

MANAJEMEN PERUBAHAN

STRATEGI SUKSES UNTUK
MENGHADAPI TRANSFORMASI
ORGANISASI



BUKU AJAR

Indria Sukma Sektiyaningsih, S.Kom, M.Si

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang telah memberikan karunia dan keberkahan-Nya sehingga penulis dapat menyajikan buku ajar ini kepada para mahasiswa, dengan judul "Manajemen Perubahan (Strategi Sukses untuk Menghadapi Transformasi Organisasi)".

Penulis merasa bersyukur atas kesempatan yang diberikan-Nya untuk menyusun buku ini. Materi dalam buku ini diambilkan dari buku-buku referensi, internet, jurnal-jurnal maupun beberapa sumber lainnya yang mendukung. Semoga buku ini menjadi salah satu sumbangan kecil dalam dunia pendidikan, khususnya dalam membekali mahasiswa dengan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dalam mengelola perubahan organisasi.

Manajemen perubahan adalah topik yang tak terelakkan dalam konteks bisnis dan organisasi yang selalu berubah. Oleh karena itu, buku ini hadir dengan tujuan memberikan panduan praktis yang dapat membantu mahasiswa memahami konsep-konsep dasar, strategi sukses dalam menghadapi transformasi organisasi dengan baik dan mempermudah mahasiswa dalam mempelajari mata kuliah Manajemen Perubahan.

Penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah turut serta dalam pembuatan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semua kontribusi dan dukungan yang diberikan sangatlah berarti bagi kesuksesan buku ini.

Kepada para mahasiswa yang akan membaca buku ini, kami berharap buku ini dapat menjadi sumber pengetahuan yang bermanfaat dan memperkaya wawasan Anda dalam menghadapi tantangan perubahan di masa depan. Semoga buku ini dapat menjadi panduan yang berguna dalam perjalanan akademis dan profesional Anda.

Akhir kata, mari kita terus bersyukur atas segala karunia-Nya dan semoga buku ini dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pembelajaran dan pengembangan mahasiswa serta mencetak banyak kesuksesan dalam mengelola perubahan dengan bijaksana.

Jakarta, 15 Desember 2023

Penulis

Indria Sukma Sektiyaningsih

DAFTAR ISI

COVER	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Tujuan Pembelajaran	1
1.2. Pengertian Manajemen Perubahan.....	1
1.3. Tujuan Manajemen Perubahan	5
1.4. Konsep Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi.....	6
1.5. Faktor-faktor yang Mendorong Perubahan.....	7
1.6. Tahapan Manajemen Perubahan.....	11
BAB II. BENTUK-BENTUK PERUBAHAN	14
2.1. Tujuan Pembelajaran	14
2.2. Tipe Perubahan <i>First Order</i> dan <i>Second Order</i>	14
2.3. <i>Downsizing Strategy</i>	15
2.4. Peranan Teknologi Informasi dalam Perubahan Organisasi	18
2.5. Merger dan Akuisisi.....	31
BAB III. RESISTENSI PERUBAHAN	46
3.1. Tujuan Pembelajaran	46
3.2. Pengertian Resistensi Perubahan.....	46
3.3. Alasan Penolakan Terhadap Perubahan	48
3.4. Peran Pemimpin dalam Manajemen Perubahan.....	53
3.5. Mengelola Penolakan Terhadap Perubahan.....	55
BAB IV. ALAT-ALAT UNTUK MENDIAGNOSIS PERUBAHAN	62
4.1. Tujuan Pembelajaran	62
4.2. Diagnosa Organisasi.....	62
4.3. Model Perubahan.....	67

BAB V. HUBUNGAN VISI DENGAN PERUBAHAN.....	101
5.1. Tujuan Pembelajaran	101
5.2. Pengertian Visi dan Misi.....	101
5.3. Peran Visi dalam Perubahan	106
5.4. Menyusun dan Menciptakan Visi	107
5.5. Penyebab Kegagalan Visi	110
BAB VI. VISI BERDASARKAN STUDI KASUS.....	114
6.1. Tujuan Pembelajaran	114
6.2. Cara membuat Visi Perubahan	114
6.3. Contoh Visi dan Misi Perusahaan	117
BAB VII. PENDEKATAN KONTINGENSI DAN PROSESUAL	135
7.1. Tujuan Pembelajaran.....	135
7.2. Pendekatan Kontingensi	135
7.3. Pendekatan Prosesual	153
BAB VIII. STRATEGI DALAM MENKOMUNIKASIKAN PERUBAHAN	157
8.1. Tujuan Pembelajaran	157
8.2. Pengertian Komunikasi	157
8.3. Komponen Komunikasi Perubahan.....	162
8.4. Fungsi Komunikasi dalam Perubahan.....	163
8.5. Strategi Komunikasi	165
BAB IX. KEAHLIAN DALAM MENKOMUNIKASIKAN PERUBAHAN	174
9.1. Tujuan Pembelajaran	174
9.2. Peranan Agen Perubahan dalam Mengkomunikasikan Perubahan.....	174
9.3. Kemampuan yang Diperlukan Agar Bisa Mempengaruhi Orang Lain	180
BAB X. PENGEMBANGAN ORGANISASI (<i>ORGANIZATION DEVELOPMENT</i>)	186
10.1. Tujuan Pembelajaran	186

10.2. Pengertian Pengembangan Organisasi (<i>Organization Development</i>).....	186
10.3. Tujuan Pengembangan Organisasi (<i>Organization Development</i>).....	190
10.4. Proses yang Diperlukan dalam Menjalankan Pengembangan Organisasi.....	192
10.5. Langkah-langkah Pengembangan Organisasi dalam Perubahan	193
10.6. Model Pertumbuhan Organisasi	194
10.7. Tahap-tahap Penerapan Pengembangan Organisasi (<i>Organization Development</i>)	198
10.8. Teknik-teknik OD (<i>Organization Development</i>).....	204
10.9. Lima Elemen OD (<i>Organization Development</i>).....	206
10.10. Perbedaan Pendekatan Pengembangan Organisasi dan Perubahan Organisasi	210
BAB XI. <i>Learning Organization</i>	217
11.1. Tujuan Pembelajaran.....	217
11.2. Pengertian <i>Learning Organization</i>	217
11.3. Komponen dan Ruang Lingkup <i>Learning Organization</i> (LO)	222
11.4. Prinsip-prinsip <i>Learning Organization</i>	224
11.5. Karakteristik <i>Learning Organization</i>	231
11.6. Tahapan membangun <i>Learning Organization</i>	233
11.7. Proses <i>Learning Organization</i>	234
11.8. Manfaat <i>Learning Organization</i>	236
11.9. Jenis-jenis <i>Learning Organization</i>	237
11.10. Pengembangan <i>Learning Organization</i>	239
11.11. Hambatan-hambatan dalam <i>Learning Organization</i>	242
11.12. Solusi Mengatasi Hambatan-hambatan dalam <i>Learning Organization</i>	243
BAB XII. <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i>	250
12.1. Tujuan Pembelajaran.....	250

12.2. Pengertian <i>Knowledge Management</i>	250
12.3. Elemen Utama dalam <i>Knowledge Management</i>	253
12.4. Jenis-jenis Pengetahuan.....	254
12.5. Manfaat <i>Knowledge Management</i>	254
12.6. Siklus <i>Knowledge Management</i>	255
12.7. Piramida Kognitif <i>Knowledge Management</i>	258
12.8. Model <i>Knowledge Management</i>	259
12.9. Keuntungan dan Kerugian <i>Knowledge Management</i>	261
12.10. Alasan <i>Knowledge Management</i> Diperlukan	262
BAB XIII. MONITORING DAN EVALUASI	268
13.1. Tujuan Pembelajaran	268
13.2. Pengertian Monitoring dan Evaluasi	268
13.3. Tujuan Monitoring dan Evaluasi.....	270
13.4. Prinsip Evaluasi	273
13.5. Perbedaan Monitoring dengan Evaluasi	274
13.6. Manfaat Monitoring dan Evaluasi (ME)	278
13.7. Perumusan Manfaat Monitoring dan Evaluasi.....	279
13.8. Prinsip-prinsip Monitoring dan Evaluasi	280
13.9. Pendekatan dan Metode Monitoring dan Evaluasi.....	282
13.10. Proses Monitoring dan Evaluasi.....	284
13.11. Keberhasilan Sistem Monitoring dan Evaluasi.....	287

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bagian pertama dari materi Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Menguraikan pengertian manajemen perubahan
- 2) Menjelaskan tujuan manajemen perubahan
- 3) Mengetahui konsep kepemimpinan dan perubahan organisasi
- 4) Menjelaskan faktor-faktor yang mendorong perubahan
- 5) Menjelaskan tahapan manajemen perubahan

1.2 Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan pada dasarnya merupakan upaya yang dilakukan suatu organisasi untuk memperbaiki ataupun mengembangkan organisasinya agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Oleh sebab itu organisasi harus terus berinovasi, beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen maupun pasar agar dapat meningkatkan kinerjanya. Organisasi yang menolak perubahan dan tidak berupaya untuk bergerak maju akan tertinggal jauh sehingga bisa tergerus dengan organisasi lain yang terus berinovasi.

Manajemen Perubahan terdiri dari dua kata yaitu “Manajemen” dan “Perubahan”.

1.2.1. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya yaitu :

- a. Menurut Henry Fayol, Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan/ kontrol

terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

- b. Menurut Lawrence A. Appley, Manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki seseorang atau organisasi untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu.
- c. Menurut Ricky W. Griffin, Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, proses organisasi, proses koordinasi, dan proses kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
- d. Menurut James A. F. Stoner, Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, dan pengawasan yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

5 (Lima) fungsi utama manajemen dalam bisnis menurut Henry Fayol, yaitu :

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan tujuan perusahaan dan bagaimana strategi untuk mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya yang tersedia. Perencanaan terbagi menjadi perencanaan strategi dan perencanaan operasional.

Perencanaan sangat diperlukan untuk menentukan target bisnis, pendapatan, belanja dan tujuan perusahaan yang akan dilakukan untuk mencapai target. Manajer membuat perencanaan yang matang untuk mencapai tujuan tersebut, diantaranya mencakup rencana jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Dalam berbisnis

diperlukan perencanaan yang tepat agar perusahaan dapat berkembang dan berjalan sesuai tujuan yang diinginkan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau sinkronisasi sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya fisik, dan sumber daya modal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Pengorganisasian disini adalah membagi kegiatan besar menjadi beberapa kegiatan kecil atau kelompok-kelompok kegiatan dalam organisasi untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Tujuannya untuk mempermudah manajer dalam pengawasan dan menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan pada tiap kelompok kegiatan tersebut.

3) *Commanding*

Fungsi *commanding* sama dengan mengarahkan (*actuating*). *Commanding* dilakukan dengan memberikan arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas mereka masing-masing. Selain itu, *commanding* dilakukan agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

4) *Coordinating*

Coordinating adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan-hubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

5) Pengawasan (*Controlling*)

Controlling atau pengendalian atau pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memantau, membuktikan, dan memastikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diperintahkan, dan dikondisikan sebelumnya dapat berjalan sesuai target atau tujuan tertentu.

Menurut Dyck dan Neubert (2009:7) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya agar dapat secara efektif mencapai tujuan organisasi. Terdapat 4 fungsi manajemen, yaitu:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan berarti mengidentifikasi tujuan organisasi dan strategi dan mengalokasikan sumber daya organisasi yang tepat yang diperlukan untuk mencapainya.

2) *Organizing* (mengorganisasi)

Pengorganisasian berarti memastikan bahwa tugas-tugas telah ditetapkan dan struktur hubungan organisasi diciptakan untuk memfasilitasi pertemuan dari tujuan-tujuan organisasi.

3) *Leading* (memimpin)

Memimpin berarti berhubungan dengan orang lain sehingga pekerjaan mereka menghasilkan.

4) *Controlling* (mengendalikan)

Mengendalikan adalah melibatkan kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa tindakan-tindakan anggota organisasi konsisten dengan nilai-nilai organisasi dan standar.

1.2.2. Pengertian Manajemen Perubahan

Perubahan diartikan sebagai suatu kondisi baru yang berbeda dari kondisi sebelumnya yg terjadi di lingkungan sebuah organisasi. Adapun pengertian manajemen perubahan menurut para ahli sebagai berikut :

- a. Menurut Kotter (2011), Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.
- b. Menurut Wibowo (2011), Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

- c. Karen Coffman dan Katie Lutes (2007), Manajemen Perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan.
- d. Holger Nauheimer (2007), Manajemen Perubahan dapat digambarkan sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.
- e. Menurut Prof. Dr. J. Winardi (2005), Manajemen Perubahan adalah upaya yang ditempuh oleh manajer untuk mengatur perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman mengenai motivasi, kepemimpinan, konflik, kelompok, dan komunikasi.
- f. Menurut Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea (Lientz, et al., 2004), Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Perubahan merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam merencanakan, mengelola dan mengimplementasikan perubahan agar mencapai hasil yang lebih baik, efektif dan sesuai harapan.

1.3 Tujuan Manajemen Perubahan

Terdapat tiga tujuan manajemen perubahan yang menjadi dasar dari perubahan di dalam organisasi atau perusahaan , yaitu :

- 1) Mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (sikap tenaga kerja, perubahan strategi korporasi, perubahan teknologi, peralatan, dan lainnya), serta di lingkungan eksternal

(perubahan pasar, peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, teknologi, dan lainnya).

- 3) Memperbaiki efektivitas perusahaan agar dapat bersaing di pasar ekonomi modern. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan implementasi strategi perusahaan.

1.4 Konsep Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam manajemen perubahan. Kinerja pemimpin ditentukan dari kecakapan, kemampuan, pemahaman dan keberhasilannya dalam memimpin organisasi. Keputusan pemimpin sangat penting dalam menentukan mau dibawa kemana organisasi tersebut terutama saat menghadapi perubahan.

Robbert D Stuart (2002) menyatakan bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut James P. Spillane (2006), pemimpin merupakan agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.

Richard L. Daf (2005) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*). Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Ken Blanchard yang dikutip oleh Marcelene caroselli (2000) menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah “pengaruh” bukan “kekuasaan”, para pemimpin tahu bagaimana mempengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Mengelola perubahan bukanlah hal yang mudah. Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mengelola perubahan dan memerlukan dukungan dari seluruh anggota organisasi. Semakin besar tercapainya

perubahan yang dicapai suatu organisasi menunjukkan semakin kuatnya pengaruh kepemimpinan seseorang dalam melakukan perubahan, demikian pula sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam melakukan perubahan maka semakin rendah pula capaian perubahan yang dilakukan.

Hal-hal yang harus dimiliki seorang pemimpin agar berhasil mengelola perubahan yaitu :

- 1) Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat.
- 2) Pemimpin harus mampu memotivasi dan menginspirasi
- 3) Memiliki keterampilan mengenali perubahan
- 4) Mampu membangkitkan semangat dan gairah perubahan
- 5) Profesionalisme dalam merespon perubahan
- 6) Cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya
- 7) Menggunakan pola pikir yang sederhana dan jelas
- 8) Mampu menggambarkan perubahan secara nyata
- 9) Memberi inspirasi untuk menghadapi perubahan
- 10) Pemimpin yang solid dan kuat

1.5 Faktor-faktor yang Mendorong Perubahan

Perubahan Organisasi: suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Tujuan adanya perubahan dalam organisasi agar organisasi tersebut tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman dan kemajuan teknologi.

Perubahan dalam organisasi terdiri dari 3 tipe yang berbeda, yang mana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. ketiga macam perubahan tersebut antara lain :

- 1) Perubahan Rutin

Perubahan rutin dalam organisasi merupakan perubahan yang sudah direncanakan sebelumnya. Perubahan ini dibangun melalui proses organisasi.

2) Perubahan Peningkatan

Organisasi harus selalu meningkatkan manfaat atau nilai yang dicapai, sehingga kedepan bisa lebih memberi dampak bagi masyarakat luas.

3) Perubahan Inovatif

Perubahan inovatif mencakup bagaimana agar suatu organisasi bisa memberikan lebih banyak pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Perubahan ini membutuhkan ide/gagasan baru yang bisa diaplikasikan untuk masyarakat, ini erat kaitannya dengan perubahan peningkatan dalam organisasi.

Menurut Wibowo (2012), Kebutuhan akan perubahan lebih bersifat faktor internal organisasi sedangkan kekuatan untuk perubahan dapat bersumber dari faktor internal dan eksternal. Dikemukakan pula bahwa tekanan lingkungan lebih merupakan faktor eksternal, tekanan organisasional lebih merupakan faktor internal.

Faktor-faktor yang mendorong perubahan menurut Wibowo (2012), yaitu :

a. Faktor Internal

- 1) Perubahan ukuran dan struktur organisasi, berkaitan dengan kebiasaan Downsizing dan outsourcing.

Contoh: Perusahaan astra melakukan outsourcing agar karyawan lebih bersemangat kerja agar dipekerjakan tetap

- 2) Perubahan dalam system administrasi, dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi merubah citra perusahaan atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi

Contoh: Spbu yang dlu tidak pasti pas dan ramah sekarang di tuntut untuk pasti pas dan ramah

- 3) Introduksi teknologi baru, teknologi baru mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi

Contoh: Perusahaan dulu yang tidak menggunakan internet sekarang menggunakan internet

- 4) Perubahan dalam bentuk produk atau jasa, Perubahan teknologi juga mendorong timbulnya produk-produk variasi.

Contoh: akibat adanya teknologi baru perusahaan Komputer melakukan inovasi yang akhirnya melahirkan Laptop

- 5) Sifat tenaga kerja, berkaitan dengan bagaimana sifat karyawan di tempat kerja

Contoh: Sifat yang solid membuat perusahaan semakin cepat dalam perubahan

- 6) Problem dan prospek SDM, berkaitan dengan bagaimana karyawan di lakukan di tempat kerja

Contoh: adanya problem ketidakpuasan gaji yang akhirnya memaksa pimpinan untuk menaikkan gajinya.

- 7) Perilaku dan keputusan manajerial, apabila adanya perilaku konflik di organisasi maka ini menjelaskan perlu adanya perubahan.

Contoh: adanya perdebatan antara manajemen produksi dan keuangan yang tidak mengetahui wewenang nya sampai dimana

b. Faktor Eksternal

- 1) Politik dunia, politik sangat berpengaruh karena politik dapat menumbuhkan kekuatan untuk menekan Negara lain

Contoh: Dirobohkan nya tembok berlin akibat politik dunia

- 2) Karakteristik demografis, seperti aspek perbedaan antara orang-orang seperti: umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender dll

Contoh: penyetaraan derajat kulit hitam dan putih

- 3) Kejutan ekonomi, Perubahan tiba-tiba ekonomi suatu Negara yang berdampak pada masyarakat.

Contoh: Perusahaan yang banyak berubah saat Soeharto lengser dari jabatannya.

- 4) Peraturan pemerintah, kebijakan kebijakan yang di ambil pemerintah untuk mempengaruhi bisnis
Contoh: Perusahaan di tuntutan saat UU tentang gaji minimal di sah kan.
- 5) Kecenderungan sosial, kebiasaan sutau lingkungan yang memperlakukan seseorang.
Contoh: kecendrungan pengangkatan jabatan untuk ras ras tertentu
- 6) Kemajuan teknologi, perubahan teknologi yang berdampak pada bisnis.
Contoh: Perusahaan yang dulu mengetik dengan mesin tik sekarang telah beralih menggunakan komputer.
- 7) Perubahan pasar, berkaitan dengan perubahan pasar yang biasanya adalah dampak dari polotik dunia atau kejutan ekonomi.
Contoh: Pengusaha kerajinan tangan di bali melakukan ekspor karena indonesia telah melakukan pasar terbuka
- 8) Persaingan semakin efektif, suatu perusahaan yang ingin tetap berdiri akan berubah agar dapat lebih bersaing dengan perusahaan lainnya.
Contoh: Nokia yang dulu tidak mengeluarkan produk jenis qwerty akhirnya mengeluarkan karena adanya persaingan dengan BlackBerry
- 9) Pelanggan semakin banyak tuntutan, pelnggan yang makin ingin ini itu membuat perusahaan harus berubah agar tetap ada di benak pelanggan
Contoh: BlackBerry penggunaan nya makin efektif dan efisien karena adanya tuntutan dari konsumen
- 10) Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, Kecenderungan yang terjadi dalam dunia bisnis
Contoh: Pertamina yang sekarang telah banyak dimiliki oleh masyarakat

- 11) Pemegang saham minta lebih banyak nilai, Perusahaan yang harus melakukan usaha usaha perubahan karena adanya tuntutan dari pemegang saham.

Contoh: Perusahaan produk makanan semakin aktif membuat produk baru karena produk lama nya di nilai oleh pemegang saham kurang baik.

1.6 Tahapan Manajemen Perubahan

Tahap-tahap manajemen perubahan tersebut adalah :

Tahap 1. Identifikasi perubahan

Tahap ini merupakan tahap paling menentukan dalam suatu organisasi. Organisasi tersebut musti mengenal perubahan apa yang akan dilakukan/terjadi.

Tahap 2. Perencanaan Perubahan

Pada tahap ini harus dilakukan analisis mengenai mendalam dalam organisasi tersebut. Baik berkaitan dengan teknik serta pemilihan strategi umum dalam perubahan.

Tahap 3. Implementasi Perubahan

Dalam tahap ini akan terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan.

Tahap 4. Evaluasi dan Umpan Balik

Diperlukan data lengkap untuk melakukan evaluasi, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil dari evaluasi tersebut dapat di umpan balik kepada tahap 1, sehingga dampak dari perubahan tersebut bisa dirasakan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

Winardi.2000.Kepemimpinan dan Manajemen. Jakarta: Rineka Cipta.

Wibowo. 2016. Manajemen kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Heller, Robert. 2002. Managing Change.Dian rakyat.Jakarta.

Kotter,John P.2008. The Heart of Change. Trans Media.Jakarta

<https://www.elmu.web.id/fungsi-manajemen-menurut-henry-fayol/>

<https://www.pelajaran.co.id/2018/17/pengertian-tujuan-komponen-dan-proses-manajemen-perubahan-menurut-para-ahli.html#:~:text=Manajemen%20Perubahan%20merupakan%20sebuah%20wujud,demi%20mendapatkan%20lebih%20banyak%20keuntungan.>

<http://fathulmu.blogspot.com/2015/11/peran-pemimpin-dalam-perubahan-suatu.html>

<https://satujam.com/manajemen-perubahan/>

SOAL – SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian manajemen perubahan ?
2. Sebutkan dan jelaskan tujuan manajemen perubahan?
3. Sebutkan pengertian pemimpin menurut Robbert D. Stuart (2002)?
4. Sebutkan faktor-faktor yang mendorong perubahan menurut Wibowo (2012) ?
5. Sebutkan tahap-tahap manajemen perubahan?

BAB II

BENTUK-BENTUK PERUBAHAN

2.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan Manajemen Perubahan dengan materi Bentuk-bentuk Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan perbedaan dari tipe perubahan antara *first order* dengan *second order change*
- 2) Menjelaskan bentuk perubahan *downsizing*, teknologi, merger dan akuisisi

2.2. Tipe Perubahan *First Order* dan *Second Order*

Terdapat dua kategori mengenai tipe perubahan organisasi yaitu ***first-order***, yang juga dikenal sebagai ***incremental*** ataupun ***berkelanjutan***, dan ***second-order***, yang juga dikenal sebagai ***transformatif***, ***revolusioner***, atau ***tidak berkesinambungan*** (Palmer, Dunford dan Akin, 2006). Dalam mendukung kehandalan internal dalam organisasi, perubahan *first-order* mensyaratkan organisasi untuk menyesuaikan sistem, proses ataupun strukturnya. Namun perubahan esensial dalam nilai utama, strategi atau identitas organisasi tidak terjadi dalam perubahan *first-order* (Newman, 2000).

First order adalah perubahan yang bertahap dan berkelanjutan, sedangkan *Second Order* perubahan yang transformatif dan discontinuous. *First Order*, perubahan bertahap yang melibatkan penyesuaian dalam sistem, proses/struktur, tetapi tidak melibatkan perubahan mendasar dalam strategi perusahaan dan nilai-nilai inti, atau identitas perusahaan, mempertahankan dan mengembangkan suatu organisasi, perubahan yang dirancang dan untuk kelangsungan organisasi.

Second Order, perubahan transformasional, radikal, dan fundamental mengubah strategi suatu organisasi/yang menjadi core bisnis suatu organisasi.

