara retorik aspirasi strategi dan kenyataan mengenai apa yang terjadi setelahnya. Tampaknya kesenjangan ini timbul karena kegagalan dalam mengadopsi pendekatan strategik untuk mengelola perubahan. Satu dari masalah yang paling penting adalah penolakan terhadap perubahan.

Orang menolak berubah karena perubahan dilihat sebagai suatu ancaman terhadap pola perilaku yang telah melekat. Pada prinsipnya ada beberapa alasan utama untuk menolak perubahan sebagai: 1) keterkejutan akan hal baru; orang curiga dengan segala sesuatu yang mereka anggap akan mengganggu rutinitas, metoda kerja, mereka tidak ingin kehilangan keamanan dari apa yang telah mereka nikmati, mereka mungkin tidak percaya kepada manajemen bahwa perubahan adalah untuk kebaikan; 2) Ketakutan ekonomis; 3) Gangguan; perubahan akan membuat hidup menjadi lebih sulit; 4) Ketidakpastian; 5) Ketakutan simbolik; 6) Ancaman kepada hubungan interpersonal; 7) Ancaman terhadap status atau ketrampilan; 8) Ketakutan kompetensi.

3.5 Implementasi Perubahan

Pada tahap ini adalah berada pada proses untuk menerapkan dan memperkuat perubahan dalam periode waktu yang relatif lama. Kemampuan yang ada untuk mempertahankan perubahan tergantung terutama pada sampai sejauhmana organisasi tersebut mampu mengembangkan perilaku-perilaku baru sesuai dengan tuntutan perubahan selama dan sesudah usaha perubahan.

Implementasi suatu perubahan yang efektif membutuhkan konskuensi antara perilaku baru dengan prestasi baru, dengan system penghargaan baik materil maupun non materil yang dipersiapkan organisasi. Implementasi yang efektif jika orang-orang yang terlibat dalam mendisain perubahan dilibatkan dalam implemntasi.

Pada tahap tindak lanjut, untuk mengetahui sampai sejauh mana kesuksesan perubahan dapat dilihat dari: 1) tingkat kepuasan karyawan, produktivitas, perkembangan produk baru, dan sebagainya; 2) besarnya peningkatan atau

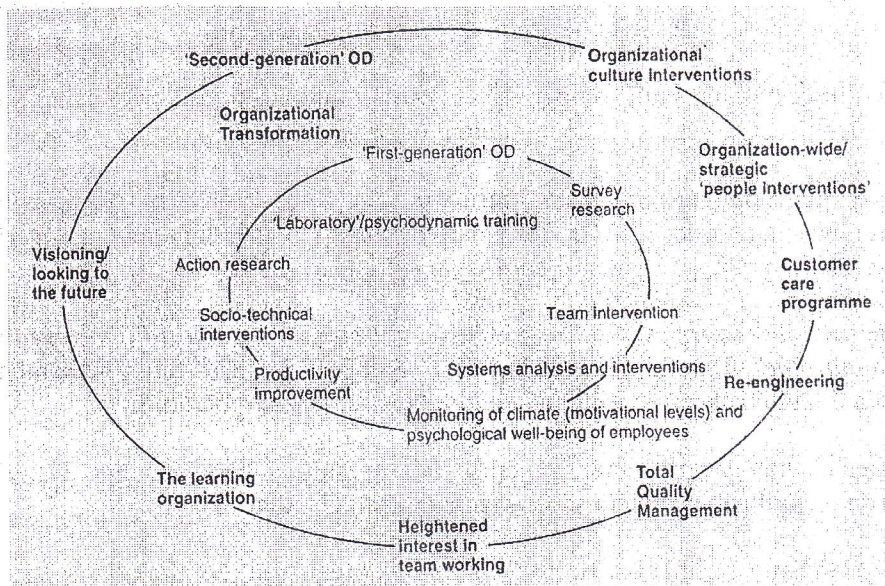
penurunan dibanding standar kerja, serta tujuan internal dan eksternal yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil perubahan lebih akurat bila manajer mampu memonitor efektifitas suatu perubahan secara terus menerus.

Bila ditelaah lebih jauh, output dari proses transformasi dan perubahan yang dilakukan secara berkesinambungan dalam organisasi melalui *learning process of organization* adalah berupa bentuk baru dari organisasi yang berkembang. Proses pembentukan organisasi baru tersebut disebut sebagai *Organization Development* (Judith, 2002). Hasil dari organisasi yang berkembang tersebut adalah terbentuknya organisasi baru yang dalam hal ini disebut dengan "*Second Generation of Organization Development*". Dengan demikian, berarti organisasi sebelumnya disebut sebagai "*First Generation of Organization Development*". Demikian seterusnya bila organisasi tersebut terus berkembang menjadi lebih baik maka akan muncul organisasi generasi berikutnya.