Dalam hal skala perubahan, *First Order* dipandang sebagai skala kecil, incremental, dan adaptif, sedangkan *Second Order* dipandang sebagai skala besar dan *disruptive*. *Incremental* dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) artinya berkembang sedikit demi sedikit secara teratur. Adaptif menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berarti mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan. *Disruption* atau *disruptive innovation* adalah hal-hal yang mengacu kepada teknologi dan memberikan pengaruh besar terhadap industri atau pasar.

2.3. Downsizing Strategy

Downsizing strategy atau strategi perampangan adalah strategi perusahaan dimana perusahaan mengurangi ukuran dan kompleksitasnya, sehingga mungkin meningkatkan efisiensi dan profitabilitasnya. Perampangan biasanya dilakukan melalui restrukturisasi, yang berarti mengurangi jumlah karyawan dan kegiatan yang tidak terkait dengan bisnis inti perusahaan.

Perampangan perusahaan (*downsizing*) dalam bentuk pemutusan hubungan kerja (PHK) massal bukanlah fenomena baru, tren strategi *downsizing* ini sudah mulai ada sejak tahun 1980 hingga menjelang tahun 1990-an di saat terjadi krisis keuangan (Boyd dkk, 2013). Menurut Guthrie & Datta (2008) di abad ke-21, perampangan perusahaan adalah solusi populer untuk bertahan hidup di pasar yang kompetitif.

Harvey dkk (2014) mengungkapkan bahwa *downsizing* adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan atau dirancang untuk meningkatkan kembali efisiensi organisasi, produktivitas, dan daya saing suatu organisasi dengan cara mengurangi jumlah tenaga kerja dalam suatu perusahaan. Brenner et al.(2014), *Downsizing* adalah serangkaian

kegiatan yang dilakukan atau dirancang untuk meningkatkan kembali efisiensi organisasi, produktivitas, dan daya saing suatu organisasi dengan strategi mengurangi jumlah ukuran tenaga kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Boyd *et al.* (2013) , dalam menghadapi tekanan keuangan global, sebagian perusahaan meresponnya dengan melakukan perampingan perusahaan

Downsizing secara umum merupakan sebuah tindakan dalam merespon beberapa faktor yaitu, *pertama*, sebagai akibat dari pelaksanaan merger dan akuisisi, *kedua*, respon terhadap adanya penurunan dari pendapatan dan *market share* sebagai akibat dari perubahan teknologi dan perubahan industrial, *ketiga*, *downsizing* terjadi ketika organisasi atau perusahaan mengimplementasikan perubahan dalam desain struktural, dan terakhir perusahaan melakukan *downsizing* karena adanya keyakinan dan kepercayaan, serta tekanan sosial bahwa organisasi yang kecil itu akan lebih baik.

Downsizing, dilakukan untuk mengurangi biaya dan mengurangi birokrasi dengan memperkecil atau mengurangi jumlah anggota organisasi. Biasanya proses *downsizing* diwujudkan melalui *layoffs* atau pemberhentian sementara, pemutusan hubungan kerja (PHK) dan melakukan tindakan pensiun dini bagi beberapa karyawan yang pada bagian tersebut sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan.

Tujuan *Downsizing* dilakukan adalah untuk mencapai tingkat efisiensi perusahaan karena pengaruh perubahan sosial, politik dan ekonomi suatu negara. Tujuan suatu perusahaan melakukan *downsizing* menurut teori ekonomi adalah untuk mengurangi biaya, mendapatkan efisiensi, dan akhirnya kembali meningkatkan kinerja perusahaan dikarenakan *downsizing* memungkinkan organisasi untuk menghilangkan, merampingkan operasi, dan memotong biaya tenaga kerja (Cameron, 1994; McKinley dkk., 2000).

Tujuan perusahaan melakukan *downsizing* tersebut juga didukung oleh penelitian Brauer & Laamanen (2014) yang melaporkan hasil positif dari organisasi yang melakukan *downsizing* berupa biaya overhead yang lebih rendah, birokrasi yang lebih kecil, mempercepat pengambilan keputusan, komunikasi antar karyawan yang lebih intim, peluang perusahaan mengembangkan kewirausahaan lebih besar, dan peningkatan produktivitas karyawan secara keseluruhan

Hasil penelitian Bozionelos (2001) mengatakan bahwa *downsizing* akan mengurangi prospek promosi dan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan tanggung jawab, stress, dan banyaknya pekerjaan, serta mengurangi kesempatan promosi pada posisi yang lebih tinggi dan menghancurkan moral karyawan. Dapat dikatakan bahwa walaupun digunakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam organisasi, *downsizing* juga membawa dampak negatif bagi karyawan. Namun hal ini dapat diatasi bila sejak awal diputuskannya *downsizing*, seluruh personil dalam organisasi harus mengetahuinya. Selain itu, sebelum memutuskan untuk mengadakan *downsizing* diperlukan perencanaan matang dan terintegrasi, termasuk *man power planning*.

Oleh karenanya, dapat dikatakan bahwa *downsizing* melibatkan seperangkat proses yang saling terkait, meliputi perencanaan manajemen senior, penerapan operasional, pasca perubahan, dan intervensi yang berfokus pada individu atau kelompok. Bila *downsizing* dilaksanakan, seringkali timbul berbagai reaksi (Thornhill dan Sauder 1998). Reaksi yang tampak dapat dilihat dan dirasakan adalah reaksi individu, yang meliputi:

- 1) Reaksi emosi, psikologi, dan sikap kerja, yaitu kemarahan, kecemasan, meningkatnya stress kerja, kepuasan kerja, menurunnya moral, ketidaksamaan kerja, komitmen organisasi, ketidakpastian, kekhilafan, ketuluan, kelegaan dan penyesalan

- 2) Reaksi perilaku, yaitu absen, perputaran kerja, tidak mau berubah, kinerja, mau menanggung resiko, dan menggunakan kebijakan atau pertimbangan (Thornhill dan Souders 1998).
- 3) *Downsizing* dapat juga dikatakan sebagai sinonim dari pengurangan (Vollmann dan Brazas 1993) yang penggunaannya dapat saling dipertukarkan dengan pengurangan rekrutmen (*derecruiting*). Membuat lebih sedikit dari yang biasanya (*demassing*). Perancangan ulang (*reengineering*), strukturisasi ulang (*restructuring*), pengorganisasian ulang (*reorganization*), dan kesesuaian (*rightsizing*) (Cameron 1994, McCune et al. 1988, dan Turnbull dan Was 1997).

2.4. Peranan Teknologi Informasi dalam Perubahan Organisasi

Dalam era digital yang terus berkembang, peran teknologi informasi (TI) telah menjadi kunci utama dalam mempercepat perubahan organisasi di berbagai bidang. Organisasi modern tidak hanya mengandalkan TI untuk meningkatkan efisiensi operasional mereka, tetapi juga untuk mengubah cara mereka berinteraksi dengan pelanggan, mengelola sumber daya manusia, dan berinovasi dalam produk dan layanan. Artikel ini akan mengeksplorasi peranan TI dalam perubahan organisasi, dengan fokus pada beberapa aspek kunci.

1. **Peningkatan Efisiensi Operasional:** Teknologi informasi telah memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi proses-proses internal mereka, mengurangi ketergantungan pada pekerjaan manual dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Sistem manajemen basis data, perangkat lunak analitik, dan platform kolaborasi online adalah beberapa contoh teknologi yang telah mengubah cara organisasi mengelola data, mengambil keputusan, dan berkomunikasi secara internal.
2. **Transformasi Pengalaman Pelanggan:** Pemanfaatan teknologi informasi telah membantu organisasi meningkatkan pengalaman

pelanggan melalui berbagai saluran. Dengan adopsi solusi e-commerce, analitik konsumen, dan pelayanan pelanggan berbasis AI, organisasi dapat menyediakan layanan yang lebih personal dan responsif kepada pelanggan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga memperluas pangsa pasar dan memperkuat hubungan jangka panjang.

3. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia:** Teknologi informasi juga telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia mereka. Sistem manajemen sumber daya manusia (HRM) berbasis cloud, platform e-learning, dan perangkat lunak evaluasi kinerja karyawan telah memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan retensi karyawan.
4. **Inovasi Produk dan Layanan:** Perubahan teknologi informasi juga telah mendorong inovasi produk dan layanan di berbagai industri. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan blockchain telah dapat menciptakan produk dan layanan baru yang mengubah cara konsumen berinteraksi dengan dunia di sekitar mereka.
5. **Menghadapi Tantangan dan Peluang Baru:** Meskipun peran teknologi informasi dalam perubahan organisasi telah membawa banyak manfaat, hal ini juga menimbulkan tantangan baru. Organisasi harus mampu mengelola data dengan aman, mengatasi ancaman keamanan cyber, dan menghadapi perubahan budaya dalam lingkungan kerja yang semakin terhubung secara digital.

Secara keseluruhan, peran teknologi informasi dalam perubahan organisasi sangat signifikan. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi informasi secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang jelas di pasar yang semakin terdigitalisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus berinovasi dan mengadopsi teknologi

informasi sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

2.4.1. Pengertian Teknologi Informasi

Pengertian teknologi informasi secara umum ialah suatu studi perancangan, implementasi, pengembangan, dukungan atau manajemen sistem informasi berbasis komputer terutama pada aplikasi *hardware* (perangkat keras) dan *software* (perangkat lunak komputer). Secara sederhana, pengertian teknologi informasi adalah fasilitas-fasilitas yang terdiri dari perangkat keras dan perangkat lunak dalam mendukung dan meningkatkan kualitas informasi untuk setiap lapisan masyarakat secara cepat dan berkualitas. Sedangkan menurut Wikipedia, pengertian teknologi Informasi (IT) adalah istilah umum teknologi untuk membantu manusia dalam membuat, mengubah, menyimpan, mengomunikasikan, dan menyebarkan informasi.

Pengertian Teknologi Informasi (IT) Menurut Para Ahli, yaitu :

- 1) **Haag dan Keen (1996):** Pengertian teknologi informasi menurut Haag dan Keen bahwa teknologi informasi adalah seperangkat alat yang membantu anda bekerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi.
- 2) **Oxford English Dictionary (OED):** Teknologi informasi adalah *hardware* dan *software* dan bisa termasuk di dalamnya jaringan dan telekomunikasi yang biasanya dalam konteks bisnis atau usaha.
- 3) **Williams dan Sawyer (2003):** Menurut Williams dan Sawyer, bahwa pengertian teknologi informasi adalah teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi kecepatan tinggi yang membawa data, suara, dan video.
- 4) **Martin (1999):** Menurut Martin, teknologi informasi merupakan teknologi yang tidak hanya pada teknologi komputer (perangkat keras dan perangkat lunak) yang akan digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, melainkan mencakup teknologi komunikasi

untuk mengirim atau menyebarluaskan informasi.

2.4.2. Fungsi Teknologi Informasi

Ada enam fungsi dari teknologi informasi, di antaranya sebagai berikut:

1) Menangkap (*Capture*)

Menangkap disini dapat diartikan sebagai menginput. Misalnya, menerima inputan dari mic, *keyboard*, *scanner*, dan lain-lain.

2) Mengolah (*Processing*)

Mengolah atau memroses data masukkan yang diterima untuk menjadi informasi. Pengolahan dan pemrosesan data dapat berupa mengkonversi, menganalisis, dan menghitung (kalkulasi).

3) Menghasilkan (*Generating*)

Menghasilkan atau mengorganisasikan informasi ke dalam bentuk yang berguna atau laporan yang dapat dimengerti oleh orang lain. Misalnya seperti, laporan, tabel, grafik, dan gambar.

4) Menyimpan (*Storage*)

Merekam atau menyimpan data dan informasi dalam suatu media yang dapat digunakan untuk keperluan lain. Contohnya adalah menyimpan ke *hard disk*, *flash disk*, *tape*, dan lain-lain.

5) Mencari Kembali (*Retrival*)

Menelusuri dan mendapatkan kembali informasi atau menyalin data dan informasi yang sudah tersimpan. Misalnya mencari data penjualan yang sudah disimpan sebelumnya.

6) Mentransmisi (*Transmission*)

Mengirim data dan informasi dari suatu lokasi ke lokasi lain melalui jaringan komputer. Misalkan dengan mengirimkan data penjualan dari user A ke user yang lainnya.

2.4.3. Tujuan Teknologi Informasi

Tujuan Teknologi Informasi adalah untuk memecahkan suatu masalah, membuka kreativitas, meningkatkan efektivitas dan efisiensi

dalam melakukan pekerjaan. Jadi dapat dikatakan karena dibutuhkannya pemecahan masalah, membuka kreativitas dan efisiensi manusia dalam melakukan pekerjaan, menjadi penyebab atau acuan diciptakannya teknologi informasi. Dengan adanya teknologi informasi membuat pekerjaan manusia menjadi lebih mudah dan efisien. Dengan kata lain, karena sangat solusi, kreativitas, efektivitas dan efisiensi dibutuhkan dalam sebuah sistem kerja maka teknologi informasi ini kemudian diciptakan.

2.4.4. Manfaat Teknologi Informasi

Manfaat teknologi informasi dalam aktivitas sehari-hari sangat penting. Manfaat ini bisa digunakan sebagai penunjang kehidupan yang lebih baik dikarenakan ada teknologi informasi yang bisa membantu aktivitas menjadi lebih efektif dan efisien. Manfaat ini dapat digolongkan berdasarkan kebutuhannya seperti :

a. Untuk Pendidikan

Dengan adanya teknologi informasi di dunia pendidikan terutama komputer, membuat siswa lebih efektif dalam belajar. Komputer adalah sarana yang memudahkan dalam menumbuhkan kreativitas siswa Sekaligus sumber informasi.

b. Untuk Industri dan Manufaktur

Teknologi informasi dapat membantu membuat rancangan desain sebuah produk yang akan dikeluarkan pada industri serta bisa mengontrol mesin produksi dengan ketepatan yang baik. Apalagi seperti yang kita ketahui industri membutuhkan hal yang cepat untuk produksi dalam jumlah besar.

c. Untuk Bisnis dan Perbankan

Dengan teknologi informasi bisa membantu dalam transaksi, menyimpan berkas dengan lebih aman dan sistem perbankan yang lebih maju. Serta aksesnya dapat dikontrol dengan mudah cukup dengan teknologi saja.

d. Untuk Militer

Dengan teknologi informasi yang maju, bisa dimanfaatkan untuk navigasi pada kapal selam, mengendalikan pesawat luar angkasa dengan kemudi atau tanpa kemudi. Dengan adanya teknologi Militer juga dapat membuat suatu akses ketika berada di keadaan genting.

e. Untuk Teknik dan Pengetahuan

Teknologi informasi bisa digunakan dalam mempelajari struktur tanah, angin dan juga cuaca. Dan bisa membantu dalam menghitung. Saat ini akses ilmu pengetahuan pun bertebaran dimana-mana dan dapat di akses dengan mudah cukup dengan jaringan internet. Begitupun dalam bidang Teknik dan proyek-proyek tertentu.

f. Untuk Kedokteran

Bisa dimanfaatkan dalam mendiagnosa suatu penyakit dan mengambil gambar semua organ tubuh dengan komputer. Bahkan teknologi merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan bidang kedokteran saat ini seperti: scan, Radiologi, maupun USG.

g. Untuk Pemerintahan

Teknologi informasi dapat diaplikasikan dalam mengolah suatu data dan informasi yang ditujukan kepada masyarakat. Bisa meningkatkan hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya. Sehingga apa yang terjadi di suatu daerah tertentu dapat diketahui dengan cepat menggunakan teknologi.

h. Untuk Hiburan dan Permainan

Teknologi komputer bisa digunakan untuk membuat animasi, periklanan, desain grafis dan juga audiovisual supaya menjadi lebih baik dan menarik. Bahkan Kini banyak programmer-programmer tertentu sekaligus menciptakan lapangan pekerjaan baginya.

i. Untuk Bidang Kriminal

Teknologi bisa membuat mudah aparat dalam menyelesaikan permasalahan, bisa dengan mudah terdeteksinya pelanggaran demi

pelanggaran lalu lintas dan sidik jari. Bahkan untuk kejahatan sekelas Cyber Crime sekalipun dapat dengan mudah dilacak lewat teknologi.

2.4.5. Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi

Sutarman (2009, p.19) menyebutkan beberapa keuntungan dari penerapan teknologi informasi adalah sebagai berikut:

1) Kecepatan (*Speed*)

Komputer dapat mengerjakan sesuatu perhitungan yang kompleks dalam

hitungan detik, sangat cepat, jauh lebih cepat dari yang dapat dikerjakan oleh manusia.

2) Konsistensi (*Consistency*)

Hasil pengolahan lebih konsisten tidak berubah-ubah karena formatnya sudah standar, walaupun dilakukan berulang kali, sedangkan manusia sulit menghasilkan yang persis sama.

3.) Ketepatan (*Precision*)

Komputer tidak hanya cepat, tetapi juga lebih akurat dan tepat (presisi).

Komputer dapat mendeteksi suatu perbedaan yang sangat kecil, yang tidak dapat dilihat dengan kemampuan manusia, dan juga dapat melakukan perhitungan yang sulit.

4.Keandalan (*Reliability*)

Apa yang dihasilkan lebih dapat dipercaya dibandingkan dengan dilakukan oleh manusia. Kesalahan terjadi lebih kecil kemungkinannya

Selain keuntungan-keuntungan diatas jika menggunakan komputer keuntungan-keuntungan penerapan Teknologi Infomasi dan Komputer tersebut antara lain:

1) Memudahkan kita dalam berkomunikasi dan mendapat informasi.

Internet sebagai suatu media komunikasi yang paling banyak digunakan oleh orang, karena internet dapat berkomunikasi dengan pengguna lainnya dari seluruh dunia. Juga dapat melakukan pencarian informasi dengan

cepat.

2) Membuka peluang bisnis baru.

Keunggulan teknologi informasi dan komunikasi dalam bisnis yaitu dapat membuka peluang bisnis baru lewat internet. Fenomena ini ditandai dengan adanya iklan yang terdapat pada setiap situs komersil, selain itu juga terdapat situs yang dapat memberikan informasi lowongan pekerjaan bagi para pencari kerja

3) Meningkatkan layanan informasi kesehatan jarak jauh (*telemedicine*)

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi juga dapat dirasakan dalam bidang kesehatan. Hal ini ditandai dengan terdapat software yang dapat mendeteksi penyakit yang ada dalam tubuh manusia

4) Memperkaya kebudayaan.

Dengan adanya kemajuan teknologi kita dapat memperlihatkan kekayaan kebudayaan kita melalui situs internet yang dapat dilihat oleh orang di seluruh dunia.

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) banyak digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Keuntungan dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di berbagai bidang dalam kehidupan sehari-hari adalah sebagai berikut.

1) Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi di Bidang Komunikasi

Salah satu contoh penerapan teknologi informasi dan komunikasi di bidang komunikasi adalah fasilitas e-mail. E-mail (electronic mail) adalah surat yang dikirim melalui internet. Contoh perusahaan pembuat e-mail adalah yahoo, plasa, hotmail, gmail, mailcity, dan lain-lain.

Keuntungan e-mail adalah:

- a) Menghemat waktu karena pesan lebih cepat diterima oleh penerima pengirim tidak perlu menunggu lama agar pesannya dibaca oleh penerima.

- b) Menghemat tenaga dan biaya karena pengirim tidak perlu datang ke kantor pos untuk mengirim surat.

Contoh lainnya adalah internet *messenger*. Internet *messenger* adalah komunikasi antara satu orang dengan orang lain menggunakan teks, suara, atau video melalui komputer. Komunikasi jenis ini dapat dilakukan dengan satu orang atau beberapa orang sekaligus (conference).

Keuntungan dari internet *messenger* adalah:

- a) Menghemat biaya karena dengan internet messenger dapat melakukan komunikasi jarak jauh.
- b) Dapat berkomunikasi dengan banyak orang secara langsung walaupun berada di tempat yang berbeda, karena internet messenger dilengkapi dengan fasilitas conference sehingga seolah-olah kita sedang mengobrol secara langsung.
- c) Dapat bertatapapan langsung dengan lawan bicara jika komputernya dilengkapi dengan webcam, yaitu alat yang berupa kamera.

2) Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Perusahaan

Dalam perusahaan, penggunaan teknologi informasi sangat bermanfaat sekali. Contohnya penggunaan komputer, faksimile, printer, telepon, dan sebagainya. Keuntungan yang diperoleh adalah:

- a) Menghemat kertas, karena pada saat mencetak dokumen kita dapat memeriksa terlebih dahulu dokumen yang akan dicetak. Jika ada kesalahan ketik, tinggal diperbaiki lewat program komputer. Lain halnya jika menggunakan mesin tik, jika terjadi kesalahan, harus diganti dengan kertas baru.
- b) Menghemat waktu, karena untuk mengirim dokumen tinggal mengirimkannya melalui faksimile. Penerima langsung dapat menerima dokumen yang dikirim tanpa harus menunggu lama.

- c) Memudahkan pencarian dokumen, karena dokumen tersimpan dengan rapi dan lebih aman jika dibandingkan dengan penyimpanan secara manual.

3) Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Dunia Bisnis

Dalam dunia bisnis, teknologi informasi dan komunikasi dimanfaatkan untuk perdagangan secara elektronik atau dikenal sebagai *e-commerce*. *E-commerce* adalah perdagangan yang dilakukan secara elektronik. Media yang digunakan untuk menjual barang dagang adalah media elektronik, seperti radio, televisi, dan lain-lain. Pada zaman sekarang, *e-commerce* lebih banyak menggunakan internet sebagai media utamanya.

Perdagangan melalui media elektronik memberikan banyak manfaat bagi kedua belah pihak, baik sisi perusahaan penjual barang maupun sisi pelanggan. Keuntungan bagi perusahaan adalah:

- a) Perusahaan dapat menjual produknya kepada pelanggan di seluruh dunia. Misalnya, orang Singapura dapat membeli barang dari perusahaan Indonesia tanpa harus pergi ke Indonesia.
- b) Meningkatkan pendapatan perusahaan. Dengan banyaknya pelanggan yang membeli barang pada perusahaan, maka akan meningkatkan pendapatan bagi perusahaan itu sendiri.
- c) Menghemat biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan karena tidak perlu mengeluarkan biaya untuk gedung dan pegawai yang banyak.
- d) Meningkatkan loyalitas pelanggan. Apabila pelanggan puas dengan barang yang beli, maka pelanggan tersebut akan menceritakan kepada rekannya, dan akhirnya ikut berbelanja dengannya di perusahaan tersebut.

Sedangkan, keuntungan bagi pelanggan adalah:

- a) Pelanggan hanya berbelanja pada satu tempat. Pelanggan hanya tinggal melihat barang-barang melalui internet tanpa harus datang

ke toko secara langsung, kemudian memesan barang tersebut. Dan barang pun akan segera diantar ke tempat pelanggan.

- b) Harga barang lebih murah. Pelanggan dapat membandingkan harga dari tiap-tiap toko, kemudian memilih yang paling murah.
- c) Menghemat tenaga dan biaya karena tidak perlu mendatangi toko yang mungkin berada jauh dari rumah.
- d) Pelanggan dapat membeli barang dari negara lain jika di negaranya belum tersedia.

4) Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Perbankan

Salah satu contoh penerapan teknologi informasi dan komunikasi adalah transaksi perbankan lewat internet atau dikenal dengan internet banking. Internet banking adalah layanan perbankan yang dilakukan dengan menggunakan internet. Layanan internet banking memungkinkan nasabah sebuah bank untuk melakukan transaksi perbankan di internet. Internet banking memberikan manfaat bagi kedua belah pihak, baik pihak bank maupun pihak nasabah itu sendiri. Adapun keuntungan bagi pihak bank adalah:

- a) Mengurangi biaya yang harus dikeluarkan bank untuk menggaji karyawan dan sewa ruangan, karena jumlah nasabah yang datang langsung ke bank semakin sedikit sehingga jumlah pegawai untuk melayani nasabah dapat dikurangi dan luas kantor yang disediakan dapat menjadi lebih kecil.
- b) Loyalitas nasabah bertambah besar karena internet banking memberikan keleluasaan kepada nasabah untuk melakukan transaksi dari mana saja dan kapan saja.

Sedangkan, keuntungan untuk pihak nasabah adalah:

- a) Menghemat waktu karena nasabah tidak perlu datang langsung ke bank untuk melakukan transaksi.

- b) Memberikan rasa nyaman kepada nasabah karena kemudahan untuk melakukan transaksi di manapun tempatnya dan kapanpun waktunya.
- c) Mengurangi biaya transportasi yang dikeluarkan nasabah jika harus langsung datang ke bank.

5) Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pendidikan

Salah satu contoh penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam pendidikan adalah proses belajar mengajar jarak jauh (*e-learning*).

Keuntungan dari *e-learning* adalah:

- a) Mengurangi biaya transportasi karena hanya cukup datang ke internet.
- b) Dapat langsung mengambil materi dari guru sehingga menghemat biaya untuk membeli buku.
- c) Materi yang diberikan ditampilkan dengan menarik.
- d) Dapat diakses kapanpun waktunya dan dimanapun tempatnya.

Selain *e-learning*, ada juga perpustakaan online. Perpustakaan online adalah perpustakaan dalam bentuk digital yang ditempatkan di internet.

Keuntungan perpustakaan online adalah:

- a) Kemudahan untuk mengakses sumber-sumber ilmu pengetahuan dengan mudah tanpa dibatasi dengan jarak dan waktu.
- b) Menghemat biaya karena tidak perlu membeli buku.

6) Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Bidang Kesehatan

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di bidang kesehatan adalah penggunaan sinar rontgen yang berguna untuk melihat struktur paruparu. Selain itu, pemanfaatan sinar CT scan yang berfungsi untuk melihat jaringan otak seseorang. Jika ada pasien yang mengalami kerusakan pada otak, melalui CT scan tersebut dapat diketahui, bagian

mana saja yang mengalami kerusakan. Tentu saja ini sangat membantu pihak dokter untuk mengetahui bagian mana saja yang perlu diobati sehingga dokter tidak menerka begitu saja kerusakan yang terjadi pada pasien.

TIK menunjukkan manfaatnya pula di bidang kesehatan. TIK dalam bidang kesehatan lebih dikenal dengan istilah *e-health*. Definisi *e-health* yang banyak digunakan adalah penggunaan jaringan informasi dari teknologi telekomunikasi terutama internet untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. *E-health* di internet memiliki beberapa topik, seperti berikut.

- a) Mengumpulkan berita-berita tentang obat-obatan
- b) Mencari informasi tentang *medical services*
- c) Mencari informasi tentang *drugs and medications*
- d) Mengumpulkan informasi spesifik penyakit tertentu
- e) Mencari informasi tentang gaya hidup sehat
- f) Mencari kelompok diskusi tentang kesehatan

7) Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pemerintahan

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam bidang pemerintahan dikenal dengan istilah *e-government* yang ditujukan untuk meningkatkan hubungan pemerintah dengan pihak-pihak lain.

Keuntungan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam bidang pemerintah adalah:

- a) Meningkatnya pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat bisa mendapatkan informasi yang dibutuhkan melalui website yang disediakan, kapanpun dan dimanapun tanpa harus tergantung pada jam buka kantor, dan tidak perlu datang langsung ke kantor pemerintahan.
- b) Meningkatnya hubungan antara pemerintah dengan dunia usaha dan masyarakat karena informasi lebih mudah diperoleh. Juga

dapat menumbuhkan kepercayaan dari dunia usaha dan masyarakat karena adanya transparansi informasi dari pemerintah.

- c) Tersedianya informasi yang mudah diakses masyarakat. Hal ini akan membuat masyarakat dapat mengambil keputusan dengan benar.
- d) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi akan membuat pelaksanaan pemerintahan menjadi lebih efisien karena hilangnya birokrasi yang selama ini menjadi momok yang menakutkan bagi dunia usaha dan masyarakat.

8) Keuntungan Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi di Bidang Pertanian

Internet menjadi faktor penting dukungan TIK terhadap bidang pertanian. Di internet, kita dapat menemukan banyak sekali situs-situs yang berkaitan dengan pertanian. Banyak informasi penting yang diberikan situs-situs tersebut, seperti cara pemeliharaan tanaman dan hewan, pemberian pupuk dan pakan hewan, pengurangan dampak musim kemarau, cara pemberantasan hama, sumber benih, dan harga pasaran.

2.5. Merger dan Akuisisi

Merger dan Akuisisi merupakan strategi perubahan organisasi untuk pertumbuhan dan adaptasi. Merger dan Akuisisi adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas dan daya saing perusahaan.

Merger dan akuisisi (M&A) adalah dua strategi yang sering digunakan oleh perusahaan sebagai bagian dari upaya mereka untuk mengubah dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin meningkat, M&A telah menjadi alat penting bagi organisasi untuk memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, dan mendapatkan akses ke sumber daya yang

diperlukan.

2.5.1. Definisi Merger

Merger mengacu pada konsolidasi mutualisme antara dua atau lebih entitas untuk membentuk perusahaan baru dengan nama baru. Dalam merger, beberapa perusahaan dengan ukuran yang sama setuju untuk mengintegrasikan dan menggabungkan aktivitas operasional mereka ke dalam satu entitas tunggal. Yang di mana di dalam entitas baru tersebut terdapat kepemilikan, kontrol, dan keuntungan bersama. Contoh sederhananya, PT Maju dan PT Jalan sepakat untuk melakukan Merger dan membentuk perusahaan baru dengan nama PT Visioner.

Alasan utama suatu entitas melakukan Merger adalah untuk menyatukan sumber daya, kekuatan, dan kelemahan perusahaan sehingga diharapkan perusahaan baru akan beroperasi lebih baik. Alasan lainnya juga untuk mengurangi persaingan dan mendapatkan kerja sama yang bisa menguntungkan kedua belah pihak yang melakukan merger. Hal ini juga berdampak kepada para pemegang saham perusahaan-perusahaan yang melakukan Merger. Para pemegang saham perusahaan lama di kedua belah pihak akan menjadi pemegang saham perusahaan baru.

2.5.2. Definisi Akuisisi

Pembelian atau pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lain dikenal sebagai Akuisisi. Akuisisi dapat dilakukan dengan membeli aset perusahaan atau dengan memperoleh kepemilikan saham suatu perusahaan lebih dari 51%. Contoh sederhananya, PT Angka membeli 52% saham PT Nominal. Ini berarti PT Angka memiliki kendali atas aktivitas bisnis PT Nominal. Namun, PT Nominal tetap memiliki eksistensinya dan tetap menjalankan aktivitas bisnisnya. Dalam istilah Akuisisi, perusahaan yang mengakuisisi perusahaan lain dikenal sebagai perusahaan pengakuisisi (*Acquiring Company*). Sedangkan perusahaan

yang diakuisisi dikenal sebagai perusahaan target (*Target Company*). Perusahaan pengakuisisi cenderung lebih memiliki kekuatan dalam hal ukuran, struktur, dan kegiatan operasional bisnis.

Tujuan dari melakukan strategi akuisisi sebenarnya hampir sama dengan strategi merger. Sebagian besar perusahaan menggunakan strategi akuisisi untuk mendapatkan pertumbuhan secara instan, daya saing yang kuat, dan ekspansi bisnis. Sehingga diharapkan perusahaan pengakuisisi bisa mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas, meningkatkan profitabilitas, dan lainnya.

2.5.3. Perbedaan Utama Merger & Akuisisi

Poin-poin yang dibuat di bawah ini akan menjelaskan perbedaan mendasar antara merger dan akuisisi secara terperinci:

Merger	Akuisisi
Dua perusahaan bergabung untuk membentuk perusahaan baru.	Satu perusahaan membeli perusahaan lain dan mendapatkan kendali atasnya.
Kedua perusahaan “membubarkan diri” dan membentuk perusahaan baru.	Kedua perusahaan tidak kehilangan eksistensinya.
Cenderung dilakukan oleh dua perusahaan dengan jenis dan ukuran yang sama,	Ada kecenderungan perusahaan besar mengendalikan perusahaan yang lebih kecil
Jumlah minimum perusahaan yang melakukan Merger adalah tiga.	Jumlah minimum perusahaan yang terlibat dalam strategi pengakuisisian adalah dua.
Lebih banyak persyaratan dan formalitas hukum yang harus diselesaikan.	Sedikit persyaratan dan formalitas hukum yang harus diselesaikan.

2.5.4. 5 Jenis Merger dan Hal-hal yang Melatarbelakanginya

Ada lima jenis penyatuan bisnis atau merger, yaitu merger horizontal, merger vertikal, merger perluasan pasar, merger perluasan produk, merger konglomerat. Jenis merger yang akan diterapkan bergantung pada fungsi ekonomi, tujuan transaksi bisnis dan hubungan antara perusahaan yang melakukan merger.

1) Merger Horizontal

Merger horizontal terjadi jika perusahaan Anda bergabung pada perusahaan dalam industri yang sama. Kemudian, Anda akan melakukan konsolidasi bisnis dengan perusahaan yang beroperasi di ruang yang sama. Biasanya terjadi antara sesama pesaing yang menawarkan barang atau layanan yang sama. Merger horizontal merupakan hal biasa yang terjadi di dunia bisnis.

Apalagi pada industri dengan perusahaan yang lebih sedikit karena kompetisi dan sinergi jauh lebih tinggi. Potensi keuntungan Anda dalam pangsa pasar juga jauh lebih besar saat menggabungkan perusahaan dalam industri semacam itu.

Tujuan merger horizontal yaitu untuk menciptakan perusahaan baru yang lebih besar dengan pangsa pasar yang lebih banyak. Ketika perusahaan yang digabungkan memiliki operasi bisnis yang sangat mirip, hal itu memungkinkan untuk Anda juga menggabungkan operasi tertentu sehingga biaya produksi bisa berkurang. Contoh merger jenis ini yaitu penggabungan antara Coca-cola dan divisi minuman Pepsi akan bersifat horizontal.

2) Merger Vertikal

Merger Vertikal terjadi ketika perusahaan Anda bergabung dengan perusahaan yang memproduksi barang atau jasa yang berbeda. Merger vertikal terjadi ketika penggabungan operasi dua perusahaan atau lebih yang sebenarnya beroperasi pada level berbeda dalam rantai pasokan industri. Logika yang paling sering digunakan pada merger vertikal yaitu, sinergi akan lebih mudah tercipta dengan efisien

ketika dua perusahaan atau lebih tersebut bergabung dalam satu operasi. Merger vertikal menggabungkan perusahaan yang mungkin tidak bersaing satu sama lain tetapi berada pada rantai pasokan yang sama.

Perusahaan mobil yang bergabung dengan pemasok suku cadang merupakan merger yang bersifat vertikal. Penggabungan tersebut memungkinkan perusahaan mobil untuk mendapatkan harga yang lebih murah pada pembelian suku cadang. Selain itu, perusahaan mobil juga memiliki kontrol kualitas terhadap proses pembuatan. Perusahaan suku cadang sebagai divisi bagian, pada gilirannya akan dijamin aliran bisnis yang stabil.

3) Merger Perluasan Pasar

Merger perluasan pasar terjadi jika perusahaan Anda bergabung dengan perusahaan merger yang memiliki produk atau jasa yang sama tetapi berjalan di pasar yang terpisah. Tujuan utamanya yaitu, untuk memastikan bahwa perusahaan yang digabungkan dapat memperoleh akses ke pasar yang lebih besar. Selain itu, merger perluasan pasar akan memastikan basis klien menjadi lebih besar.

Contohnya yaitu Bank Mandiri Tbk merupakan perusahaan hasil penggabungan dari beberapa perusahaan seperti, Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), Bank Bumi Daya (BBD), Bank Ekspor Impor Indonesia (Exim), dan Bank Dagang Negara (BDN). Setelah menggabungkan berbagai perusahaan tersebut, Bank mandiri terbentuk secara resmi pada Oktober 1998, dan empat bank asalnya mulai efektif beroperasi sebagai bank gabungan pada pertengahan tahun 1999. Nasabah Bank Mandiri yang terdiri dari berbagai segmen merupakan penggerak utama perekonomian Indonesia. Pada Juni 2013, Bank Mandiri sudah mempunyai 1.811 cabang dan sekitar 11.812 ATM yang tersebar merata di 34 provinsi di Indonesia tanpa terkecuali. Hal tersebut semakin menegaskan bahwa Bank Mandiri

memiliki cakupan pasar yang semakin luas sekaligus termasuk dalam jajaran bank terbesar di Indonesia.

4) Merger Perluasan Produk

Merger perluasan produk terjadi jika Anda menggabungkan perusahaan yang berbisnis dengan produk yang saling terkait dan beroperasi di pasar yang sama. Penggabungan ini memungkinkan perusahaan Anda dan perusahaan yang saling terkait memungkinkan untuk mengelompokkan produk dan mendapatkan akses yang lebih besar. Ini membuat perusahaan gabungan Anda mendapat untung yang lebih tinggi. Contoh merger perluasan produk yaitu akuisisi Mobilink Telecom Inc. oleh Broadcom. Broadcom menangani pembuatan sistem dan chip perangkat keras jaringan area pribadi Bluetooth untuk LAN nirkabel. Mobilink Telecom Inc. bergerak di bidang pembuatan desain produk yang ditujukan untuk *handset* yang dilengkapi dengan Sistem Global untuk teknologi Komunikasi Seluler. Tujuannya, produk-produk Mobilink Telecom Inc. akan melengkapi produk nirkabel Broadcom.

5) Merger Konglomerat

Merger konglomerat terjadi ketika perusahaan Anda digabungkan dengan perusahaan yang terlibat dalam aktivitas bisnis tetapi sama sekali tidak terkait. Terdapat dua jenis merger konglomerat yaitu, murni dan campuran. Merger konglomerat murni melibatkan perusahaan yang tidak memiliki kesamaan sedangkan merger konglomerat campuran melibatkan perusahaan yang mencari perluasan pasar atau perluasan produk. Contohnya yaitu penggabungan *Walt Disney Company* dan *American Broadcasting Company*. Perusahaan yang dihasilkan kemudian dihadapkan dengan persaingan yang sama di masing-masing dua pasar setelah bergabung, seperti perusahaan individu sebelum bergabung.

2.5.5. Alasan Melakukan Merger

Terdapat beberapa alasan yang melatarbelakangi suatu perusahaan untuk melakukan merger, yaitu :

1) Pertumbuhan

Jika Anda menginginkan pertumbuhan yang cepat bagi perusahaan, Anda bisa menempuh cara merger. Anda akan terhindar dari resiko pengadaan produk baru. Selain itu, Anda juga bisa maju bersama dengan perusahaan pesaing sekaligus mengurangi persaingan di lapangan.

2) Sinergi

Anda bisa mencapai sinergi ketika merger menghasilkan tingkat skala ekonomi. Sinergi akan tampak jelas ketika Anda melakukan merger dengan perusahaan yang berada dalam bisnis yang sama sehingga biaya operasi menjadi lebih sedikit. Anda akan mendapatkan peluang menghilangkan biaya produksi yang berlebihan.

3) Peningkatan Dana

Jika Anda melakukan merger dengan perusahaan yang memiliki likuiditas tinggi maka akan terjadi peningkatan daya pinjam dan penurunan kewajiban perusahaan Anda. Hal ini memungkinkan peningkatan dana perusahaan Anda dengan biaya rendah.

4) Peningkatan Keterampilan Manajemen atau Teknologi

Merger bisa dilakukan ketika Anda merasa bahwa perusahaan Anda tidak dapat berkembang dengan baik karena tidak adanya efisiensi pada manajemen atau kurangnya teknologi. Hal itu mungkin disebabkan karena perusahaan Anda tidak mampu membayar tenaga Ahli untuk itu. Bergabung dengan perusahaan yang memiliki tim manajemen dan teknologi yang bagus, bisa menjadi solusi untuk Anda.

5) Pertimbangan Pajak

Perusahaan dapat membawa kerugian pajak sampai lebih dari 20 tahun ke depan atau sampai kerugian pajak dapat tertutupi. Jika perusahaan Anda memiliki kerugian pajak, Anda dapat melakukan merger dengan

perusahaan yang menghasilkan laba untuk menutup kerugian pajak. Pada kasus seperti ini, perusahaan yang bergabung dengan Anda akan menaikkan kombinasi pendapatan setelah pajak dengan mengurangi pendapatan sebelum pajak dari perusahaan Anda.

2.5.6. Friendly Merger atau Hostile Takeover

Pada akuisisi, pihak yang seringkali tidak setuju adalah manajemen dan perusahaan yang akan dibeli [*acquired company*].

Mengapa? Karena dampak merger dan akuisisi terhadap karyawan adalah mereka takut jika jabatannya akan dicopot. Bisa jadi jabatan mereka akan diganti dengan orang lain atau bisa jadi jabatan-jabatan tersebut akan dihilangkan. Jika dua perusahaan dijadikan satu, tidak mungkin jumlah direksinya akan sama dengan penjumlahan dari dua direksi perusahaan sebelum digabungkan. Direksi perusahaan yang dibeli mungkin dihilangkan, hal ini dilakukan untuk menghemat biaya operasi, atau mereka diturunkan jabatannya.

Bila merger dapat dilakukan secara bersahabat (*friendly merger*). Maka hal ini akan dilakukan dengan cara manajemen kedua belah pihak berunding bersama dan hasil perundingan tersebut menyangkut beberapa hal, antara lain:

- a) harga yang wajar,
- b) pembayaran akuisisi,
- c) dan lain-lain akan diusulkan ke pemilik perusahaan.

Bila dirasa bahwa manajemen perusahaan yang akan diakuisisi tidak akan bekerjasama, maka manajemen perusahaan yang akan diakuisisi bisa memilih *hostile takeover*.

Dengan cara ini, manajemen perusahaan yang diakuisisi tidak diajak berunding. Tapi perusahaan yang akan mengakuisisi langsung menawarkan ke pemegang saham *acquired company* persyaratan-persyaratan yang dinilai cukup menarik.

Sebagai contoh, jika harga saham *acquired company* saat ini sebesar Rp 8.000. Maka para pemegang saham akan ditawarkan dengan harga yang lebih tinggi bila mereka bersedia menjualnya ke perusahaan yang akan mengakuisisi.

2.5.7. Taktik Pihak Manajemen Perusahaan Terhadap Rencana Akuisisi

Pihak manajemen perusahaan yang akan dibeli mungkin melakukan berbagai taktik untuk mempertahankan diri [*defense tactics*]. Taktik-taktik tersebut intinya adalah bertujuan agar akuisisi tersebut akan batal. Taktik-taktik tersebut akan mengarah pada meningkatnya biaya yang harus dibayar atau ditanggung oleh pemegang saham yang membeli. Bila rencana akuisisi tersebut gagal, maka direksi perusahaan masih aman kedudukannya.

Taktik-taktik mempertahankan diri di antaranya adalah:

1) *Golden Parachute*.

Taktik ini dinyatakan dalam kontrak kerja, yang menyatakan bahwa manajemen perusahaan akan memperoleh kompensasi yang sangat besar bila mereka kehilangan jabatan karena perusahaan diakuisisi. Jumlah kompensasi yang besar tersebut bisa jadi akan membatalkan rencana akuisisi.

2) *Poisson Pill*

Cara lain adalah dengan menggunakan poisson pill. Cara ini ditempuh oleh manajemen perusahaan yang akan diakuisisi dengan menerbitkan obligasi yang disertai waran yang dapat ditukar dengan saham perusahaan dengan harga yang sangat rendah.

Misalnya, harga saham perusahaan yang akan diakuisisi adalah Rp 8.000 per lembar. Tapi waran tersebut menyatakan bahwa pemilik waran tersebut dapat membeli saham dengan harga Rp 4.000 misalnya.

Karena setelah perusahaan yang diakuisisi pemegang sahamnya menjadi pemegang saham perusahaan yang mengakuisisi, maka waran tersebut akan valid juga untuk saham perusahaan yang mengakuisisi. Jika harga saham perusahaan yang mengakuisisi jauh lebih tinggi dari Rp 4.000. Maka bekas pemegang saham perusahaan yang diakuisisi akan DIUNTUNGAN.

Sebaliknya, pemegang saham perusahaan yang mengakuisisi yang lama akan dirugikan. Dengan demikian, mungkin saja akhirnya rencana akuisisi akan batal.

3) *White Knight*

Cara lain adalah manajemen perusahaan yang akan di akuisisi adalah mencari calon pembeli baru. Bila mereka berhasil memperoleh calon pembeli baru yang menyatakan bahwa manajemen perusahaan yang akan di akuisisi adalah tidak akan diubah, maka calon ini tentu lebih disukai oleh manajemen perusahaan yang akan diakuisisi.

2.5.8. Alasan Perusahaan Melakukan Akuisisi

Saat akan melakukan akuisisi, perusahaan pembeli akan mempertimbangkan berbagai hal krusial dengan matang. Melalui proses pertimbangan tersebutlah perusahaan akan memutuskan untuk melakukan akuisisi atau tidak. Adapun alasan perusahaan melakukan akuisisi adalah:

1) Pangsa yang Lebih Besar

Ambisi untuk memiliki pangsa pasar yang lebih besar. Sebagai contoh adalah saat sebuah perusahaan ingin beroperasi di luar negeri. Maka, perusahaan tersebut dapat mengakuisisi perusahaan lokal yang sudah dulu beroperasi di negara tersebut dan memahami tentang kondisi bisnisnya.

2) Skala Ekonomi yang Lebih Tinggi

Alasan lain perusahaan melakukan akuisisi adalah untuk mendapatkan skala ekonomi yang lebih tinggi. Hal ini dapat terjadi karena

pengakuisisian perusahaan dapat memberikan teknologi dan produktivitas yang lebih terpadu, tambahan sumber pemasukan, hingga peningkatan sinergi dalam bisnis. Tak hanya itu, akuisisi perusahaan juga dapat mengurangi biaya operasional jika dilakukan dengan tepat.

3) Mengurangi Jumlah Pesaing

Alasan terakhir perusahaan melakukan akuisisi adalah untuk mengurangi jumlah pesaing dalam industri yang digeluti. Jadi, kegiatan akuisisi yang dilakukan oleh perusahaan memiliki beragam imbas positif yang dapat meningkatkan kinerja bisnis hingga memperkecil persaingan industri.

2.5.9. Masalah yang Sering Terjadi saat Proses Akuisisi

Selain adanya risiko terjadinya akuisisi dengan sifat berselisihan, terdapat beberapa masalah yang berpotensi terjadi. Masalah tersebut seringkali terjadi pada saat proses akuisisi sedang berlangsung.

1) Proses Integrasi yang Tidak Stabil

Masalah pertama yang sering muncul saat proses akuisisi adalah proses integrasi tidak stabil. Hal ini bisa dikarenakan integrasi budaya kerja yang berubah dari saat sebelum diakuisisi dengan pasca akuisisi terjadi.

2) Produktivitas yang Berkurang

Akuisisi perusahaan juga seringkali menimbulkan berkurangnya produktivitas perusahaan karena adanya selisih pada kekuasaan manajemen. Biaya akuisisi yang tidak sedikit pun membuat perusahaan harus rela memiliki jumlah utang yang lebih besar serta pengeluaran berisiko membuat kondisi keuangan tidak stabil.

3) Membuat Kondisi Keuangan Lemah

Terakhir, masalah yang mungkin terjadi adalah akuntansi yang melemahkan kondisi keuangan. Kebutuhan akan melakukan restrukturisasi perusahaan target adalah salah satu alasan mengapa

akuisisi membuat kondisi keuangan perusahaan pembeli menjadi lebih lemah.

2.5.10. Hal yang Perlu Diperhatikan Pasca Melakukan Akuisisi Perusahaan

Dalam melakukan akuisisi perusahaan, fokus utama berada pada proses atau masa akuisisi berlangsung. Meski begitu, perusahaan yang mengakuisisi juga perlu memperhatikan beberapa hal saat proses akuisisi selesai dilakukan.

1) Meninjau Hubungan Bisnis

Hal pertama yang perlu dilakukan pasca melakukan akuisisi perusahaan adalah meninjau kembali hubungan bisnis yang ada. Hubungan bisnis ini tak hanya mencakupi faktor eksternal, namun juga internal, seperti integrasi antar karyawan dan pengalokasian sumber daya.

Kepemimpinan yang ditunjuk oleh perusahaan pengakuisisi juga perlu lebih proaktif menggandeng segala departemen dalam perusahaan. Hal ini mencakupi kegiatan komunikasi yang efektif, pemberian keputusan yang adil dan tepat sasaran, hingga memperkecil munculnya masalah dan biaya tambahan.

2) Melakukan Pembaharuan

Bila perlu, perusahaan juga harus melakukan pembaharuan logistik dan juga integrasi teknologi. Dengan begitu, kinerja perusahaan dapat berjalan dengan lebih tepat dan target dari melakukan akuisisi dapat terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

Winardi.2000.Kepemimpinan dan Manajemen. Jakarta: Rineka Cipta.