Berkenaan dengan tingkatan generasi dari organisasi baru tersebut, Neline (2004) mengilustrasikannya seperti tampak pada Gambar 8.

Dari Gambar 8 terlihat bahwa fokus aktivitas organisasi berubah dari generasi pertama ke generasi kedua. Pada organisasi generasi pertama masih menekankan pada pendekatan konvensional hal mana aktivitas masih ditekankan pada intervensi manajemen dalam mendorong peningkatan produktivitas. Sementara pada generasi kedua pendekatan sudah memandang kedepan dengan konsumen sebagai pusat atau inti program. Dalam tahap ini Organisasi dituntut profesional dalam melakukan aktivitasnya, dalam hal ini termasuk kualitas sumberdaya manusia menjadi tuntutan utama selaku kunci pelaksana dari seluruh aktivitas organisasi.

Gambar 8 Generasi Pertama dan Kedua dari Proses Transformasi Organisasi



Sumber: diadopsi dari Nelarine, 2004

Terbentuknya organisasi generasi kedua ini adalah merupakan hasil dari *organization learning process* yang panjang dan berkesinambungan. Terutama dalam proses menjalankan tranformasi dalam organisasi guna tercapainya perubahan tersebut. Dengan kata lain, terbentuknya organisasi baru dari proses pengembangan organisasi adalah merupakan kontribusi besar dari proses tranformasi dan perubahan yang dilakukan dalam organisasi. Hal mana perubahan tersebut dikendalikan dan dimonitor oleh *change agent* sebagai bagian yang bertanggung jawab dalam menjalankan aktivitas tersebut.

IV. KESIMPULAN

Dari berbagai uraian yang telah dikemukakan berkenaan dengan Peranan Manajemen Transformasi dan Perubahan Terhadap Organisasi yang Berubah (*Renewed Organization*), maka dapat ditarik berbagai kesimpulan sebagai berikut.

Penciptaan nilai dari perubahan yang dilakukan pada seluruh bagian dalam organisasi akan menghasilkan suatu *strategy, leadership, structure, culture, technology infrastructure, dan knowledge architecture* yang unggul. Perubahan dalam aspek *Human Resources* dilakukan dalam upaya memperkuat *strategic HR policy* dan *procedure* melalui berjasama team. Hal ini dilakukan agar kualitas manajemen operasional dapat ditingkatkan dan juga secara bersamaan dapat meningkatkan kebijakan dan prosedur kerja dalam perusahaan secara keseluruhan.

Pengelolaan perubahan pada aspek sumberdaya manusia akan menghasilkan perbaikan dan peningkatan pada tiga aspek, yakni *company policies and procedure; strategic human resources policies and procedure; dan operational management of quality issues*. Dalam pencapaian hal tersebut berbagai proses perubahan pada aspek aktivitas sumberdaya manusia penting dilakukan, seperti dalam hal: *training & development strategies, remuneration and reward strategies, performance appraisal and management, dan participation and commitment strategies*.

Agar perubahan dapat berlangsung dalam organisasi, Debra dan James (1997) menyatakan perlu dilakukannya intervensi dalam organisasi guna dicapainya perubahan budaya organisasi. Intervensi dalam perubahan budaya dalam organisasi dapat dilakukan dalam lima tahapan yang dimulai dari kebutuhan akan pentingnya dilakukan perubahan perilaku sampai pada terciptanya budaya baru dalam organisasi. Dalam proses ini sangat ditekankan pentingnya dilakukan proses komunikasi dengan para anggota organisasi melalui aktivitas sosialisasi dan mendengarkan pandangan anggota organisasi akan budaya baru tersebut.

Menurut Beckhard (1989) dalam Amstrong (2003), ada empat strategi untuk transformasi: 1) Perubahan dalam hal yang mengendalikan organisasi; 2) Suatu perubahan dasar dalam hubungan antara atau diantara bagian organisasi; 3) Perubahan besar dalam cara melakukan pekerjaan; 4). Perubahan kebudayaan dasar dalam norma, nilai atau system penelitian.

Agar proses transformasi dapat berjalan secara baik, Frances dan Lee (2000) mengemukakan bahwa proses tersebut harus dilakukan melalui dua zone aktivitas. Pembagian zone ini adalah sebagai upaya memudahkan terjadinya transformasi perubahan dalam organisasi. Hal sejalan dengan konsep tahap perubahan, yakni *first order change* yang lebih bersifat linier, dan *second order change* yang bersifat multi dimensional dan radikal. Perubahan dalam tahap pertama lebih bersifat berkelanjutan dan merupakan faktor yang mendasar

terutama berkenaan dengan penselarasan budaya anggota organisasi. Perubahan tahap kedua bersifat perubahan pada berbagai aspek seperti strategi, struktur, sistem dan proses kerja.