Wibowo. 2016. Manajemen kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Heller, Robert. 2002. Managing Change.Dian rakyat.Jakarta.

Kotter,John P.2008. The Heart of Change. Trans Media.Jakarta

<http://manajemen2be.blogspot.com/2012/05/manajemen-perubahan.html>

<https://www.dictio.id/t/apa-saja-tipe-tipe-perubahan-didalam-organisasi/12842/3>

<https://glints.com/id/lowongan/disruption-adalah/#.YEzY4q8zbMU>

<https://cerdasco.com/strategi-perampingan/>

<https://teknologi.id/insight/pengertian-teknologi-informasi-serta-tujuan-dan-fungsinya/>

<https://idcloudhost.com/teknologi-informasi-pengertian-fungsi-tujuan-dan-manfaat-teknologi-informasi/>

<https://idcloudhost.com/teknologi-informasi-pengertian-fungsi-tujuan-dan-manfaat-teknologi-informasi/>

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2HTML/2012200818HMBa b2001/page9.html>

<https://www.jurnal.id/id/blog/definisi-dan-perbedaan-utama-dari-merger-dan-akuisisi/>

<https://www.jurnal.id/id/blog/jenis-merger/>

<https://manajemenkeuangan.net/merger-akuisisi-adalah/>

[https://www.cermati.com/artikel/telaah-pengertian-akuisisi-perusahaan-
yang-umum-terjadi-dalam-bisnis](https://www.cermati.com/artikel/telaah-pengertian-akuisisi-perusahaan-yang-umum-terjadi-dalam-bisnis)

[https://www.cermati.com/artikel/telaah-pengertian-akuisisi-perusahaan-
yang-umum-terjadi-dalam-bisnis](https://www.cermati.com/artikel/telaah-pengertian-akuisisi-perusahaan-yang-umum-terjadi-dalam-bisnis)

SOAL – SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengetahuan tipe perubahan *first order* dan *second order*?
2. Sebutkan pengertian *downsizing* menurut Brenner et al.(2014)?
3. Sebutkan dan jelaskan enam fungsi dari teknologi informasi?
4. Sebutkan dan jelaskan minimal tiga jenis merger?
5. Sebutkan dan jelaskan tiga alasan perusahaan melakukan akuisisi?

BAB III

RESISTENSI PERUBAHAN

3.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab III pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian resistensi perubahan.
- 2) Menguraikan alasan penolakan terhadap perubahan
- 3) Menjelaskan peran pemimpin dalam manajemen perubahan
- 4) Menjelaskan cara mengelola penolakan terhadap perubahan

3.2. Pengertian Resistensi Perubahan

Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk membuat sesuatu berbeda dari sebelumnya. Perubahan organisasi akan mengarah kepada opsi mundur, apabila sistem perencanaan yang ada didalamnya baik satu ataupun banyak komponen yang menyusun mengalami disfungsi. Konsekuensinya akan tampak pada meredupnya kegiatan tanpa ada alasan yang jelas dan timbulnya kesenjangan di dalam organisasi.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (*eksplisit*) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (*implisit*), dan lambat laun, misalnya

loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Pada dasarnya, melakukan perubahan merupakan usaha untuk memanfaatkan peluang untuk mencapai keberhasilan. Ketika melakukan perubahan mengandung resiko, yaitu adanya resistensi atau penolakan terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai keinginan untuk tidak melakukan perubahan. Resistensi dapat berakar dari banyak sumber, termasuk perbedaan informasi, persepsi, kebutuhan dan kepercayaan.

Pengertian resistensi menurut para ahli diantaranya yaitu :

- 1) Menurut Oreg(2003), resistensi perubahan adalah perilaku karyawan yang ditandai dengan munculnya reaksi emosi negatif terhadap perubahan, enggan melakukan suatu perubahan, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku (tidak *open mind*).
- 2) Folger & Skarlicki (dalam Boohene & Williams, 2012), resistensi perubahan didefinisikan sebagai perilaku karyawan dalam menolak atau mengacaukan asumsi, wacana, dan kekuatan organisasi yang berlaku.
- 3) Herskovitch (dalam Boohene & Williams, 2012), resistensi terhadap perubahan sebagai perilaku karyawan yang dimaksudkan untuk menghindari perubahan dan atau mengganggu suksesnya penerapan perubahan dalam bentuk tertentu.
- 4) Mullins; Schermerhorn; Hunt & Osborn dalam Yilmaz & Kilicoglu, (2013), resistensi terhadap perubahan juga diartikan sebagai sikap atau perilaku yang mengindikasikan tidak adanya keinginan untuk mendukung atau membuat sebuah perubahan.
- 5) Yilmaz & Kilicoglu, 2013, resistensi terhadap perubahan juga terkait dengan perlawanan yang dilakukan karena adanya kekhawatiran akan kehilangan sesuatu yang berharga yang sudah diketahui sebelumnya dan akan digantikan dengan sesuatu yang baru yang belum diketahui.

- 6) Lines (dalam Erwin & Garman, 2010), resistensi terhadap perubahan menurut adalah perilaku yang memperlambat atau mengakhiri usaha perubahan.
- 7) Kurt Lewin, *resistance to change* adalah penolakan atas perubahan itu sendiri, biasanya terjadi apabila dalam organisasi ada dua kelompok yang berlawanan yakni yang menghendaki resistensi dan yang menolak resistensi.

3.3. Alasan Penolakan Terhadap Perubahan

Pada satu sisi orang memahami pentingnya perubahan tetapi pada sisi lain orang juga bertahan (resistensi) terhadap perubahan dan cenderung mempertahankan kemapanan. Ada berbagai alasan mengapa orang bertahan terhadap perubahan, antara lain karena alasan (1) yang rasional seperti biaya, ketidaknyamanan, waktu dan keharusan untuk memulai dari awal lagi, (2) psikologis seperti kecemasan, toleransi yang rendah, serta kehilangan kepercayaan dan, (3) kepentingan kelompok seperti kepentingan politik, bercokol, eksklusivitas dan persahabatan.

Alasan-alasan resistensi tersebut harus diperhitungkan dan diatasi dengan baik dalam mengelola perubahan, jikalau kita ingin agar perubahan itu berhasil. Perlu dipahami, resistensi terhadap perubahan dapat terjadi karena karyawan melihat perubahan sebagai ancaman bagi kepentingan mereka di perusahaan. Mereka menganggap perubahan sebagai sesuatu yang mengganggu, dan mengancam stabilitas dan kontinuitas pekerjaan mereka serta berpotensi mengambil sesuatu yang bermanfaat bagi mereka (*conflict of interest*). Merujuk pada yang dipaparkan diatas, keberhasilan perubahan yang dibuat oleh organisasi sangat tergantung pada orang-orang di dalam organisasi. Sehingga tantangan selanjutnya yang dihadapi oleh pembuat kebijakan adalah menemukan dan mengelola faktor apa pun yang membuat karyawan anti terhadap perubahan.

Penolakan terhadap perubahan dapat digolongkan menjadi dua, yaitu penolakan individu dan penolakan organisasi. Mengapa individu-individu menolak perubahan? Individu yang menolak perubahan dapat disebabkan karena beberapa hal (Ivanchevich, 2007), diantaranya :

- 1) Takut kehilangan posisi, status, kekuasaan, kewenangan dan kualitas hidup.
- 2) Ancaman ekonomi, yaitu hilangnya pendapatan dan pekerjaan.
- 3) Ancaman terjadinya perubahan hubungan pertemanan, interaksi dan rutinitas.
- 4) Ketakutan terhadap ketidaktauan yang didatangkan oleh organisasi. Ketidakmampuan meramalkan secara pasti mengenai desain organisasi, manager atau sistem kompensasi yang baru dapat menimbulkan penolakan alamiah.
- 5) Gagal untuk mengakui atau diinformasikan mengenai kebutuhan untuk berubah.
- 6) Disonansi kognitif atau ketidaksesuaian yang muncul karena individu dihadapkan dengan orang, proses, sistem, teknologi atau pengharapan baru.
- 7) Individu takut karena mereka kurang kompeten untuk berubah.

Ada beberapa penelitian yang menemukan kebebasan, atau dalam istilah umumnya dikenal dengan *job autonomy* yang diberikan perusahaan dapat mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan. Pertama, jika perusahaan memberikan lebih banyak kebebasan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka, penolakan mereka terhadap perubahan akan berkurang, dan sebaliknya, jika perusahaan membatasi kebebasan karyawan, resistensi mereka terhadap perubahan akan meningkat. Kebebasan yang dimaksud ini contohnya adalah dengan memberikan keleluasaan karyawan dalam menentukan cara mereka bekerja. *Kedua*, perusahaan juga dapat memberikan keleluasaan karyawan untuk membuat, mempertimbangkan dan mengambil keputusan terkait pekerjaan. Selain itu, perusahaan juga dapat memperluas kesempatan

karyawan untuk menggunakan *skill* yang mereka miliki dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain dengan memberikan kebebasan dalam bekerja, ternyata karyawan dengan kepercayaan diri yang tinggi juga akan membuat mereka menerima perubahan yang terjadi. Hal ini berarti, dengan meningkatkan kepercayaan diri, atau *self-efficacy*, karyawan menghadapi perubahan akan membantu perusahaan mengatasi resistensi yang terjadi akibat perubahan kebijakan. Tentu saja, dengan adanya kepercayaan diri, mereka akan lebih mudah mengelola stres kerja yang mereka alami, terutama yang terjadi akibat perubahan. Karyawan dengan kepercayaan diri yang tinggi akan selalu optimis, bahwa meskipun ada perubahan, mereka tetap akan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik.

Kedua solusi diatas, yaitu memberikan kebebasan dalam pekerjaan dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan diharapkan dapat mengatasi karyawan yang anti pada perubahan. Dengan demikian, akan membantu meningkatkan produktivitas karyawan ditengah kebijakan perusahaan yang harus berubah menghadapi tuntutan lingkungan eksternal. Meskipun begitu, kedua solusi diatas juga perlu diimbangi dengan paket kebijakan yang menitikberatkan kepada efisiensi, keefektifan dan produktivitas dari perusahaan tentunya agar perubahan perusahaan dapat mencapai keberhasilan.

Respon seseorang terhadap perubahan yang biasanya muncul sangat beragam, diantaranya yaitu :

- 1) Menerima dan mendukung.
- 2) Tidak menerima – tidak mendukung.
- 3) Menolak
- 4) Takut akan sesuatu yang tidak pasti (*loss of predictability*).
- 5) Takut akan kehilangan pengaruh.
- 6) Takut akan kehilangan ketrampilan & proficiency.
- 7) Takut kehilangan *reward, benefit*.
- 8) Takut akan kehilangan *respect*, dukungan, kasih sayang.

9) Takut gagal.

Apabila diperhatikan, sebenarnya yang paling sulit untuk dirubah itu adalah manusianya, terutama *mindset*, pola pikir, dan paradigmanya, bukan bentuk fisiknya, bukan pula sistemnya. Pada umumnya dikarenakan perebutan kepentingan yang akhirnya dapat menimbulkan suatu konflik. Apabila ditelaah kembali, semua manusia itu sebenarnya mampu berubah. Hanya yang menjadi masalah adalah ada kemauan atau tidak saja.

Terdapat 5 (lima) alasan mengapa seseorang menolak suatu perubahan, di antaranya :

- 1) Adanya sifat ketidaksukaan terhadap segala sesuatu yang baru atau berbeda dengan keadaan saat ini. Orang seperti ini biasanya adalah orang yang sudah berada terlalu dalam di *comfort zone* nya dan enggan untuk mengubahnya menjadi sesuatu yang lebih baru atau berbeda.
- 2) Ide perubahan tersebut tidak membuatnya tertarik. Orang seperti ini biasanya memiliki tujuan lain yang ingin dicapainya.
- 3) Orang tersebut tidak mengerti maksud dan dampak dari perubahan tersebut terhadap kondisinya, sehingga dia menganggap perubahan yang akan dilakukan tidak ada gunanya dan hanya sia-sia saja
- 4) Adanya ketidakpercayaan terhadap orang yang mencetuskan ide perubahan atau orang yang mengkomunikasikan inisiatif perubahan tersebut. Dari awal sudah terdapat sentimen pribadi terhadap para inisiator perubahan sehingga kesulitan dalam menerapkan ide perubahan tersebut.
- 5) Ada ketakutan apabila perubahan itu diterapkan. Ketakutan ini bisa dalam berbagai bentuk, contohnya takut akan kehilangan uang seperti gaji, tunjangan atau anggaran. Bisa juga ketakutan akan kehilangan jaringan atau tradisi sosial, takut kehilangan kekuasaan, kontrol, atau status, dan lain sebagainya.

Pada tingkat organisasi, sumber-sumber penolakan atas perubahan biasanya terletak di dalam struktural organisasi itu sendiri, yang umumnya disebabkan karena faktor-faktor sebagai berikut (Robbins & Judge, 2007) :

1) Inersia Struktural

Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

2) Fokus Perubahan Berdampak Luas

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

3) Inersia Kelompok Kerja

Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

4) Ancaman Terhadap Keahlian

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

5) Ancaman Terhadap Hubungan Kekuasaan yang Telah Mapan

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

6) Ancaman Terhadap Alokasi Sumber Daya

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber

daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka.

Dalam mengelola perubahan diperlukan adanya perencanaan yang matang untuk menghindari kesalahan maupun kegagalan. Kesalahan umum dalam pengelolaan perubahan diantaranya yaitu :

- 1) Membiarkan orang terlalu berpuas diri dalam kemapanan sehingga lengah
- 2) Gagal membangun kesatuan yang cukup kuat
- 3) Meremehkan kekuatan kebersamaan visi (*shared vision*)
- 4) Visi organisasi kurang dikomunikasikan
- 5) Membiarkan rintangan menghalangi visi baru
- 6) Tidak merancang keberhasilan-keberhasilan jangka pendek (*short-term wins*)
- 7) Terlalu cepat mendeklarasikan keberhasilan atau kemenangan
- 8) Mengabaikan upaya pelestarian hasil perubahan ke dalam budaya perusahaan

3.4. Peran Pemimpin dalam Manajemen Perubahan

Dalam buku *Change Management* karya Jeff Davidson, manajemen perubahan diartikan sebagai upaya untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan dari sebuah proses penyesuaian yang berkelanjutan antara sebuah organisasi dengan pasarnya. Proses penyesuaian ini dilakukan agar organisasi tersebut lebih tanggap dan efektif ketimbang para pesaingnya. Di sinilah peranan pemimpin yang dituntut untuk tidak hanya mampu mencapai hasil yang baik dalam performa bisnis, tetapi juga untuk secara efektif mengelola manusia dalam aspek perubahan.

Manajemen dan kepemimpinan yang sering dipersamakan adalah dua hal yang berbeda tetapi saling melengkapi (komplementer). Manajemen cenderung mengatur atau mengendalikan sedang kepemimpinan cenderung membebaskan atau memberdayakan. Jikalau

manajemen cenderung menghindari atau meminimalkan risiko sedang kepemimpinan menempuh risiko dengan membayar “harga” yang harus dibayar, tanpa menawar lagi.

Perubahan selalu berisiko, tanpa perubahan pun sebenarnya berisiko juga meskipun kurang disadari. Risiko memang dapat dimanajementi secara terbatas, tetapi selebihnya harus ditempuh dengan segala kemungkinannya yang dapat diramalkan maupun tidak dan, untuk itu kepemimpinan dibutuhkan.

Studi Kotter menyimpulkan bahwa perubahan atau transformasi yang sukses adalah hasil dari 70-90 persen kepemimpinan dan hanya 10-30 persen manajemen. Oleh karenanya perusahaan yang terlalu dimanajementi (*overmanaged*) dan kurang dipimpin (*underled*) akan sukar berhasil dalam mentransformasikan dirinya sesuai tuntutan jaman.

Pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan dinyatakan Hersey (2000:491) bahwa pemimpin yang berpengaruh, tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi vakum, akan tetapi perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian. Selanjutnya Hersey menjelaskan bahwa dengan pertimbangan dan pandangan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi suksesnya perubahan, dampak-dampak positif dapat diusulkan untuk terjadinya perubahan tersebut. Pendapat Anne Maria (1998: 217), *“Organizational change is an important topic for manager, because a substantial part of their jobs requires the information and implementation of planned organizational change”* pendapat tersebut menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang direncanakan menjadi bagian dari tugas seorang pimpinan. Menurut Gibson (2006: 502), Apabila pada suatu kasus pimpinan melaksanakan perubahan, dia harus mengantisipasi penolakan terhadap perubahan dan mempersiapkan serta mengatasinya. Tentang adanya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perubahan organisasi diperkuat oleh Yulki (2002: 300-301) bahwa seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan,

melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan. Di sisi lain Daft (2005: 659) menambahkan, bahwa pemimpin dapat mendorong dan mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah. Pandangan Peter Hess, tentang pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan melalui tanggung jawab pemimpin dalam menggerakkan orang-orang, yaitu *“change is leadership responsibility. The challenge is to move people beyond their evenness and resistance to the point where they view change not as threat but as an opportunity”*

3.5. Mengelola Penolakan Terhadap Perubahan

Apabila sebuah organisasi mengalami perubahan, tentu organisasi tersebut akan menemui tantangan – tantangan yang harus diselesaikan, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu mengelola perubahan tersebut agar dapat berhasil sesuai dengan yang diinginkan. Salah satu permasalahan yang sering terjadi saat melakukan perubahan di organisasi adalah adanya penolakan dari perubahan tersebut. Disinilah peran dari para pemimpin untuk meyakinkan dan memberikan motivasi kepada karyawan.

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

1) Memotivasi Perubahan

Perubahan merupakan proses untuk menuju sesuatu yang baru, oleh karena itu diperlukan komitmen yang tinggi dari anggota organisasi.

2) Komunikasi

Penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan, dengan komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan.

3) Partisipasi

Jika ada perubahan sebaiknya melibatkan karyawan dimulai dari persiapan hingga proses pengimplementasian sehingga nantinya karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan, hal ini juga dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan.

4) Mengelola Transmisi

Proses perubahan melewati masa transisi dari situasi saat ini menuju situasi yang diharapkan di masa yang akan datang. Masa transisi tersebut membutuhkan struktur manajemen dan aktivitas khusus untuk menjamin keberhasilan. Masa transisi membutuhkan arahan yang jelas sehingga perubahan yang dihasilkan dapat sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

5) Melanjutkan Momentum Perubahan

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

Bagaimana menyikapi penolakan terhadap perubahan organisasi?

Ada suatu anggapan bahwa individu cenderung menolak perubahan jika perubahan tersebut tidak menguntungkan dirinya. Mereka lebih suka situasi aman yang lebih menguntungkan dirinya. Oleh sebab itu kecenderungan menolak perubahan ini perlu dikurangi atau dihilangkan. Ada sejumlah strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan. Menurut Coch dan French Jr. , taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan diantaranya yaitu :

1) Pendidikan dan komunikasi.

Pendidikan merupakan penyebaran pengetahuan kepada para anggota organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan strategi

paling dasar untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan. Apabila penolakan terhadap perubahan itu terjadi karena lemahnya komunikasi dan kesalahan informasi, maka perlu dikembangkan strategi komunikasi yang efektif kepada seluruh anggota organisasi, sehingga mereka dapat memahami perlunya perubahan.

2) Partisipasi dan keterlibatan.

Strategi ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para anggota organisasi untuk terlibat sejak awal dalam proses perencanaan perubahan, khususnya kepada individu yang berpotensi menolak perubahan. Asumsi dari strategi ini adalah bahwa para anggota organisasi memiliki keahlian untuk memberikan kontribusi kepada proses perubahan organisasi dan bertindak secara jujur.

3) Dukungan dan kemudahan.

Pemberian berbagai jenis keterampilan yang bersifat mempermudah dan mendukung proses perubahan merupakan strategi lain untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan. Strategi ini tepat jika penolakan perubahan disebabkan oleh rasa ketakutan dan kekhawatiran. Penolakan terhadap perubahan dapat dicegah dengan memberikan dukungan dan bantuan melalui program-program bimbingan, pemberian waktu setelah periode sulit dan dukungan emosional.

4) Negosiasi dan persetujuan.

Strategi ini menyarankan agar pengambil inisiatif perubahan menyesuaikan perubahan dengan kebutuhan atau kepentingan para individu yang menolak perubahan. Oleh sebab itu perlu dilakukan negosiasi dan persetujuan dengan para individu yang menolak perubahan (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000).

5) Manipulasi dan kooptasi

Manipulasi adalah upaya terselubung untuk mempengaruhi orang lain, sedangkan kooptasi merupakan gabungan antara manipulasi dan

partisipasi. Kooptasi dilakukan dengan cara melibatkan kelompok “penolak perubahan” dalam proses pengambilan keputusan untuk mendapatkan dukungan (Siagiaan, 2007).

6) Menciptakan organisasi pembelajaran.

Organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang memiliki kapasitas, ketangguhan dan fleksibilitas untuk berubah. Dalam organisasi pembelajaran ini, para anggota organisasi membagi ide, membuat rekomendasi, dan berpartisipasi secara sukarela di dalam perubahan dari awal (Ivanchevich, 2007).

DAFTAR PUSTAKA

- Darmawati A. (2007). Mengelola Suatu Perubahan dalam Organisasi.
Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 3 No 1.
- Handayaniingrat, Soewarno Drs. 1984. Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Managemen. Gunung Agung. Jakarta.
- Heller, Robert. 2002. Managing Change. Dian rakyat. Jakarta.
- Ino Yuwono, C.D., Ani Putra B.M.G (2005). Faktor Emosi dalam Proses Perubahan Organisasi. INSAN Vol 7 No. 3, Desember 2005.
- Ivanchevich, John M., Konopaske, Robert dan Matteson, Machael T., 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 2, Edisi Ketujuh (Terjemahan), Jakarta : Erlangga.
- Karmelia Lili. (2007). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Equilibrium, Vol 3, No 5, Januari –Juni 2007: 7-30
- Kotter, John P. 2008. The Heart of Change. Trans Media. Jakarta
- Rakhmat. 2009. Teori Administrasi dan Manajemen Publik. Pustaka Arif. Jakarta.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan Handoko, T. Hani, 2000. *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perlaku*. Yogyakarta : BPFE.
- Robbins, SP & Judge, 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, SP. 1989. Organizational Behavior. Prentince-Hall. USA.
- S U, Syamsi Ibu. 1994. Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen. Rineka Cipta. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara

Syauqy, Khilal. 2016. *Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi Perpustakaan*. Fakultas Adab IAIN Imam Bonjol Padang. Jurnal al-Tsaqafa Volume 13, No. 01

Winardi J. 2009. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta

<https://www.dictio.id/t/apakah-yang-dimaksud-dengan-resistensi-perubahan-organisasi/6270/2>

<http://news.unair.ac.id/2020/04/18/cara-atasi-resistensi-pada-perubahan-bagi-pembuat-kebijakan/>

<https://www.kompasiana.com/r.robby/550dc92fa33311d01c2e430b/beberapa-alasan-menolak-perubahan>

<https://www.kubikleadership.com/inilah-peran-pemimpin-dalam-manajemen-perubahan/>

<https://pgm.co.id/pentingnya-peran-pemimpin-dan-manajemen-dalam-mengelola-perubahan/>

<https://sis.binus.ac.id/2016/08/09/mengelola-perubahan-dalam-suatu-organisasi/>

SOAL – SOAL LATIHAN

1. Sebutkan pengertian resistensi perubahan?
2. Sebutkan 5 (lima) alasan mengapa seseorang menolak suatu perubahan ?
3. Sebutkan strategi yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan ?
4. Sebutkan kesalahan umum dalam pengelolaan perubahan?
5. Bagaimanakah peranan pemimpin dalam perubahan organisasi?

BAB IV

ALAT-ALAT UNTUK MENDIAGNOSIS PERUBAHAN

4.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab IV pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan diagnosa organisasi
- 2) Menjelaskan berbagai macam model perubahan

4.2. Diagnosa Organisasi

Mendiagnosa organisasi merupakan salah satu komponen utama dalam melakukan perencanaan perubahan. Diagnosis adalah proses untuk mengerti suatu fungsi dari arus sistem, yang pada kegiatan tersebut melibatkan pengumpulan informasi bersangkutan tentang operasi organisasi yang sedang berjalan, meneliti data tersebut, dan menggambarkan penarikan kesimpulan untuk peningkatan dan perubahan yang potensial. Hasil diagnosa yang efektif menyediakan pengetahuan yang sistematis bagi organisasi untuk mendesain intervensi yang sesuai.