Proses transformasi mencapai hasil yang optimal melalui tiga tahapan perubahan dengan empat tingkatan transisi. Transisi ini adalah berkenaan perubahan lingkungan yang menuntut perubahan organisasi. Perubahan ini berawal dari tingkatan sederhana sampai pada hal yang kompleks.

Berkenaan dengan *change agent*, Groger dan Ricky (1998) menyatakan bahwa *change agent* memiliki peran yang penting dalam menciptakan perubahan dalam organisasi. Hal ini dikarenakan peran *change agent* dalam organisasi tidak hanya melakukan proses perubahan semata akan tetapi lebih dari itu, yakni: 1) Memahami dan menterjemahkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi; 2) Merumuskan proses guna mengatasi masalah berkenaan dengan tuntutan perubahan tersebut; 3) Mengelola pelaksanaan dari perubahan tersebut terutama berkenaan dengan proses manajemen transisi; 4) Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol proses dan hasil dari perubahan.

Output dari proses transformasi dan perubahan yang dilakukan secara berkesinambungan dalam organisasi melalui *learning process of organization* adalah berupa bentuk baru dari organisasi yang berkembang. Proses pembentukan organisasi baru tersebut disebut sebagai *Organization Development* (Judith, 2002). Hasil dari organisasi yang berkembang tersebut adalah terbentuknya organisasi baru yang dalam hal ini disebut dengan "*Second Generation of Organization Development*". Dengan demikian, organisasi sebelumnya disebut sebagai "*First Generation of Organization Development*". Demikian seterusnya bila organisasi tersebut terus berkembang menjadi lebih baik maka akan muncul organisasi generasi berikutnya.

Terbentuknya organisasi generasi kedua ini adalah merupakan hasil dari *organization learning process* yang panjang dan berkesinambungan. Terutama dalam proses menjalankan transformasi dalam organisasi guna tercapainya perubahan tersebut. Dengan kata lain, terbentuknya organisasi baru dari proses pengembangan organisasi adalah merupakan kontribusi besar dari proses transformasi dan perubahan yang dilakukan dalam organisasi. Hal mana perubahan tersebut dikendalikan dan dimonitor oleh *change agent* sebagai bagian yang bertanggung jawab dalam menjalankan aktivitas tersebut.

Sebagai penutup dapat dinyatakan bahwa transformasi, perubahan organisasi, dan *change agent* adalah tiga hal penting yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Penelaah secara cermat oleh *change agent* atas perubahan lingkungan perlu dilakukan agar proses transformasi dan perubahan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- ✓ Amstrong, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Gramedia. Jakarta
- ✓ David Skyrme dan Debra Amidon, 1977, *The Knowledge Agenda*, The Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No. 1 pp. 27-37
- ✓ Frances M. Hill dan Lee K. Collins, 2000, *A Descriptive and Analytical Model of Organizational Transformation*, International Journal of Quality & Reability Management, Vol. 17, No. 9, pp. 966-983.
- ✓ Gratton, L. 1999." People Process as a source of Competitive Advantage", in eds L Gratton, VH Hailey, P Stiles and Truss, *Strategic Human Recourse Management*, oxford Universty Press, Oxford
- ✓ Grogery Moorhead dan Ricky W. Griffin, 1998, *Organizational Behavior: managing People and Organization*, 5th edition, Boston, New Yok.
- ✓ Judith A. Chapman, 2002, *A Framework for Transformational Change in Organizations*, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 23, No. 1, pp 16-25.
- ✓ Kreitner, Robert & Anggelo Kinicki, 2003, *Organizational Behavior*, Irwin Mc- Grow-Hill, Boston
- ✓ Kotter J. and Heskett J, 1992, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York
- ✓ Mitroff. AA. Pearson. MC., Mason, OR. 1994. Radical Surgery: What Will Tomorrows Organizations Look Like. Academy of Managemet Executive. 8(2): 11-21
- ✓ Nelarine Cornelius, 2004, *Human Resources management: A Managerial Perspective*, 2nd edition, Thomson & Learning.

Transformasi, Perubahan Organisasi Dan *Change Agent* Sebagai Sebuah Konsep Dalam Pembentukan *Renewed Organisasi*. "Effed Dart"

Randy G. Pennington, 2003, *Change Performance to Change the Culture*, Industrial and Commercial Training Journal, Vol. 35, No. 6, pp. 251-255.

- ✓ Robin Francis, 1996, *Managing Radical Organizational Transformation*, Journal of Management Decision, Vol. 41. No. 1, pp. 18-31.
- ✓ Sparrow, P., Jackson, ES., Schuler, SR.1994. Convergence or divergence: Human Resources Practices and Policies for Competitive Advantage Word-Wide. International journal of Human Resources Management, p. 12-39
- ✓ Ulric, Dave. 2000. *Human Resources Champion*. Boston: Harvard Business school Press
- ✓ Yasin Azis, 2002, *Model Pengembangan Organisasi di Era Globalisasi*, Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol 3, April 2002