Banyak organisasi-organisasi lainnya dalam melakukan pengembangan dan perubahan organisasi tidak melakukan diagnosa organisasi secara benar, sehingga menyebabkan keterhambatan dalam proses perubahan dan perkembangan. Apapun bentuk dari perubahan yang dilakukan oleh organisasi, baik itu secara *Radical Change* ataupun *Incremental Change*, kebutuhan akan mendiagnosa organisasi perlu untuk merencanakan langkah selanjutnya yang lebih strategic.

Diagnosa adalah suatu proses mengerti bagaimana fungsi organisasi saat ini dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk mendesain intervensi perubahan. Kegiatan diagnosa ini biasanya dilakukan setelah adanya proses entering dan contracting yang dilakukan oleh organisasi untuk melakukan perencanaan perubahan, yang pada kedua proses tersebut organisasi telah menetapkan langkah untuk menindak lanjuti hasil diagnosa yang berhasil. Proses ini membantu praktisi pengembangan organisasi dan anggota klien (yang memakai konsultan perubahan) yang bersama-sama menentukan focus isu organisasi pada, bagaimana mengumpulkan dan menganalisis data untuk mengerti posisi organisasi, dan bagaimana bekerja bersama dalam mengembangkan langkah aksi dari diagnosa tersebut. Diagnosa dalam pengembangan organisasi, bagaimana pun merupakan banyak kolaborasi, seperti menyiratkan perpektif medis.

Hal yang perlu dipersiapkan dalam melakukan diagnosa organisasi, agar adanya suatu kesuksesan dalam melakukan diagnosa, serta mendapatkan hasil yang optimal dalam melakukan perubahan dan pengembangan. Pertama, nilai dan kepercayaan etis yang mendasari pengembangan organisasi menyatakan bahwa anggota organisasi seluruhnya dan agen perubahan harus dilibatkan dalam menemukan faktor penentu dari efektivitas organisasi sekarang. Dengan cara yang sama, kedua-duanya harus dilibatkan dengan aktif di dalam mengembangkan intervensi yang sesuai dan menerapkannya. Untuk contohnya seorang manajer mungkin mencari pengembangan organisasi membantu mengurangi ketidak hadiran dalam departemennya. Manajer dan konsultan pengembangan organisasi, bersama-sama memutuskan dalam mendiagnosa penyebab masalah dengan menguji arsip ketidakhadiran perusahaan dan mewawancara pekerja tentang pertimbangan kemungkinan untuk tidak hadir. Dengan nilai-nilai tersebut maka akan ada kerjasama dalam mendiagnosa meupun melakukan langkah aksi sebagai hasil (*follow up*) dari diagnosa.

Kedua, model diagnosa medis juga menyiratkan sesuatu yang salah dengan pasien dan membutuhkan sesuatu untuk membongkar penyebab penyakit. Dalam kasus ini dimana organisasi mempunyai masalah spesifik, diagnosa dapat mengorientasikan masalah, mencari pertimbangan untuk masalah. Pada contoh diatas, dalam bagian ini agen perubahan harus mampu mencari, untuk membongkar area spesifik untuk pengembangan masa depan departemen yang efektif. Nilai yang kedua ini mengadopsi dari diagnosa dalam medis, yang mencari dan menemukan penyakit pada pasien, lalu menyembuhkan bagian tersebut. Disini perlu adanya informasi yang jelas akan penyakit dan persoalan organisasi sehingga diberikan suatu penyelesaian aksi yang tepat dan menuju pada perubahan organisasi yang diharapkan.

Dalam pengembangan organisasi, diagnosis digunakan dengan sangat luas seperti dalam yang digunakan dalam definisi medis. Diagnosa organisasi, merupakan proses kolaborasi antara anggota organisasi dan konsultan pengembangan organisasi dalam mengumpulkan informasi yang bersangkutan, menganalisa, dan menggambarkan kesimpulan untuk perencanaan aksi dan intervensi. Jadi proses organisasi adalah kerjasama dalam mengumpulkan data dalam organisasi tersebut, sebagai langkah strategic kedepan dari organisasi.

Masuk dalam proses perubahan dan melakukan proses kontrak dalam perubahan sebagai hasil dalam suatu kebutuhan untuk mengerti juga suatu sistem utuh atau beberapa bagian, atau corak organisasi. Untuk mendiagnosa organisasi, praktisi pengembangan organisasi dan anggota organisasi membutuhkan data serta memiliki ide tentang apa informasi yang dikumpulkan dan dianalisa guna perkembangan organisasi selanjutnya. Sebagai hasilnya, model diagnostik menunjukkan wilayah apa yang untuk menguji dan pertanyaan apa yang dalam menaksir atau meramalkan bagaimana suatu organisasi sedang berfungsi. Proses dan model diagnostik harus terpilih secara hati-hati untuk menunjuk organisasi dalam mempresentasikan permasalahan seperti halnya untuk memastikan

kelengkapan dan keluasan dalam diagnosa. Model potensial diagnosa ada dimana-mana, mereka menyediakan informasi tentang bagaimana dan mengapa sistem organisasi tertentu dalam proses atau fungsi yang efektif. Studi yang sering dilakukan oleh para akademisi dan praktisi mengenai organisasi, sering berhubungan dengan segi perilaku organisasi (*organization behavior*) seperti stress pekerja, kepemimpinan, motivasi, penyelesaian masalah, dinamika kelompok, desain pekerjaan, dan pengembangan karier. Selain hal tersebut, juga dilibatkan dalam organisasi yang lebih luas, termasuk lingkungan, strategi, struktur dan budaya. Model diagnosa dapat diperoleh dari informasi dengan mencatat dimensi atau variable yang dihubungkan dengan efektifitas organisasi. Kebutuhan akan model diagnosa bukan saja, membuat para agen perubahan makin mudah dalam melakukan suatu perubahan atau perkembangan organisasi, akan tetapi menambah pekerjaan yang lebih serius lagi dalam mencapai kesuksesan diagnosa.

Seorang pemimpin perubahan harus memiliki kemampuan mendiagnosa unit organisasinya. Kemampuan pemimpin perubahan dalam mendiagnosa organisasi dapat memberi beberapa manfaat. Pertama, pemimpin perubahan dapat lebih percaya diri dalam meyakini bahwa tujuannya benar. Kedua, pemimpin perubahan akan mudah mendapatkan argumentasi yang tepat dalam meyakinkan stakeholdersnya. Ketiga, pemimpin perubahan akan tepat menentukan alternatif solusi atau penyelesaian masalah. Apabila Ketiga manfaat ini dapat dicapai, maka menjadi pintu masuk bagi stakeholders untuk mendukung perubahan yang akan dilaksanakan.

Upaya pemimpin perubahan untuk mewujudkan perubahan dimulai dari mendiagnosa unit organisasinya, mencari dimensi/aspek/faktor/unsur yang bermasalah, kemudian menyusun langkah-langkah atau intervensi yang tepat untuk mengubahnya. Perubahan ini dilakukan secara berkesinambungan agar masalah tersebut tidak muncul lagi hingga terwujud organisasi yang berkinerja tinggi.

Mendiagnosa organisasi memerlukan kompetensi teknis, yang berada dibawah disiplin ilmu *organizational development* (OD). Esensi dari OD adalah sebagai berikut: diagnosa organisasi membutuhkan kegiatan mendiagnosa, menilai kinerja suatu organisasi untuk merumuskan tindakan perbaikan. Konsep ini mirip dengan praktek kerja dokter. Dalam melakukan diagnosa, dokter melakukan tes, mengumpulkan informasi penting tentang cara kerja organ tubuh manusia, mengevaluasi informasi ini untuk membuat resep pengobatan. Demikian pula halnya dengan diagnosa organisasi, pendiagnosa organisasi menggunakan prosedur khusus untuk mengumpulkan informasi vital, menganalisis informasi itu, lalu merumuskan langkah-langkah intervensi (Tichy, Hornstein, & Nisberg, 1977).

Dalam melakukan diagnosa organisasi, ada dua tahapan yang perlu dilakukan, yaitu (i) identifikasi permasalahan dan (ii) identifikasi solusi. Masing-masing tahapan ini diuraikan pada bagian berikut. Terlebih dahulu pemimpin perlu menilai kinerja unit organisasi saat ini. Dalam menilai kinerja, pemimpin perlu melihat output dan atau outcome yang harus dipenuhi. Data dan informasi tentang kedua hal ini dapat diperoleh di Renstra, Laporan Kinerja, observasi, atau narasumber. Di samping itu, pemimpin perlu memvalidasi informasi tersebut dengan observasi dan mendapatkan masukan dari narasumber yang dapat dipercaya. Informasi tentang kinerja tidak semata-mata diperoleh dari unsur output organisasi. Data dan informasi tentang kinerja bisa juga didapatkan dari input, business process termasuk lingkungan organisasi. Standar-standar kinerja dari masing-masing unsur ini tentu sudah ditetapkan. Misalkan, untuk unsur input yang berupa sumberdaya manusia, tentu sudah ditetapkan standar-standar kualitas yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka menjalankan proses untuk menghasilkan output. Begitupula input lain seperti anggaran, proses tentu sudah ada standar yang sudah harus dipenuhi. Jika data dan informasi sudah dikumpul dan dianalisis, dan ditemukan bahwa ternyata unsur-unsur

tersebut tidak memenuhi standar yang ditetapkan, sehingga terdapat kesenjangan atau gap, maka gap itulah yang dapat menjadi sasaran dari obyek perubahan. Gap dapat diciptakan dengan meningkatkan standar yang sudah terpenuhi. Dengan demikian, gap merupakan pintu masuk untuk melakukan perubahan.

Berangkat dari gap atau kesenjangan tersebut, langkah- langkah intervensi dapat disusun. Pertama, deskripsikan secara terukur tentang kondisi pelayanan yang diharapkan, sekaligus mendeskripsikan secara terukur tentang kondisi kegiatan pelayanan saat ini. Tabel 1. berikut ini dapat dipergunakan sebagai alat bantu mengukur kinerja organisasi.

Tabel 1. Alat Bantu Identifikasi Permasalahan untuk Aksi Perubahan

Kondisi Kinerja Saat Ini	Kondisi Kinerja yang Diharapkan
XXXXXX	XXXXXX

Pendeskripsian kedua hal di atas memperlihatkan kesenjangan atau gap. Untuk menutup kesenjangan tersebut, pemimpin perlu melakukan intervensi organisasi. Intervensi bergantung dari hasil analisis terhadap data dan informasi yang terkumpul. Untuk itu, diperlukan data dan informasi yang akurat. Pemimpin perlu turun ke lapangan, mengamati secara langsung apa yang terjadi. Pemimpin tidak boleh menyandarkan data dan informasi yang tertulis dalam dokumen dokumen, melainkan juga memerlukan data pengalaman (*tacit knowledge*).

4.3. Model Perubahan

Agar bisnis dapat bertahan, bisnis tersebut harus berkembang. Agar bisnis dapat berkembang, perlu melakukan perubahan. Terdapat beberapa model manajemen perubahan, diantaranya yaitu :

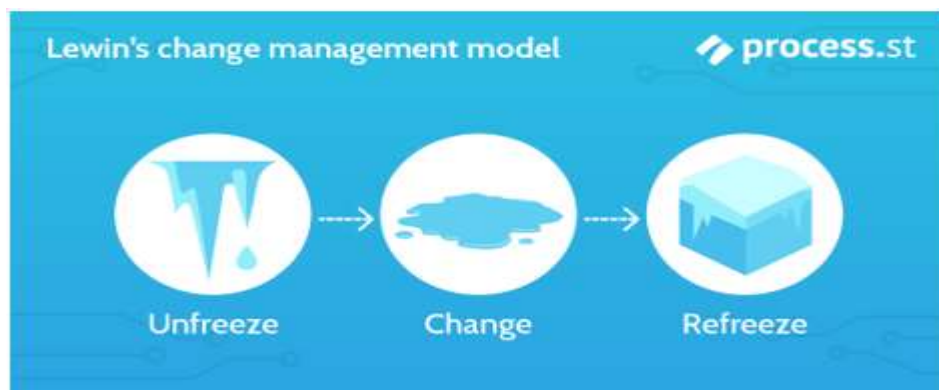
- 1) Model manajemen perubahan Lewin

- 2) Model McKinsey 7-S
- 3) Teori Kotter
- 4) Nudge theory/ teori dorongan
- 5) ADKAR
- 6) Model transisi Bridges '
- 7) Kurva perubahan Kübler-Ross
- 8) Model manajemen perubahan Satir

1. Model Manajemen Perubahan Lewin

Dalam memahami perubahan, terdapat metode yang dikembangkan oleh seorang ahli fisika serta ilmuwan sosial yang bernama Kurt Lewin pada tahun 1950-an. Lewin mengembangkan *konsep force field analysis* atau teori perubahan untuk membantu menganalisa dan mengerti suatu kekuatan terhadap suatu inisiatif perubahan. **Force field analysis** adalah sebuah teknik untuk melihat gambaran utama yang melibatkan semua kekuatan yang berjalan sejalan dengan perubahan (*driving forces*) dan kekuatan yang merintangi sebuah perubahan (*resisting forces*).

Metode Lewin atau sering disebut Lewin's three step model mengacu pada tiga konsep atau fase, yaitu *unfreezing – movement – refreezing*.



Berikut penjelasan untuk masing-masing fase dalam Lewin (Lewin, 1951):

1) *Unfreezing*

Fase yang pertama ini dibentuk dengan teori perilaku manusia dan perilaku perusahaan, yang terbagi dalam tiga sub proses yang mempunyai relevansi terhadap kesiapan perubahan yaitu perlunya kondisi perubahan karena adanya kesenjangan yang besar antara tujuan dan kenyataan. Umumnya, fase ini melibatkan tiga aktivitas berikut:

- a. Menelaah dan memahami status quo atau keadaan perusahaan saat ini untuk melihat jarak yang ada antara keadaan yang diharapkan dengan keadaan saat ini.
- b. Meningkatkan dan menekankan faktor-faktor yang menguatkan untuk melakukan perubahan.
- c. Mengurangi faktor-faktor yang bersifat resisten terhadap perubahan tersebut.

Proses perubahan ini dipimpin oleh orang yang memiliki jabatan yang tinggi, misalnya adalah manajer. Manajer perlu memahami pentingnya perubahan tersebut terlebih dahulu, kemudian barulah melakukan edukasi ke para anggota lainnya mengenai perubahan tersebut. Proses edukasi tersebut memerlukan desakan dan motivasi bahwa perubahan yang dilakukan tersebut merupakan hal yang positif, mendatangkan keuntungan, serta membantu kegiatan dalam perusahaan kedepannya.

Selain itu, manajer juga perlu memperhatikan dan mengatasi faktor-faktor lainnya yang dapat menghambat perubahan tersebut, sehingga akhirnya perubahan tersebut mendapatkan dukungan penuh dari berbagai pihak. Kemudian, manajer perlu membuat rencana-rencana jangka pendek dan panjang yang berkaitan dengan perubahan tersebut.

2) *Movement*

Menganalisa kesenjangan antara desire status dengan status quo, dan mencermati program-program perubahan yang sesuai untuk

dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Sebagaimana peran berubah, suatu kondisi inefisiensi terjadi, manakala tujuan perubahan terabaikan. Penerapan gaya kepemimpinan yang baik adalah penting dan dengan mencermati strategi-strategi perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Tujuan akhir dari fase ini adalah agar setiap orang tetap dalam kondisi siap berubah.

3) *Refreezing*

Merupakan fase dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu orang-orang yang terkena dampak perubahan, mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya, atau dengan kata lain membawa kembali perusahaan kepada keseimbangan baru.

Fase ini adalah fase dimana keadaan yang diharapkan sudah dapat tercapai sehingga perubahan tersebut harus diperkuat dan dipermanenkan. Untuk memperkuat perubahan tersebut dapat dilakukan dengan cara menetapkan aturan dan kebijakan baru, menciptakan budaya-budaya baru, dan menerapkan sistem penghargaan terhadap perubahan tersebut. Dengan melakukan hal-hal tersebut, maka perubahan tersebut mencapai titik stabil

Dengan menerapkan tiga fase perubahan Lewin maka dapat membuat kekuatan pendukung semakin banyak dan kekuatan penolak semakin sedikit.

Metode lewin digunakan sebagai landasan utama dalam menyusun kerangka baru manajemen perubahan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan metode Lewin secara efektif memungkinkan bisnis untuk sukses dalam merencanakan, mendesain dan mengimplementasikan perubahan (Longo, 2011).

Pendekatan metode Lewin adalah penting karena tidak hanya merepresentasikan pendekatan struktur yang bernilai dari manajemen perubahan, tapi juga secara efektif membantu pengguna untuk mengetahui sampai mana pencapaian yang pengguna dapatkan dalam arti dari proses perubahan berbeda yang pengguna jalankan dan akhirnya untuk lebih baik lagi dalam mengikuti kecepatan dunia perubahan.

Keterbatasan dari metode manajemen perubahan Lewin adalah:

- 1) Metode Lewin terlalu sederhana dan tidak cocok untuk organisasi besar yang memiliki inovasi yang tinggi.
- 2) Metode Lewin terlihat menganjurkan pendekatan manajemen perubahan dari atas ke bawah, dilain pihak mengesampingkan pendekatan manajemen dari bawah ke atas.

2. Model Mckinsey 7-S

*Model pemasaran 7S atau yang dikenal dengan istilah **McKinsey 7S Framework** adalah sebuah alat untuk melakukan analisa aspek internal pada perusahaan. Analisa McKinsey 7S Framework biasa juga disebut kerangka Kerja 7S McKinsey. Jika kita merujuk pada wikipedia berbahasa Inggris. maka kerangka tersebut terdiri dari 7 elemen utama yang pada awalnya diperkenalkan oleh 2 orang konsultan perusahaan McKinsey pada tahun 1980-an. Penemu McKinsey 7S Framework adalah dua orang konsultan perusahaan McKinsey Company bernama **Tom Peters dan Robert Waterman.***

McKinsey 7S Framework dapat digunakan saat anda memeriksa bagaimana berbagai bagian organisasi Anda bekerja sama. Contohnya,

dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi, atau untuk menentukan cara terbaik untuk mengimplementasikan strategi yang diusulkan. McKinsey 7S Model ini juga dapat digunakan untuk memeriksa kemungkinan efek dari perubahan masa depan dalam organisasi, atau untuk penyesuaian departemen dan proses selama masa merger atau akuisisi.

Kerangka kerja McKinsey yang memiliki 7 aspek tersebut harus selaras jika ingin perusahaan atau organisasi bisa meraih kesuksesan dalam melakukan kegiatannya.

Diagram McKinsey 7S Framework



diagram mckinsey 7s framework (sumber :
https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework)

7S dalam kerangka kerja tersebut saling berkaitan dan saling mempengaruhi jadi jika 1 aspek saja mengalami perubahan maka akan mempengaruhi 6 aspek yang lainnya. Model 7S ini juga berpengaruh terhadap aktifitas pemasaran yang anda lakukan.

Berikut ini 7 aspek dari framework McKinsey :

1) Strategy (Strategi)

Strategi adalah sebuah rumusan organisasi atau perusahaan yang dipergunakan untuk membangun serta mempertahankan keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan.

Strategi tersebut ditujukan agar perusahaan atau organisasi bisa memenangkan persaingan. Strategi harus mempunyai arah yang tegas dan jelas agar setiap individu atau kelompok di dalamnya tahu bagaimana cara yang harus dipakai agar sasaran dari perusahaan atau organisasi bisa tercapai sesuai rencana. Struktur merupakan aspek atau elemen yang bisa terlihat sehingga akan lebih mudah untuk mengubah ataupun mengaturnya.

2) Structure (Struktur)

Struktur organisasi dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi bagaimana sistem bekerja. Dalam struktur tersebut akan diatur tentang bagaimana sistem yang digunakan oleh perusahaan, bagaimana alur komunikasi, wewenang dan tanggung jawab serta jalur pendelegasian

3) System (Sistem)

Sistem yang dimaksud dalam kerangka kerja 7S adalah sebuah proses dan prosedur yang dilakukan oleh perusahaan. Sistem tersebut berisi kegiatan operasional harian dan juga bagaimana pembuatan keputusan dalam perusahaan tersebut. Sistem menjadi fokus utama dari manajemen jika terjadi sebuah perubahan organisasi pada perusahaan.

4) Skills (Ketrampilan)

Kemampuan atau kompetensi yang ada pada karyawan dalam sebuah perusahaan sesuai dengan standar yang diharapkan itulah yang disebut dengan skills atau keterampilan. Dengan adanya keterampilan pada karyawan, perusahaan berharap bisa mencapai sasaran yang telah ditetapkannya. *Skills* atau keterampilan yang ada pada karyawan termasuk kapabilitas dan juga kompetensi.

5) Staff (Karyawan)

Staf atau karyawan atau dalam bahasa HR disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset dalam perusahaan. Yang dimaksud disini adalah bagaimana cara seleksi, perekrutan, pelatihan (*training*) karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Setelah itu bagaimana mereka dimotivasi serta dihargai oleh perusahaan.

6) Style (Gaya Kepemimpinan)

Bagaimana jajaran top manajemen memperlakukan karyawannya bisa memberikan pengaruh yang cukup banyak pada kemajuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik dari para manajer kepada bawahannya akan membuat mereka menjadi lebih nyaman dalam bekerja sehingga akan lebih loyal terhadap perusahaan. Itulah mengapa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh pada seberapa besar kemampuan perusahaan untuk bisa mencapai target dan sasaran.

7) Share Values (Nilai-nilai Perusahaan)

Inilah yang sebenarnya menjadi inti dari kerangka kerja 7S McKinsey. Mengapa begitu karena nilai-nilai inti yang berlaku pada sebuah perusahaan akan membentuk budaya kerja pada perusahaan itu sendiri. Bisa juga dikatakan bahwa *share values* merupakan standar norma yang berlaku bagi semua karyawan dan juga manajemen dalam berperilaku. Bagaimana perilaku karyawan dan manajemen dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi citra atau reputasi dari perusahaan tersebut.

3. Teori Kotter

Diakui oleh banyak orang sebagai ahli kepemimpinan dan perubahan, Dr. John P. Kotter adalah penulis terkenal New York Times, pemenang penghargaan pemikiran bisnis dan manajemen, pengusaha, seorang international speaker dan professor dari Universitas ternama dunia, Harvard. Ide-ide dan buku-bukunya serta perusahaannya, Kotter International, telah membantu memobilisasi orang-orang di seluruh dunia untuk menjadi pemimpin organisasi dan hidup yang lebih baik di era perubahan yang berkembang semakin pesat dan cepat.

Penelitian yang dilakukan oleh guru *American change and Leadership* John Kotter telah membuktikan bahwa upaya perubahan besar sayangnya tidak selalu memberikan hasil seperti yang diinginkan. Kotter menemukan bahwa hanya ada 30% kemungkinan terjadinya keberhasilan. Inilah mengapa implementasi perubahan organisasi menemui kegagalan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

John Kotter memperkenalkan “*Kotter’s 8 step change model*” atau “Model 8 Langkah Perubahan Kotter” untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk merubah dan meningkatkan peluang keberhasilannya. Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut rencana organisasi mampu menghindari kegagalan dan menjadi mehir dalam mengimplementasikan perubahan. Hasilnya, organisasi tidak perlu lagi menyesuaikan perubahan dan dapat meningkatkan kesempatan mereka untuk mencapai kesuksesan.

LANGKAH PERUBAHAN KOTTER



Perubahan tidak selalu dinilai menjadi sesuatu yang positif bagi sebagian besar karyawan. Namun, ketika membicarakan suatu implementasi perubahan, hal tersebut menjadi sesuatu yang penting. Tujuan utama dari metode perubahan Kotter ini adalah untuk membantu

organisasi mencapai kesuksesan dalam mengimplementasikan adanya suatu perubahan. Delapan langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1) Ciptakan Kebutuhan Mendesak

Atau ciptakanlah kesan terhadap sesuatu yang mendesak. Bagi Kotter, langkah pertama ini merupakan suatu penentu, karena tahap ini adalah bagian dimana para karyawan harus sadar akan kebutuhan dan pentingnya suatu perubahan. Dibutuhkan dialog terbuka, jujur, dan meyakinkan kepada karyawan pada langkah awal, untuk meyakinkan karyawan tentang pentingnya pengambilan tindakan. Pembicaraan dapat dimulai dengan membahas potensi suatu ancaman atau mendiskusikan solusi yang mungkin ditempuh.

2) Bentuk Kelompok Pemandu

Ciptakan sebuah koalisi pemandu. Pentingnya menyusun kelompok dengan kekuatan dan energi untuk memimpin dan mendukung upaya perubahan kolaboratif. Langkah ini menjadi saat yang tepat untuk membentuk suatu tim kerja yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang diinginkan. Sebaiknya, koalisi ini terdiri dari karyawan dari berbagai divisi dan posisi sehingga dapat saling mengandalkan antara satu dengan yang lainnya.

3) Bentuk Visi dan Inisiasi Strategis

Bentuk suatu visi yang bersifat strategis dan inisiatif. Hal ini bertujuan untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan mengembangkan inisiatif yang bersifat strategis untuk mencapai visi tersebut. Adanya visi yang jelas akan membantu setiap orang memahami dengan baik apa yang ingin dicapai oleh organisasi berdasarkan jangka waktu yang telah disepakati. Ide-ide hasil pemikiran para karyawan dapat turut diikutsertakan dalam visi tersebut, sehingga para karyawan akan mampu menerima visi dengan cepat.

4) Bentuk Tim Sukarelawan

Mengkomunikasikan visi tersebut dengan meminta beberapa sukarelawan, untuk meningkatkan kekuatan bagi mereka yang siap untuk membuat suatu perubahan besar. Langkah ini memiliki tujuan penting, yaitu membentuk suatu dukungan dan penerimaan antar karyawan. Pembicaraan kepada setiap karyawan mengenai visi baru dan meminta pendapat mereka mengenai perubahan tersebut, karena perubahan visi baru harus diimplementasikan di seluruh bagian organisasi.

5) **Buat Tindakan Nyata**

Munculkan tindakan nyata dengan menghilangkan semua hambatan untuk mengubah sistem maupun struktur yang hanya akan menimbulkan ancaman terhadap upaya pencapaian visi. Pembicaraan dengan semua karyawan akan menjadikan satu kejelasan terhadap pihak-pihak yang menolak adanya perubahan tersebut, dan hal itu merupakan suatu hambatan yang harus dihilangkan. Agar visi dapat diterima dengan baik oleh karyawan, sebaiknya ide-ide kreatif yang mereka utarakan dapat digabungkan dan diimplementasikan dalam proses.

6) **Ciptakan Kemenangan Jangka Pendek**

Hasilkan kemenangan jangka pendek. Secara konsisten terus menciptakan, dan mengevaluasi juga merayakan keberhasilan kecil maupun besar untuk dikorelasikan dengan hasil akhirnya. Tujuan jangka pendek perlu diciptakan untuk membuat karyawan memiliki opini yang jelas tentang perubahan yang sedang terjadi. Karyawan akan semakin termotivasi untuk memperluas target perubahan tersebut jika mereka telah berhasil mencapai tujuan jangka pendek yang telah dibuat. Mengakui dan memberikan penghargaan pada karyawan yang telah berpengaruh dalam proses perubahan tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah mengalami perubahan.

7) **Gabungkan Perbaikan**

Pertahankan akselerasi dan menggabungkan semua perbaikan yang terjadi. Penggunaan peningkatan kredibilitas untuk mengubah sistem, struktur dan kebijakan yang tidak sejalan dengan visi yang ditetapkan. Menurut Kotter, banyak perubahan yang gagal dikarenakan kemenangan yang dinyatakan terlalu awal. Pada hakikatnya, perubahan adalah suatu proses yang terjadi secara perlahan dan harus didorong ke dalam budaya perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi sangat perlu untuk terus mencari perbaikan.

8) Evaluasi Perubahan

Langkah terakhir dari metode perubahan Kotter. Kotter menyatakan bahwa perubahan tidak datang dengan sendirinya dan hanya akan menjadi bagian dari budaya perusahaan apabila telah menjadi bagian dari inti organisasi. nilai-nilai dan standar yang ditetapkan harus sesuai dengan visi baru dan harus ada dukungan dari perilaku karyawan. Organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala dan diskusi tentang progress tersebut.

Setelah mengikuti kedelapan langkah perubahan tersebut, sebaiknya organisasi perlu mengambil visi baru sebagai langkah awal implementasi perubahan ketika merekrut karyawan baru, juga dalam perubahan terhadap karyawan lama yang masih aktif dalam organisasi. Visi baru ini harus bersifat solid dalam organisasi, sehingga implementasi yang dilakukan juga akan bersifat menyeluruh.

4. Nudge Theory/ Teori Dorongan



Perhatian dunia ilmu perekonomian internasional tengah tertuju kepada Richard Thaler. Dia adalah Akademi Amerika Serikat (AS) yang meraih Nobel Ekonomi 2017, berkat Teori Nudge (dorongan) yang ditemukannya. Richard Thaler merupakan seorang Profesor dari University of Chicago. Karya ilmiahnya yang kini mendunia adalah Teori Nudge yakni dorongan agar orang melakukan segala yang terbaik bagi mereka. Thaler adalah salah satu pakar terkemuka di bidang relatif baru yang menggabungkan psikologi dan ekonomi. Dia telah membuat karier untuk mempelajari pilihan orang-orang miskin mulai dan mengapa orang menghemat begitu mendekati masa pensiun.

Nudge adalah konsep dalam ilmu perilaku, teori politik dan ekonomi perilaku yang mengusulkan penguatan positif dan saran tidak langsung sebagai cara untuk mempengaruhi perilaku dan pengambilan keputusan kelompok atau individu. Menyenggol kontras dengan cara lain untuk mencapai kepatuhan, seperti pendidikan, perundang-undangan atau penegakan hukum. Secara sederhana *Nudge Theory*, menyarankan bahwa dalam membuat suatu pilihan (bisa juga peraturan atau anjuran) seharusnya berdasarkan pada bagaimana seseorang berpikir dan mengambil keputusan (lebih menggunakan insting dan seringkali tidak rasional atau mungkin boleh dibilang emosional). Dibandingkan dengan pemimpin dan pemerintah yang sering berasumsi dan percaya bahwa seseorang selalu berpikir dan mengambil keputusan dengan rasional dan menggunakan logika.

Konsep nudge dipopulerkan dalam buku 2008 *Nudge: Meningkatkan Keputusan Tentang Kesehatan, Kekayaan, dan Kebahagiaan*, oleh dua sarjana Amerika di University of Chicago: ekonom Richard Thaler dan sarjana hukum Cass Sunstein. Ini telah mempengaruhi politisi Inggris dan Amerika. Beberapa unit dorongan ada di seluruh dunia di tingkat nasional (Inggris, Jerman, Jepang, dan lainnya) serta di tingkat internasional (mis. Bank Dunia, PBB, dan Komisi Eropa). Masih diperdebatkan apakah “teori dorongan” adalah perkembangan

novel baru-baru ini dalam ilmu perilaku atau hanya istilah baru untuk salah satu dari banyak metode untuk mempengaruhi perilaku, diselidiki dalam ilmu analisis perilaku.

Perumusan pertama istilah dan prinsip-prinsip terkait dikembangkan dalam sibernetika oleh James Wilk sebelum 1995 dan dijelaskan oleh akademisi Universitas Brunel D. J. Stewart sebagai “seni dorongan” (kadang-kadang disebut sebagai *micronudges*). Ini juga mengacu pada pengaruh metodologis dari psikoterapi klinis yang melacak kembali ke Gregory Bateson, termasuk kontribusi dari Milton Erickson, Watzlawick, Weakland and Fisch, dan Bill O’Hanlon. Dalam varian ini, dorongan adalah desain *microtargetted* diarahkan pada kelompok orang tertentu, terlepas dari skala intervensi yang dimaksud. Pada tahun 2008, buku Richard Thaler dan Cass Sunstein *Nudge: Meningkatkan Keputusan Tentang Kesehatan, Kekayaan, dan Kebahagiaan* membawa teori dorongan untuk menonjol. Ini juga mendapat pengikut di antara politisi AS dan Inggris, di sektor swasta dan kesehatan masyarakat. Para penulis merujuk pada pengaruh perilaku tanpa paksaan sebagai *paternalisme libertarian* dan *influencer* sebagai arsitek pilihan.

Jenis dorongan (*Nudge*)

Dorongan adalah perubahan kecil dalam lingkungan yang mudah dan murah untuk diimplementasikan. Ada beberapa teknik berbeda untuk mendorong, termasuk default, heuristik bukti sosial, dan meningkatkan arti-penting dari opsi yang diinginkan. Opsi default adalah opsi yang diterima secara individu jika dia tidak melakukan apa-apa. Orang-orang lebih cenderung memilih opsi tertentu jika itu adalah opsi default. Sebagai contoh, Pichert & Katsikopoulos menemukan bahwa sejumlah besar konsumen memilih opsi energi terbarukan untuk listrik ketika ditawarkan sebagai opsi default.

Bukti sosial heuristik mengacu pada kecenderungan individu untuk melihat perilaku orang lain untuk membantu membimbing perilaku mereka

sendiri. Penelitian telah menemukan beberapa keberhasilan dalam menggunakan heuristik bukti sosial untuk mendorong individu untuk membuat pilihan makanan yang lebih sehat. Ketika perhatian individu diarahkan pada opsi tertentu, opsi itu akan menjadi lebih menonjol bagi individu tersebut, dan dia akan lebih cenderung memilih opsi itu. Sebagai contoh, di toko makanan ringan di stasiun kereta api di Belanda, konsumen membeli lebih banyak buah dan pilihan makanan ringan yang sehat ketika mereka dipindahkan di sebelah mesin kasir. Sejak itu, penelitian serupa lainnya telah dilakukan mengenai penempatan pilihan makanan sehat di dekat kasir dan efeknya pada perilaku konsumsi pelanggan dan ini sekarang dianggap sebagai dorongan yang efektif dan diterima dengan baik.

Penerapan teori

Pada tahun 2008, Amerika Serikat menunjuk Sunstein, yang membantu mengembangkan teori, sebagai administrator Kantor Informasi dan Urusan Regulasi. Aplikasi terkemuka teori dorongan termasuk pembentukan Tim Wawasan Perilaku Inggris pada tahun 2010. Ini sering disebut "Nudge Unit", di Kantor Kabinet Inggris, dipimpin oleh David Halpern. Baik Perdana Menteri David Cameron dan Presiden Barack Obama berusaha menggunakan teori dorongan untuk memajukan tujuan kebijakan domestik selama masa jabatan mereka.

Di Australia, pemerintah New South Wales membentuk komunitas praktik Behavioral Insights. Teori dorongan juga telah diterapkan pada manajemen bisnis dan budaya perusahaan, seperti dalam kaitannya dengan kesehatan, keselamatan dan lingkungan (HSE) dan sumber daya manusia. Mengenai penerapannya pada HSE, salah satu tujuan utama dorongan adalah untuk mencapai "budaya zero accident".

Perusahaan Silicon Valley terkemuka adalah pelopor dalam menerapkan teori dorongan dalam pengaturan perusahaan. Perusahaan-

perusahaan ini menggunakan dorongan dalam berbagai bentuk untuk meningkatkan produktivitas dan kebahagiaan karyawan. Baru-baru ini, perusahaan lebih lanjut mendapatkan minat dalam menggunakan apa yang disebut “manajemen dorongan” untuk meningkatkan produktivitas pekerja kerah putih mereka. Wawasan dan dorongan perilaku saat ini digunakan di banyak negara di seluruh dunia.

Akhir-akhir ini, teori dorongan juga telah digunakan dalam berbagai cara untuk membuat para profesional perawatan kesehatan mengambil keputusan yang lebih disengaja di berbagai bidang. Misalnya, dorongan telah digunakan sebagai cara untuk meningkatkan kebersihan tangan di antara petugas kesehatan untuk mengurangi jumlah infeksi terkait perawatan kesehatan. Ini juga telah digunakan sebagai cara untuk membuat pemberian cairan menjadi keputusan yang lebih dipikirkan dalam unit perawatan intensif, dengan tujuan mengurangi komplikasi yang terkenal dari kelebihan cairan.

“People often make poor choices—and look back at them with bafflement!” Kata Thaler dan Sunstein *“We do this because as human beings, we all are susceptible to a wide array of routine biases that can lead to an equally wide array of embarrassing blunders in education, personal finance, health care, mortgages and credit cards, happiness, and even the planet itself.*

Terjemahan bebasnya adalah orang seringkali membuat keputusan yang salah dan akhirnya menyesal. Kami melakukan ini karena sebagai manusia, kita semua sangat mudah terpengaruh dengan banyak hal yang kurang baik dan akhirnya dapat mengakibatkan kesalahan dalam pendidikan, keuangan pribadi, kesehatan, kredit, kebahagiaan dan bahkan dapat merusak dunia.

Sebagai contoh: untuk mempengaruhi agar orang makan makanan yang sehat. Meletakkan buah di rak yang selevel dengan mata kita (*eye level*) adalah dorongan (*Nudge*) sedangkan melarang orang makan “Junk food” adalah bukan sebuah dorongan (*Nudge*). Dalam

kehidupan pribadi contoh antara dorongan (*Nudge*) atau bukan, misalnya jika sedang diet akan lebih positif menggunakan piring yang lebih kecil (*Nudge*) dibandingkan dengan menghitung berapa kalori yang sedang kita makan. Di lingkungan umum, misalnya daripada menempelkan banyak tanda larangan membuang sampah sembarangan mengapa kita tidak menaruh banyak tempat sampah di lokasi yang mudah terlihat (*Nudge*).

Dalam ritel sebenarnya *Nudge Theory* sudah lama diterapkan, seperti contoh di atas. Jika kita ingin meningkatkan penjualan suatu jenis barang, maka cara yang termudah adalah dengan meletakkannya di rak yang paling terlihat oleh mata. Contoh lainnya adalah ada sebuah teori yang mengatakan bahwa tanpa catatan belanja maka jika seseorang berkunjung ke sebuah toko. Orang tersebut akan banyak melakukan pembelian yang tidak direncanakan (*impulse buying*). Coba Anda perhatikan, jika mengunjungi sebuah Supermarket di area minyak goreng, terkadang ada sutil (alat untuk menggoreng) yang dipajang di sana. Hal ini adalah untuk meningkatkan penjualan, bisa saja Anda teringat bahwa sutil di rumah sudah rusak dan sekalian membelinya.

5. ADKAR

ADKAR Model adalah salah satu *change management tool* yang mudah dipahami, mudah diterapkan dan sangat efektif bagi team pengelola perubahan dan *change agent*. Model ini dapat menjawab beberapa pertanyaan mendasar dalam proses perubahan seperti: Mengapa komunikasi sangat penting dalam proses perubahan? Mengapa karyawan mempunyai resistensi yang tinggi terhadap perubahan? Mengapa para pimpinan harus aktif dan secara terang-terangan mendukung perubahan yang sedang dilakukan? Bagaimana caranya menemukan hambatan dalam perubahan dan mengatasi resistensi yang terjadi? Mengapa supervisor lini harus aktif melakukan coaching selama proses perubahan?



Jeffrey M. Hiatt (Hiatt, 2006) berpendapat bahwa terdapat 5 (lima) elemen yang mendorong suksesnya perubahan yaitu: *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*. ADKAR adalah suatu metode untuk perubahan dalam bisnis, pemerintahan dan komunitas, yang mempunyai lima elemen atau objek yang dibangun dalam sebuah kerangka untuk mencapai perubahan. Kelima elemen ini dibangun dalam suatu kerangka dan berurutan dalam mengelola individu untuk melakukan perubahan. Dalam dunia kerja, ADKAR menjadi dasar kegiatan change management, yaitu *assessment*, *sponsorship*, *communications*, *coaching*, *training*, *recognition*, dan *resistance management*.



Berdasarkan urutan dari elemen-elemen metode ADKAR, langkah-langkah dalam menyusun strategi manajemen perubahan dilakukan sebagai berikut (Hiatt, 2006):

1) **Membangun Awareness**

Awareness adalah pemahaman seseorang terhadap sifat perubahan, yaitu apa penyebab adanya perubahan, apa akibat tidak mengikuti perubahan, faktor internal dan eksternal yang dibutuhkan untuk perubahan, dan apa manfaatnya.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi suksesnya membangun *awareness* yaitu:

- Sudut pandang seorang terhadap keadaan tertentu
- Bagaimana seseorang merasakan permasalahan
- Kredibilitas penyampai informasi
- Informasi yang salah atau rumor yang beredar
- Alasan perubahan yang tidak dapat dibantah

Proses perubahan pertama adalah membangun *awareness*, pada proses ini kegiatan atau program yang dilakukan adalah:

- Komunikasi yang efektif, seperti: face to face meeting, group meeting, email, newsletter, buletin, executive presentation, training, workshop, demonstration, project team presentation, poster, banner, flyer, televisi, radio, dan lain- lain.
- Executive sponsorship, executive menjadi pembicara yang terbaik dalam mengkomunikasikan perubahan.
- Manajer dan supervisor menjadi pembimbing dalam proses perubahan.
- Menyediakan akses bagi karyawan untuk memperoleh informasi.

Dalam proses membangun *awareness*, perlu diketahui terlebih dahulu tingkat *awareness stakeholder* terhadap perubahan dalam suatu perusahaan.

2) **Menciptakan Desire**

Desire adalah keinginan yang mendorong dan terlibat dalam perubahan. *Desire* berhubungan dengan pilihan individu, pengaruh

dari sifat perubahan itu sendiri, situasi individu, dan motivasi masing-masing individu. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi suksesnya terciptanya desire yaitu:

- a. Sifat perubahan (apa yang berubah dan bagaimana dampaknya)
- b. Perusahaan atau konteks lingkungan (budaya perusahaan, sejarah menangani perubahan, penguatan terhadap perubahan)
- c. Situasi pribadi seseorang (pekerjaan, pendidikan, keluarga, rekan kerja, prestasi)
- d. Motivasi seseorang (memperoleh manfaat dan kemauan sendiri, atau menghindari konsekuensi negatif)

Pada langkah ini kegiatan bertujuan untuk menciptakan energi dan keterkaitan terhadap perubahan yang menghadirkan daya gerak dan pendorong pada setiap level dalam perusahaan, yaitu:

- a. Business leader mendukung penuh perubahan, melakukan koalisi dengan manajer dan supervisor pada level kunci perusahaan.
- b. Mempersiapkan manajer dan supervisor menjadi pemimpin perubahan dan mengelola resistensi.
- c. Mengukur tingkat resiko yang berkaitan dengan perubahan dan merancang strategi untuk mengatasi resiko tersebut.
- d. Melibatkan karyawan dalam proses perubahan sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam mendesain, mengembangkan, menguji dan menerapkan solusi akhir.
- e. Memberikan insentif program dan sistem manajemen performa yang sejalan dan mendukung perubahan.

Dalam proses membangun desire, perlu diketahui terlebih dahulu tingkat desire pemangku kebijakan terhadap perubahan dalam suatu perusahaan.

4) Mengembangkan Knowledge

Knowledge adalah informasi, latihan dan edukasi yang diperlukan untuk mengetahui bagaimana cara untuk perubahan. Knowledge meliputi kebiasaan, proses, perangkat, sistem, keahlian, dan teknis yang dibutuhkan untuk perubahan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi berkembangnya knowledge yaitu:

- a. Pengetahuan yang dimiliki saat ini
- b. Kemampuan seseorang menambah pengetahuan
- c. Sumber-sumber yang tersedia untuk edukasi dan pelatihan
- d. Akses atau ketersediaan pengetahuan yang dibutuhkan

Dalam mengembangkan knowledge membutuhkan aktivitas yang memungkinkan masing-masing individu belajar dengan satu cara yang paling efektif bagi mereka, yaitu:

- a. Memberikan training dan program edukasi
- b. Menggunakan job sides yang membantu karyawan dalam proses belajar
- c. Memberikan one-on-one coaching (satu pembimbing satu pembelajar)
- d. Membuat user group dan forum untuk berbagi

Dalam proses membangun *knowledge*, perlu diketahui terlebih dahulu tingkat *knowledge stakeholder* terhadap perubahan dalam suatu perusahaan.

5) Meningkatkan Ability

Ability adalah kemampuan menerapkan pengetahuan menjadi terealisasi atau pelaksanaan perubahan. Ability dicapai jika seseorang mempunyai kemampuan mengimplementasikan perubahan pada level performa yang ditentukan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi berkembangnya ability yaitu:

- a. Hambatan psikologis
- b. Kemampuan fisik
- c. Kemampuan intelektual
- d. Waktu yang tersedia untuk mengembangkan keahlian
- e. Ketersediaan sumber yang mendukung kemampuan

Dalam meningkatkan Ability, sebaiknya diterapkan beberapa cara untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan mereka, yaitu:

- a. Melibatkan supervisor dalam praktek sehari-hari, sehingga tercipta lingkungan yang nyaman untuk belajar keterampilan dan kebiasaan baru.
- b. Menyediakan akses pada subject matter experts, agar memperkecil kesenjangan pengetahuan dan memperoleh demonstrasi satu per satu.
- c. Menerapkan program performance monitoring sehingga kemajuan terukur seperti hasil yang diharapkan dalam perubahan.
- d. Memberikan *hands-on exercises* selama training agar karyawan dapat mempraktekkan apa yang sudah dipelajari.

Dalam proses membangun ability, perlu diketahui terlebih dahulu tingkat kemampuan pemangku kebijakan terhadap perubahan dalam suatu perusahaan.

e. **Membuat Reinforcement**

Reinforcement adalah faktor internal dan eksternal yang mendukung perubahan. *Reinforcement eksternal* meliputi *recognition*, *reward*, dan *celebration*. *Reinforcement internal* bisa datang dari rasa puas dengan pencapaian (*achievement* atau manfaat lain yang diperoleh dari perubahan).

Faktor- faktor yang mempengaruhi *reinforcement* perubahan adalah:

- a. *Reinforcement* yang berarti bagi seseorang
- b. Hubungan *reinforcement* dengan kemajuan atau *accomplishment*
- c. Tidak adanya konsekuensi negatif
- d. Sistem pencatatan atas monitoring dan pengukuran.

Reinforcement sangat penting untuk mempertahankan proses perubahan agar terus berlangsung, diantaranya:

- a. Merayakan kesuksesan dan menerapkan program recognition
- b. Memberikan *reward*
- c. Mengumpulkan *feedback* dari karyawan
- d. Melakukan audit dan pengukuran performa

Dalam proses membangun *reinforcement*, perlu diketahui terlebih dahulu tingkat *reinforcement* stakeholder terhadap perubahan dalam suatu perusahaan.

Keterbatasan dari metode manajemen perubahan ADKAR (Consulting, 2013), adalah:

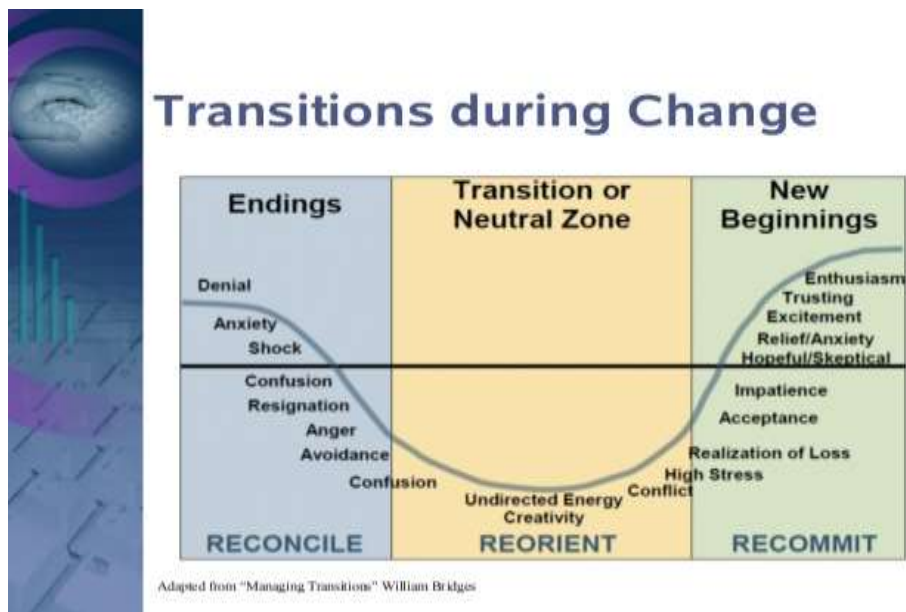
- 1) Metode ADKAR meninggalkan peran dari kepemimpinan dan prinsip-prinsip dari program manajemen untuk membuat kejelasan dan menyediakan arahan terhadap perubahan.
- 2) Metode ADKAR gagal dalam melihat program manajemen secara lebih luas.

6. Model Transisi Bridges '

William Bridges, dalam bukunya *Managing Transitions* pada tahun 1991, menulis tentang bagaimana manusia mengalami dan menghadapi perubahan. Dia menuliskan bahwa keengganan untuk kehilangan menjadi sifat yang menonjol—bukan hanya mengantisipasi dari keputusan, tetapi juga mengantisipasi perubahan itu juga. Bridges menggunakan istilah

“transisi” untuk mengungkapkan kondisi psikis dalam melihat kontras antara proses perubahan di mana kita biasanya menggambarkan konsep perubahan sebagai sebuah proses “sebelum” dan “sesudah”. Bridges menulis: “perubahan secara situasional bergantung pada hal yang baru, tetapi transisi psikologis tergantung pada bagaimana kita melepaskan realitas lama dan identitas lama yang kita miliki sebelum perubahan terjadi.”

Jadi *Ending* artinya adalah akhir dari hal yang lama dan *New Beginning* adalah awal dari hal baru. Setiap akhir dari hal yang lama menuju Awal dari yang baru ada proses yang mau tidak mau harus kita lewati. Ada “*Grieving*” -berduka yang harus kita alami, rasakan, bahkan nikmati dan selesaikan.



William Bridges

Awalnya kita akan *denial* (menolak), *anxiety* (kecemasan), *anger* (marah), dan *shock* (kaget). Apabila kita sudah bisa melewati tahap ini kita akan lebih dalam lagi merasakan *Fear* (takut), *Frustration* (frustrasi), *Confusion* (bingung), dan *Stress* (tertekan) karena kita serasa tidak melihat titik terangnya.

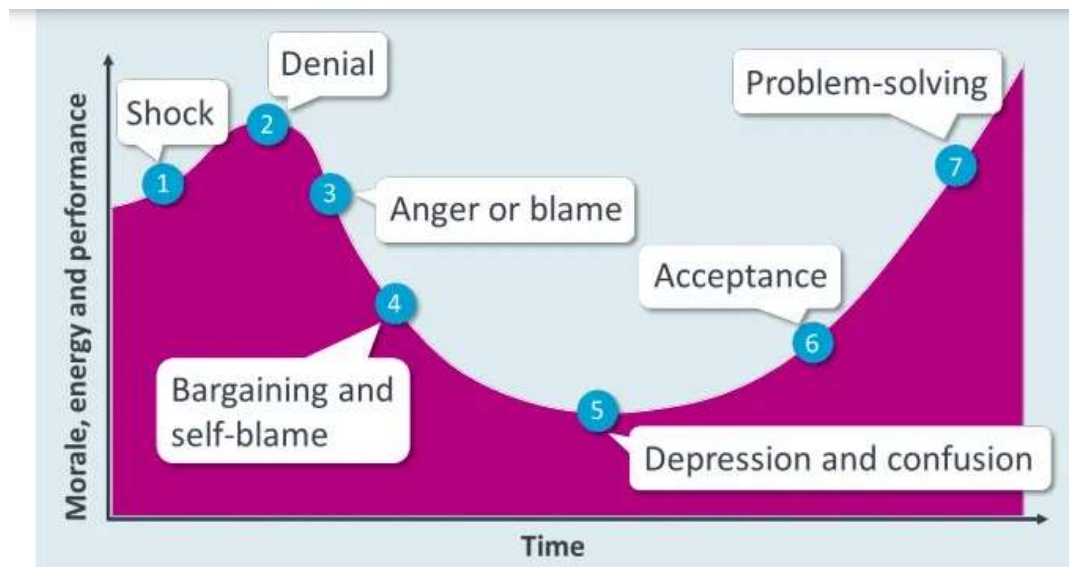
Berikutnya kita akan pada titik terendah apakah kita akan menghindari atau melanjutkan, pada titik ini akan membawa kita pada

keingin tahuan, “apa yang akan terjadi di depan sana”. Setelahnya akan membawa kita pada tahap *impatience* (tidak sabar), *acceptance* (menerima), *skepticism* (skeptis-kritis), *creativity* (kreatif). Tahap ini terjadi karena kita sudah melihat harapan bahwa situasinya akan membaik. Sehingga kita bergerak maju untuk segera menerima hal baru yang dibawa oleh perubahan. Semakin maju kita akan naik kelas pada tahap dimana kita mempunyai *hope* (harapan), *Energy* (energi), *Relief* (pemulihan) , *Enthusiasm* (Antusias).

Orang yang tidak bisa “*move on*” terjadi karena dia hanya diam dan tinggal dalam sebuah fase saja tanpa berani untuk maju kedepan kepada tahap berikutnya. Setiap perubahan akan membawa kita kedalam proses ini yaitu meninggalkan yang lama dan meraih yang baru. Proses melepaskan akan memerlukan proses berduka dan berkomitmen untuk berani maju kedepan.

7. Kurva Perubahan Kübler-Ross

Sebuah pemodelan umum untuk menggambarkan perjalanan emosional individu saat berhadapan dengan perubahan atau transisi. Melalui kurva ini, setidaknya kita bisa melihat bagaimana perkembangan individu saat menerima perubahan. Biasanya kurva ini digunakan secara efektif oleh eksekutif bisnis untuk membantu tenaga kerja mereka beradaptasi dengan perubahan dan bergerak menuju kesuksesan. Dapat juga diimplementasikan dalam bidang pendidikan, atau memahami situasi seperti pandemi COVID-19, bekerja ditempat baru, belajar hal baru, dan sebagainya. Sehingga, kita dapat lebih bijak dalam menyikapi kondisi emosional suatu individu.



Berikut adalah perjalanan individu dalam kurva perubahan:

1) Shock.

Sebuah kejutan diawal perubahan kondisi normal dari individu atau komunitas. Umumnya, orang sering menolak dengan perubahan yang terjadi dan seolah-olah mencoba membuktikan bahwa perubahan itu tidak nyata, bahkan tidak perlu. Sehingga hal ini dapat menurunkan produktivitas, kemampuan berpikir dan bertindak. Waktunya relatif pendek.

2)Denial.

Ditandai dengan ledakan energi tambahan. Seseorang mungkin akan mengalami denial/penolakan dan mungkin akan tetap fokus pada masa lalu. Beberapa orang cenderung tetap dalam keadaan penolakan untuk waktu yang lama dan mungkin bisa kehilangan kontak dengan realitas yang seharusnya ia alami saat ini.

3) Frustration/Anger or Blame.

Ketika realitas sudah tercapai (sadar), dan seseorang memahami gawatnya situasi, ia mungkin menjadi marah pada diri sendiri dan mungkin mencari orang untuk disalahkan.

Kemarahan dapat dimanifestasikan dalam beragam hal. Posisi ini membuat seseorang cenderung menjadi frustrasi dan pemarah.

4) *Bargaining and Self Blame.*

Saat tahap kemarahan berlalu, seseorang mungkin akan memikirkan cara-cara untuk menunda yang tak terhindarkan dan mencoba mencari tahu hal terbaik yang tersisa dalam situasi tersebut. Bargaining dapat membantu mencapai solusi yang berkelanjutan dan memberikan sedikit rasa lega. Pencarian cara alternatif untuk hasil yang berbeda mungkin akan tetap ada pada tahap ini. Ini adalah waktu untuk berempati dan membantu orang untuk realistis terhadap dampak perubahan yang terjadi secara individual.

5) *Depression and confusion.*

Seseorang pada tahap ini cenderung mengalami kesedihan, ketakutan, penyesalan, rasa bersalah, dan emosi negatif lainnya. Mungkin ia benar-benar menyerah sekarang dan mencapai jalan buntu. Ia bisa saja menunjukkan tanda-tanda ketidakpedulian, keterbukaan, mendorong orang lain menjauh dan tidak bersemangat terhadap apapun dalam hidup. Tampak seperti titik terendah dalam hidup. Tanda umum depresi seperti kesedihan, energi rendah, perasaan kehilangan motivasi, bahkan pada titik ekstrem bisa mencapai kehilangan kepercayaan pada Tuhan.

6) *Acceptance.*

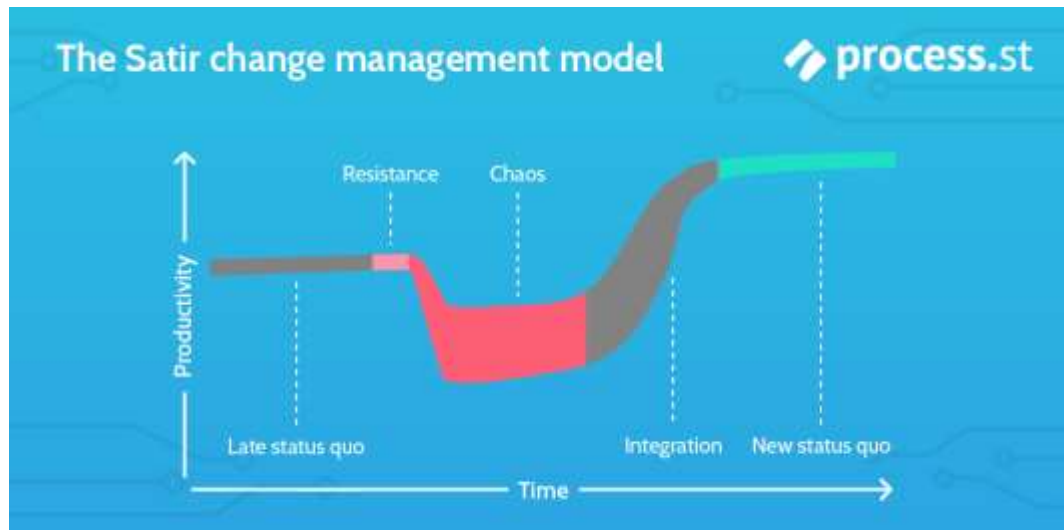
Pada titik ini seseorang menyadari bahwa melawan perubahan yang datang dalam hidup mereka tidak akan membuat kesedihan itu pergi, saat ini mereka pasrah dengan situasi dan mencoba menerima sepenuhnya. Sikap menyerah ini mungkin bukan sebuah kebahagiaan, tetapi ia menyadari untuk berhenti menolak perubahan dan melangkah maju dengannya, ia memutuskan untuk menghadapi "Masa Depan Baru". Hanya

dengan begitu mereka dapat mulai berpandangan ke luar dan mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan baru.

7) *Problem Solving/Integration.*

Saat mencapai tahap ini, orang mulai terlibat dalam perilaku pemecahan masalah. Ini memungkinkan seseorang untuk mencoba pendekatan baru dan akhirnya mengintegrasikannya ke dalam cara-cara baru mereka. Sebagian orang bisa saja benar-benar mengundurkan diri dan masuk ke dalam keadaan rendah energi/tidak punya semangat hidup. Yang lain mencoba untuk memanfaatkan sebagian besar waktu yang tersisa untuk mencari peluang baru. Seseorang telah mencapai titik damai dan siap untuk menerima tantangan yang harus dihadapi berikutnya.

8. Model Manajemen Perubahan Satir



Late Status Quo

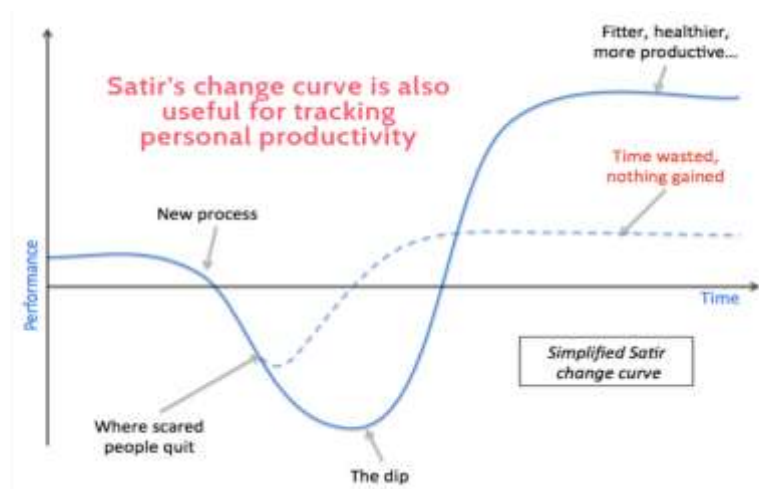
Late Status Quo adalah di mana segala sesuatu saat ini dan bagaimana hal itu dilakukan - itu adalah titik awal Anda sebelum Anda memperkenalkan perubahan apa pun. Kinerja harus konsisten, dan tim Anda harus cukup nyaman di mana mereka berada. Mereka tahu apa yang diharapkan, dan memiliki banyak pengalaman melakukan hal yang

sama sebelumnya, sehingga tantangan yang signifikan harus minimal. Pada tahap ini mungkin tidak ada perubahan dalam pikiran, dan karenanya penting untuk mendorong anggota tim untuk mencari informasi dan cara-cara untuk meningkatkan sendiri.

Resistance/Perlawanan/Penolakan

Perlawanan ditemui ketika elemen baru (atau perubahan) diperkenalkan. Ini dapat ditemui di tingkat mana pun (dari CEO hingga karyawan lini depan) dan biasanya disertai dengan penolakan.

Anda biasanya dapat mengidentifikasi awal resistensi oleh tim atau karyawan yang mulai menolak. Untuk membatasi hal ini jika memungkinkan, Anda perlu membantu semua orang untuk mengatasi perlawanan itu dengan menegaskan kembali kebutuhan untuk berubah dan membuat mereka berkomitmen untuk melakukannya.



Chaos/Kekacauan

Kekacauan adalah di mana dampak emosional dari perubahan Anda perlu ditangani, karena apakah Anda membuat perubahan besar atau kecil akan ada reaksi negatif yang mempengaruhi produktivitas tim Anda. Dengarkan umpan balik, jawab pertanyaan, dan pertimbangkan untuk menerapkan sistem mentor (atau dukungan umum). Ukur kinerja selama periode ini untuk melanjutkan kurva perubahan, dan ketahui

bahwa tahap ini mungkin akan menjadi titik terendah yang Anda capai. Selama model manajemen perubahan pendukung Anda berfungsi, semuanya ada di sini.

Integration/Integrasi

Saat ini adalah dimana produktivitas mulai meningkat tajam dan antusiasme bertahan, tetapi semua yang terlibat masih membutuhkan dukungan dengan masalah yang mereka hadapi untuk memastikan bahwa mereka tidak kehilangan tenaga sebelum waktunya. Seperti tahap lainnya, pastikan Anda melacak kinerja semua orang dan terus merencanakan kurva Anda.

New Status Quo/ Status Quo Baru

Akhirnya, status quo baru diselesaikan setelah perubahan menjadi norma, dan akan (mudah-mudahan) menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada selama status akhir quo. Di sinilah Anda benar-benar dapat menganalisis pengaruh perubahan Anda dan apakah proses itu bermanfaat. Dengan memeriksa keseluruhan efek perubahan pada kinerja Anda, Anda dapat memberikan bukti kuat bahwa operasi berhasil atau gagal, dan mulai memilah-milah mengapa hasil itu terjadi. Pada gilirannya, apa yang Anda pelajari dari keberhasilan atau kegagalan dapat digunakan untuk memengaruhi perubahan lebih lanjut dan memprediksi apa yang akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja.

Kebaikan

Seperti Kübler-Ross, model perubahan Satir baik digunakan untuk mengantisipasi dampak perubahan sebelum itu terjadi, dan bahkan untuk membenarkan perubahan kepada karyawan saat mereka melewati fase kekacauan. Jika mereka dapat menunjukkan bahwa kekacauan itu wajar, mereka akan lebih bersedia untuk melakukan perubahan. Tidak seperti kebanyakan model manajemen perubahan lainnya, model Satir juga menyediakan cara mudah untuk menganalisis dampak perubahan Anda

secara sekilas (dengan menghasilkan grafik berdasarkan kinerja Anda yang sedang berlangsung). Tidak hanya itu, tetapi membuatnya mudah untuk membandingkan efek dari berbagai perubahan yang telah Anda buat dan memberikan ukuran perkembangan bisnis Anda.

Keburukan

Jika Anda mencoba memprediksi hasil perubahan dengan model Satir, mudah untuk menerima begitu saja bahwa perubahan akan meningkatkan kinerja daripada mengukur dan memeriksanya. Ada juga sangat sedikit untuk memberi tahu Anda bagaimana mengidentifikasi kapan tiga tahap terakhir dimulai dan berakhir, dan beberapa tips untuk memandu karyawan melalui proses.

Model Satir hanya cocok untuk mengukur dan memprediksi pengaruh suatu perubahan, dan bukan untuk menganalisis perubahan apa yang perlu dilakukan (atau bagaimana membuatnya). Seperti kebanyakan metode manajemen perubahan lainnya yang disebutkan di atas, model Satir hanya benar-benar efektif ketika didukung oleh kerangka kerja yang dapat ditindaklanjuti dan terukur..

DAFTAR PUSTAKA

Hardiyansyah, 2010. Analisis Pengembangan Organisasi Pendidikan Tinggi Swasta dengan model Weisbord. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 10, Nomor 1, Januari 2010: 25 – 36

Karmelia Lili. (2007). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Equilibrium, Vol 3, No 5, Januari –Juni 2007: 7-30

Kotter, John P. 2008. The Heart of Change. Trans Media. Jakarta

Laksuni Fitriani, 2007. Kepemimpinan dan Pelayanan dalam Organisasi Publik. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol.IV No.4, 387, STIA LAN Bandung

Mohammad Firdaus, 2006. Struktur Informal Organisasi: Potensi Organisasi yang terabaikan. Jurnal Administrasi Negara STIA LAN Makasar, Vol 12 No.4, 36.

Winardi J. 2009. Teori Organisasi dan Pengorganisasian. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta

<https://www.process.st/change-management-models/>

[https://pusdiklat.bps.go.id/diklat/bahan_diklat/BA_Diagnosa%20Organisasi
_Dr.%20Ahmadriswan%20Nasution,%20S.Si,%20MT. 2185.pdf](https://pusdiklat.bps.go.id/diklat/bahan_diklat/BA_Diagnosa%20Organisasi_Dr.%20Ahmadriswan%20Nasution,%20S.Si,%20MT.2185.pdf)

[https://www.dictio.id/t/bagaimana-manajemen-perubahan-versi-kurt-lewin-
three-step-model/12843](https://www.dictio.id/t/bagaimana-manajemen-perubahan-versi-kurt-lewin-three-step-model/12843)

[https://www.dictio.id/t/bagaimana-manajemen-perubahan-versi-kurt-lewin-
three-step-model/12843/2](https://www.dictio.id/t/bagaimana-manajemen-perubahan-versi-kurt-lewin-three-step-model/12843/2)

<https://projasaweb.com/mckinsey-7s/>

<http://shiftindonesia.com/8-langkah-perubahan-kotter/#:~:text=Kotter%20menyatakan%20bahwa%20perubahan%20tidak,ada%20dukungan%20dari%20perilaku%20karyawan.>

<https://economy.okezone.com/read/2017/10/10/320/1792443/richard-thaler-raih-nobel-ekonomi-2017-berkat-teori-nudge-apa-sih-isinya>

<https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-nudge-theory/123538>

<https://michaelbliss.co/2020/02/06/nudge-book-review/>

<http://quickstart-indonesia.com/adkar-model/>

<https://www.dictio.id/t/bagaimana-manajemen-perubahan-versi-jeffrey-m-hiatt-adkar/12845>

<https://nugrowhow.wordpress.com/2015/03/09/perubahan-sering-menyakitkan-managing-transition-oleh-william-bridges/>

<https://weshare.or.id/mengenal-konsep-change-curve-kubler-ross-model/>

SOAL – SOAL LATIHAN

- 1) Sebutkan minimal tiga model manajemen perubahan ?
- 2) Sebutkan dan jelaskan ***Lewin's three step model*** atau model tiga tahap perubahan menurut Lewin ?
- 3) Sebutkan dan jelaskan secara singkat tentang ADKAR Model dalam manajemen perubahan?
- 4) Sebutkan keterbatasan dari metode manajemen perubahan ADKAR?
- 5) Apakah yang dimaksud dengan *Nudge Theory* ?

BAB V

HUBUNGAN VISI DENGAN PERUBAHAN

5.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab V pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian visi dan misi
- 2) Menguraikan tentang proses menanamkan visi
- 3) Menghubungkan visi dengan perubahan
- 4) Menguraikan penyebab visi gagal tercapai

5.2. Pengertian Visi dan Misi

5.2.1. Pengertian Visi

Setiap organisasi maupun perusahaan memiliki tujuan yang harus dicapai, baik untuk jangka waktu yang pendek, maupun untuk jangka waktu yang Panjang. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus memiliki visi. Peran Visi dalam perubahan adalah sebagai alat untuk melakukan perubahan, mempertahankan aktivitas kewirausahaan atau mengubah program utama perusahaan, meningkatkan kinerja organisasi, dan selanjutnya untuk mencapai visi organisasi yang berkembang.

Visi dalam organisasi memiliki peran paling penting untuk menggerakkan seluruh modal organisasi dalam mencapai tujuan secara bersama-sama dan selaras dari level Direksi, Manajer sampai karyawan. Visi bersifat jangka panjang, harus jelas dan dapat diraih dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Pertanyaan utama visi yaitu “Organisasi Anda ingin menjadi apa?” *Vision statement* biasanya tertulis dalam satu kalimat, inspirasional, jelas dan mudah diingat yang mengekspresikan tujuan jangka panjang organisasi. *Vision statement* mampu memotivasi karyawan untuk bekerja

lebih keras dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pernyataan visi menunjukkan sumber daya yang dimiliki, kompetensi dan ketrampilan yang diperlukan untuk meraih tujuan akhir. Sehingga dapat digunakan sebagai petunjuk utama dalam membuat *decision-making* dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki agar lebih efektif.

Pengertian visi menurut para ahli yaitu :

- a. Visi menurut Belgard W.P dan Rayner, Visi adalah sebuah gambaran rinci yang dikehendaki masa depan yang memberikan kejelasan tentang bagaimana organisasi akan perlu untuk beroperasi dengan cara yang berbeda untuk memenuhi mengubah kondisi dari pasar, pelanggan dan lingkungan bisnis secara keseluruhan, (Belgard W.P dan Rayner, SR, *Shaping the future: A dynamic process for creating and achieving your company's strategic vision*, New York, Amacom, 2004, p. 116).
- b. Menurut Ian Palmer, Richard Dunford, dan Gib Akin dalam buku *Managing Organizational Change* (McGraw Hill, second Edition, 2009, p. 253), Visi merupakan pendapat pernyataan tujuan yang ditentukan oleh manajemen berdasarkan nilai-nilai inti organisasi dan kepercayaan yang mendefinisikan indentitas organisasi dan menggabungkan ideal dan manifestasi dari arah yang sama dengan resep nyata untuk mewujudkan tujuan. Visi juga dapat dikatakan sebagai sesuatu yang didambakan untuk dimiliki dimasa depan (what do they want to have), dapat dibayangkan sebagai sebuah impian untuk masa depan, bayangan atau imajinasi dan impinan akan suatu peristiwa/ keadaan yang akan terjadi di masa depan serta gambaran yang jelas dari apa yang ingin dicapai dan diwujudkan pada masa depan tertentu oleh suatu organisasi.
- c. Menurut Wibisono (2006, p. 43), Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau

perusahaan.

- d. Menurut J.B. Whittaker, Visi perusahaan adalah gambaran masa depan yang akan dipilih dan yang akan diwujudkan pada suatu saat yang ditentukan
- e. Menurut Kotler, Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.
- f. Menurut Fred R. David dalam bukunya *Strategic Manajement* (Penerbit Salemba Empat, Edisi 10, Jakarta, 2006, hal. 75) menyatakan bahwa ketika para pekerja dan para manajer membentuk bersama pernyataan visi untuk perusahaan maka hasilnya dapat merefleksikan visi personal dari manajer dan karyawan yang mereka miliki dalam hati dan pikiran tentang masa depan mereka. Visi yang dirumuskan bersama dapat menciptakan kebersamaan kepentingan yang dapat mengangkat pekerja sehari-hari yang monoton dan menaruh mereka ke dalam dunia baru yang penuh dengan peluang dan tantangan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Visi merupakan cita-cita organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Visi harus inspiratif, menekankan tentang “apa” dan tentang “persepsi”, mampu memotivasi dan membangkitkan semangat, memberi arah yang jelas, meletakkan landasan sistem nilai dan mampu memantapkan sinergitas. Isi Pernyataan Visi seharusnya Visioner, berpandangan jauh ke depan, membantu terhadap resistensi perubahan, membantu membuat keputusan, fleksibel dan dapat menampung inspiratif dan memiliki daya saing.

Visi yang efektif adalah dapat mampu memotivasi, mudah dipahami, maknanya tidak terlalu luas, mampu memberikan arti dan nilai bagi para pelaksananya, dapat menetapkan standar dan keunggulan organisasi, mampu menghubungkan keadaan saat ini dan masa depan,

membantu organisasi merespon dan menghadapi perubahan/masalah, mencerminkan nilai – nilai budaya organisasi, mampu membangkitkan inspirasi pegawai, rasional, ideal, terukur dan dapat dicapai dan dapat memberikan arti pada masyarakat, sebagai alat kontrol atas perilaku individu pegawai dan organisasi, dan dapat dikomunikasikan dengan seluruh komponen organisasi.

5.2.2. Pengertian Misi

Makna kata misi lebih fokus ke bagaimana langkah-langkah demi mencapai visi yang sudah ditentukan. *What be believe we can do* atau apa yang bisa dipercaya, akan bisa kita lakukan. Itulah perbedaan Perbedaan visi dan misi jika di artikan secara harafiah.

Misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan dalam usaha mewujudkan suatu visi yang telah dibuat. Misi itu ibarat langkah-langkah kecil yang dibagi untuk mempermudah serta bentuk usaha nyata dalam memberikan arah sekaligus batasan-batasan proses pencapaian tujuan. Dengan kata lain, arti misi adalah prioritas, metode, atau nilai-nilai kerja yang menjadi landasan untuk memberi petunjuk garis besar dalam mewujudkan sebuah visi. Walaupun perbedaan visi dan misi cukup membuat kita bingung, namun misi dan visi merupakan suatu kesatuan yang harus seiring sejalan.

3.2.3. Perbedaan Antara Visi Dan Misi

Visi dan Misi sering digunakan secara bersama-sama untuk menyampaikan tujuan organisasi. Stakeholder terkadang menyampaikan visi dan misi secara terbalik, padahal visi dan misi tidak dapat diubah peranannya masing-masing. Berikut ini akan menjelaskan perbedaan mendasar antara visi dan misi organisasi yang dapat membantu stakeholder dalam meningkatkan kinerja organisasi.

	VISI	MISI
Tujuan	Menyampaikan tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi	Menyampaikan agenda utama yang ingin dicapai organisasi saat ini
Pertanyaan Strategis	Organisasi Anda ingin menjadi apa?	Apa yang ingin dilakukan organisasi Anda saat ini?
Instrumen	Visi mengandung : 1. Tujuan 2. Nilai	Misi mengandung capaian pada : 1. Pelanggan 2. Produk atau Jasa 3. Pasar 4. Teknologi 5. Fokus pada Kelangsungan Organisasi 6. Filosofi 7. Fokus pada Image 8. Fokus pada Pengelolaan Karyawan
Dimensi Waktu	Masa depan	Saat ini (periode waktu yang ditentukan)
Fokus Pengembangan	Anggota organisasi/ karyawan perusahaan	Karyawan, pelanggan, supplier, distributor, kolega dan komunitas
Urutan Penentuan	Visi dibuat di urutan pertama	Misi dibuat setelah visi terbentuk
Proses Perubahan	Jarang dilakukan perubahan, karena membutuhkan waktu yang lama untuk meraih visi organisasi	Misi dapat dirubah setelah organisasi dapat meraih misi sebelumnya (sering terjadi dilakukan setelah lima tahun)

Jadi, dapat disimpulkan perbedaan visi dan misi adalah bayangan dan cara kita melihat gambaran suatu tujuan pada masa depan, sedangkan

misi adalah cara dan langkah langkah yang bisa kita lakukan saat ini juga demi mewujudkan visi yang sudah kita rencanakan.

3.2.4. Manfaat Visi

Tidak semua visi selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Sering terjadi visi organisasi hanya menyampaikan aspek finansial sebagai tujuan akhir. Aspek lain yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi seperti motivasi karyawan jarang disampaikan.

Ada manfaat yang besar apabila organisasi mampu membuat visi yang tepat. Manfaat tersebut yaitu :

- 1) Memotivasi dan menginspirasi karyawan,
- 2) Menyampaikan tujuan yang jelas untuk dikerjakan stakeholder,
- 3) Menentukan jangkauan goal yang jelas (sesuai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki),
- 4) Memberikan guideline manajer untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif.

5.3. Peran Visi dalam Perubahan

Peran Visi dalam perubahan adalah sebagai alat untuk melakukan perubahan, mempertahankan aktivitas kewirausahaan atau mengubah program utama perusahaan, meningkatkan kinerja organisasi, dan selanjutnya untuk mencapai visi organisasi yang berkembang. Visi yang jelas memungkinkan untuk menentukan seberapa baik kinerja pemimpin organisasi dan mengidentifikasi kesenjangan antara visi dan aktivitas sekarang, membantu dalam mendapatkan identifikasi karyawan dengan organisasi, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan sasaran organisasi, dan mempersiapkan organisasi untuk melakukan perubahan secara teratur "revisioning" latihan untuk membantu dan membimbing mereka ke masa depan. Proses Visi dapat meningkatkan diri mereka dari orang-orang yang berpartisipasi di dalamnya, karena mereka bisa melihat potensi para tenaga kerjanya.

Visi dapat membantu perubahan dalam mempertinggi capaian/kinerja organisasi, memudahkan perubahan organisasi, perencanaan strategis yang serasi, merekrut bakat yang diperlukan dan memusatkan pengambilan keputusan. Visi dapat juga merintangi suatu perubahan dikarenakan pemimpin karismatik menggunakan pendekatan emosional, melalaikan perhatian yang perlu ke operasional bagi para pekerja, melalaikan perhatian ke masa depan, mengabaikan internet sebagai basis globalisasi, salah dalam memandu perubahan, para pemimpin berlebihan dalam menentukan persepsi krisis, Visi gagal dalam menghasilkan goals, dan pengikut merasa kecewa dan hilangnya kepercayaan pada pimpinan dan organisasi.

5.4. Menyusun dan Menciptakan Visi

Menyusun visi merupakan langkah pertama yang penting bagi proses manajemen strategis. Visi tersebut harus diketahui shareholder maupun stakeholder. Shareholder atau Stockholder merupakan seorang pemegang saham, baik perorangan atau badan hukum yang secara hukum memiliki satu atau lebih saham dalam suatu perusahaan. Stakeholder yaitu individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat baik secara keseluruhan maupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap perusahaan (Budimanta,dkk).

Berikut cara yang kami rekomendasikan untuk Anda dalam menentukan visi, yaitu sebagai berikut :

1) Mengumpulkan stakeholder (direksi, manajer dan karyawan) dan shareholder

Visi harus diketahui oleh seluruh karyawan dari berbagai level manajerial. Seluruh karyawan perlu mengetahui visi organisasi sebagai proses membangun komitmen terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Setelah semua pihak mengetahui dan memahami visi, organisasi perlu mendistribusikan atribut yang dapat mengingatkan berbagai level karyawan terhadap visi tersebut dapat

berupa virtual website dan desain grafis (misal, poster dan x-banner). Sehingga semua orang dapat membaca dan memahami tujuan organisasi.

2) Menanyakan visi organisasi sesuai versi stakeholder dan shareholder

Langkah selanjutnya setelah mengumpulkan stakeholder (pemangku kepentingan) dan shareholder (pemegang saham), yaitu menanyakan visi organisasi menurut perspektif mereka lalu mengumpulkan hasil review mereka kepada tim yang bertugas. Setelah itu, tim yang bertugas perlu mengkombinasikan semua review yang terkumpul. Langkah kedua ini dapat mengurangi konflik kepentingan yang dapat muncul akibat perbedaan melihat tujuan akhir organisasi.

3) Melakukan perbaikan visi dan menyampaikan visi yang terbaru

Draft visi terbaru perlu disampaikan kepada karyawan yang mengirimkan review (di tahap kedua) sebelum ditentukan visi yang final. Setelah ditentukan visi terbaru, maka tim yang bertugas perlu menyampaikannya kepada seluruh karyawan dan pihak lainnya yang berkepentingan.

Dalam menciptakan Visi (*Crafting The Vision*) menurut Holpp dan Kelly (Holpp, L, Kelly M, 1998, *Realizing the possible, Training and Development Journal*, september, p. 48-55) bahwa Visi muncul dari perdebatan antara kelompok yang multifungsi dalam sebuah organisasi yang memiliki potensi untuk menghasilkan visi dan aksi yang lebih kreatif serta perlu untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang risiko dalam meng-implementasikan visi.

Menurut Holpp Kelly, ada 3 Pendekatan yang digunakan untuk menciptakan visi yaitu:

1) Pendekatan Intuitif,

Bergantung pada penggunaan imajinasi untuk mendorong staf untuk berpartisipasi dalam visi pembangunan. Manajer diminta untuk membayangkan melakukan pekerjaannya dengan cara yang mereka

mencapai apa yang mereka inginkan dari diri sendiri dan orang lain dengan siapa mereka bekerja.

- a. Langkah pertama, mereka diminta untuk mendaftar hingga 10 hal-hal yang mereka inginkan untuk mencapai pribadi dan profesional dan kemudian memprioritaskannya.
- b. Langkah kedua, mereka fokus pada kenyataannya mereka saat ini sebagai sarana untuk mengidentifikasi ketegangan dan pengalaman hidup mereka.
- c. Langkah ketiga, mereka dengan dukungan yang disediakan untuk membantu mengidentifikasi dan mencapai rencana aksi untuk bekerja untuk mencapai visi mereka.

2) Pendekatan Analitik,

Visi-visi tidak begitu banyak dibayangkan dalam kaitannya dengan misi dan peran organisasi atau departemen, visi adalah terkait erat dengan tujuan organisasi.

- a. Siapa yang dilayani oleh organisasi.
- b. Apa yang dilakukan organisasi.
- c. Dimana organisasi menempatkan sebagian besar usaha-usahanya.
- d. Mengapa organisasi berfokus pada pekerjaan dan tujuan-tujuan tertentu.
- e. Bagaimana organisasi mengoperasionalkan usaha-usaha ini.

3) Pendekatan Pembandingan,

Pernyataan visi yang dikembangkan dengan berfokus pada tindakan dan standar yang digunakan oleh organisasi pesaingnya :

- a. Menanyakan apa yang mereka lakukan kompetitor dengan baik.
- b. Menanyakan bagaimana mereka dapat melebihi hal tersebut.
- c. Menanyakan apa yang akan menjadi ukuran kuantitatif dan kualitatif yang saat ini menunjukkan akan tercapai.
- d. Mengidentifikasi apa yang akan disenangi dan bagaimana ia akan merasakan saat standarnya telah dicapai.

Menurut Nutt dan Backoff (Nutt, PC and Backoff, RW, 1997, *Crafting Vision, Journal of Management Inquiry* p. 308-328) ada beberapa pendekatan yang digunakan dalam proses *crafting Vision* yaitu:

- 1) Pendekatan Pemimpin yang mendominasi (*Leader-Dominated Approach*).

CEO menyediakan visi strategis untuk organisasi, pendekatan ini merupakan filosofi pemberdayaan, yang mempertahankan bahwa orang-orang di seluruh organisasi harus terlibat dalam proses dan pengambilan keputusan.

- 2) Pendekatan Pompa Utama (*Pump-Priming Approach*).
CEO visioner yang memberikan ide dan akan dipilih masyarakat dan kelompok dalam organisasi untuk mengembangkan ide-ide ini dalam parameter yang luas ditetapkan oleh CEO.

- 3) Pendekatan Fasilitasi (*Facilitation Approach*).

CEO bertindak sebagai fasilitator, untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan lebih berhasil dan orang akan memiliki kontribusi untuk perkembangannya dan karena itu lebih bersedia untuk bertindak sesuai tujuan organisasi.

5.5. Penyebab Kegagalan Visi

Yang perlu diperhatikan bahwa dalam suatu visi yang telah disusun gagal dapat dikarenakan beberapa hal antara lain sebagai berikut:

- a. Terlalu spesifik (gagal untuk menghargai ketidakmampuan untuk mengendalikan perubahan dan derajat ketidakpastian yang berhubungan dengan hasil).
- b. Terlalu kabur (gagal dalam berbagai tindakan yang diarahkan).
- c. Kurang memadai (hanya sebagian masalah yang dapat dicapai).
- d. Terlalu tidak realistis (sehingga dianggap tidak dapat dicapai oleh staf)
- e. Kabur (tidak jelas gambar masa depan).
- f. Apakah melihat pengalaman masa lalu (gambar dari masa lalu, masa *extrapolated*).

- g. Terlalu rumit (birokrasi/terlalu sulit untuk dipahami).
- h. Tidak relevan (gambaran yang tidak jelas, tidak memiliki kaitan secara langsung).

Beberapa contoh Visi perusahaan-perusahaan dibidang otomotif yang sudah menglobal yaitu:

- a. Visi PT. Gajah Tunggal Tbk.

Mempertahankan dan memperkuat posisi Perusahaan sebagai pemimpin pasar dalam negeri dalam industri ban Indonesia serta diakui sebagai produsen ban berkualitas yang sehat secara finansial dan ternama dalam pasar global.

- b. Visi Ford Motor

To become the world's leading consumer company for automotive products and services (Menjadi terkemuka di dunia untuk konsumen perusahaan otomotif produk dan layanan)

- c. Visi Toyota

Menjadi perusahaan otomotif yang paling sukses dan dihormati di kawasan Asia Tenggara dengan memberikan pengalaman terbaik dalam kepemilikan kendaraan

DAFTAR PUSTAKA

Winardi.2000.Kepemimpinan dan Manajemen. Jakarta: Rineka Cipta.

Wibowo. 2016. Manajemen kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Heller, Robert. 2002. Managing Change.Dian rakyat.Jakarta.

Kotter,John P.2008. The Heart of Change. Trans Media.Jakarta

<http://mgt-sdm.blogspot.com/2010/12/visi-kaitanya-dengn-management.html#:~:text=Peran%20Visi%20dalam%20perubahan%20adalah,mencapai%20visi%20organisasi%20yang%20berkembang>

<https://www.linovhr.com/visi-misi-perusahaan/>

<https://slideplayer.info/slide/12806600/>

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2012-1-00575-MN%20Bab2001.pdf>

<https://accurate.id/marketing-manajemen/visi-misi-organisasi-dalam-sebuah-bisnis/>

<http://shiftindonesia.com/inilah-empat-faktor-penyebab-kegagalan-para-pemimpin/>

<https://www.mochamadbadowi.com/news/ Pernyataan-visi-perusahaan.html#:~:text=Pernyataan%20visi%20menunjukkan%20sumbe%20daya,yang%20dimiliki%20agar%20lebih%20efektif.>

<https://www.merdeka.com/jabar/perbedaan-visi-dan-misi-yang-wajib-diketahui-jangan-sampai-keliru-kln.html?page=1>

<https://sarjanaekonomi.co.id/shareholder/>

SOAL – SOAL LATIHAN

1. Sebutkan pengertian visi menurut Menurut Wibisono (2006)?
2. Sebutkan peran visi dalam perubahan?
3. Sebutkan manfaat adanya visi dalam organisasi?
4. Sebutkan 3 pendekatan yang digunakan untuk menciptakan visi Menurut Holpp Kelly?
5. Sebutkan penyebab kegagalan visi?

BAB VI

VISI BERDASARKAN STUDI KASUS

6.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab VI pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Memahami cara membuat visi organisasi
- 2) Memahami visi berdasarkan studi kasus

6.2. Cara Membuat Visi Perusahaan

Banyak dari kita yang sudah mendengar istilah **Visi** dan **Misi**, Baik itu instansi pendidikan, perusahaan, retail, organisasi bahkan sampai instansi pemerintahan. Meskipun sudah sering mendengar, tapi mungkin masih banyak dari kita yang belum memahami cara membuat visi dan misi perusahaan. Beberapa pertanyaan pun muncul, kenapa kedua hal ini penting untuk perusahaan? Kita akan bahas pada pertemuan kali ini.

Sebuah perusahaan yang besar pastilah memiliki visi jangka panjang serta misi utama yang kuat. Boleh dikatakan jika sebuah visi misi akan menentukan arah gerak dan peta jalan sebuah perusahaan.

Berikut beberapa cara untuk menentukan dan membuat visi dan misi perusahaan :

1) Berorientasi Kepada Masa Depan

Suatu visi haruslah memiliki tujuan yang jelas dimasa yang akan datang. Apa yang perusahaan inginkan, dan standar seperti apa yang diharapkan ada pada perusahaan adalah point utama yang akan digunakan untuk membuat visi.

Visi harus terstruktur dengan jelas, karena inilah yang akan menjadi titik awal, serta yang akan menjadi acuan, apakah perusahaan bisa berkembang dan dapat menunjukan eksistensinya atau tidak.

2) Mampu Menumbuhkan Optimisme

Misi harus dibuat dengan singkat dan padat agar setiap karyawan bisa mengingat hal tersebut dengan mudah. Selain kata yang mudah diingat, penggunaan setiap kalimat yang ada pada visi harus bisa menumbuhkan semangat.

Cara seperti ini jauh lebih efektif untuk membuat setiap karyawan perusahaan mampu bekerja dengan maksimal.

Ada dua tips yang bisa kita gunakan untuk membuat misi yang baik, yaitu :

1) Rumuskan Langkah-Langkah

Misi merupakan suatu langkah konkret yang akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan. Misi akan lebih mudah jika di paparkan dalam beberapa point, namun jika dijabarkan dalam satu kalimat juga tidak masalah. Karena yang terpenting adalah, langkah-langkah yang dilakukan harus jelas dan mudah dipahami oleh setiap karyawan sehingga mereka lebih mudah menganalisa dan kemudian mulai mengaplikasikannya dalam budaya kerja mereka sehari-hari.

2) Tentukan Target

Untuk beberapa perusahaan, menentukan target pada misi mereka merupakan suatu bentuk motivasi dan membuat langkah mereka lebih terarah. Misalnya jika sebuah perusahaan bergerak di bidang ritel, kita bisa membuat misi perusahaan dengan mencantumkan berapa nilai omzet yang harus dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu satu tahun. Dengan adanya target tersebut, diharapkan karyawan akan lebih terpacu untuk meningkatkan penjualan, kualitas pelayanan, dan lain sebagainya.

6.2.1. Visi, Misi, dan Core Values dalam Bisnis

Dalam membuat visi misi yang benar, tentu kamu harus mengetahui terlebih dahulu apa perbedaan keduanya. Oleh karena itu, pada bagian awal ini, kami akan uraikan perbedaan ketiga istilah yang

biasanya digunakan untuk menjadi jiwa dari sebuah bisnis atau organisasi.

a. Visi (*Vision statement*)

Visi sederhananya adalah sebuah mimpi besar yang menjadi jiwa dari lahirnya bisnis Anda. Tujuan besar inilah yang ketika tercapai akan menjadikan perusahaan Anda mengubah dunia.

Dalam membuat sebuah visi yang baik, Anda dapat menggunakan kaidah **SMART Goals**. Berikut deskripsi singkatnya:

Specific: Pastikan visi Anda memiliki fokus area yang jelas

Measurable: Buat target capaian Anda yang dapat diukur

Achievable: Pilihlah target yang mungkin untuk dicapai

Relevant: Pastikan visi relevan dengan kondisi dan kebutuhan saat ini

Time bound: Buatlah target waktu yang jelas (kapan tercapainya dst.)

Tentu tidak setiap visi harus mengandung kelima point di atas, misal kadang adakalanya aspek *time bound* tidak diperlukan. Beberapa contoh visi dari perusahaan yang menurut kami sudah sukses dalam meraih goals bisnisnya. Diantara contoh visi yang cukup dikenal luas adalah *vision statement* dari perusahaan Disney: *To make people happy*.

b. Misi (*Mission statement*)

Jika visi adalah mimpi, maka misi adalah apa yang Anda lakukan untuk mewujudkan mimpi itu. Di bagian ini, kita akan bicara lebih mengerucut pada objek bisnis, **fokus kerja**, serta milestones dari setiap aktivitas perusahaan. Berikut contoh misi yang dimiliki oleh perusahaan raksasa teknologi, Google: *Our mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful*.

c. Nilai Perusahaan (*Core values*)

Berbeda dari visi dan misi, **values** lebih ditekankan pada budaya dan nilai yang harus dimiliki oleh segenap anggota dalam organisasi tersebut. Nilai ini yang nantinya diharapkan dapat membentuk karakter

organisasi yang diinginkan serta memudahkan dalam mewujudkan visi organisasi secara umum.

Contoh *core values* organisasi yang sudah dikenal secara luas ialah *values* dari Universitas Indonesia : “Veritas, probitas, iustitia” Ketiga kata ini bermakna **benar**, **jujur**, dan **adil**. Tentu hal ini sangat relevan dengan kampus UI yang notabenenya adalah institusi pendidikan yang fokus dalam mencetak sumberdaya manusia yang unggul.

6.3. Contoh Visi dan Misi Perusahaan

Berikut beberapa contoh visi dan misi perusahaan yang selama ini menjadi unicorn-nya Indonesia.

1) Gojek

Nama Gojek tentu sudah tidak asing bagi masyarakat Indonesia, khususnya mereka yang tinggal di kota besar yang selalu berjibaku dengan masalah macet. Kini perusahaan tersebut tidak hanya melayani booking ojek online saja, namun juga merambah market lain seperti pembayaran, kuliner, sampai dengan kecantikan.

Seperti inilah visi dan misi perusahaan Gojek :

Visi :

“Membantu memperbaiki struktur transportasi di Indonesia, memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari seperti pengiriman dokumen, belanja harian, dengan menggunakan layanan fasilitas kurir, serta turut mensejahterakan kehidupan tukang ojek di Jakarta dan Indonesia kedepannya”.

Misi :

1. Menjadikan PT. Gojek Indonesia sebagai jasa transportasi tercepat dalam melayani kebutuhan masyarakat Indonesia.
2. Menjadikan PT. Gojek Indonesia sebagai acuan pelaksanaan

kepatuhan dan tata Kelola struktur transportasi yang baik dengan menggunakan kemajuan teknologi.

3. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial,
4. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada pelanggan.

2) Bukalapak

Nama unicorn lain yang tidak kalah populer dan lebih dulu mengudara adalah Bukalapak, sebuah toko online yang dengan gebrakannya mampu menumbuhkan dan memberdayakan UMKM di Indonesia. Visi dan Misi Bukalapak inipun bisa anda gunakan sebagai inspirasi untuk membangun perusahaan anda sendiri.

Bukalapak memiliki slogan jual-beli online mudah dan terpercaya karena Bukalapak memberikan jaminan 100% uang Kembali kepada pembeli jika barang tidak dikirimkan oleh pelapak.

Visi Bukalapak : Menjadi online marketplace nomor 1 di Indonesia

Misi Bukalapak : Memberdayakan UKM yang ada di seluruh Indonesia

Sebelum membuat visi misi sebuah bisnis, biasanya diperlukan juga perumusan latar belakang perusahaan serta ringkasan eksekutif. Oleh karena itu kami menyediakan 2 contoh visi misi perusahaan yang dilengkapi keterangan tersebut.

Contoh Visi Misi Perusahaan Agroindustri

Latar Belakang

PT. Kumala Makmur Sentosa adalah perusahaan yang berusaha di bidang pengemasan dan pemasaran produk minyak goreng berbahan dasar *Crude Palm Oil* (CPO) dalam bentuk curah untuk pasar lokal kota Solo dan sekitarnya. Untuk mempertahankan core business-nya maka sebagai antisipasi peluang dan kondisi pasar di masa mendatang PT. Kumala Makmur Sentosa membuat produk minyak goreng sawit kemasan dengan merek AZARIA, yang ditujukan terutama untuk pasar ekspor.

VISI :

- Menjadi pemasok minyak goreng sawit kemasan bagi segmen horeca di India
- Menjadikan minyak goreng sawit Azaria mampu bersaing dengan produk minyak goreng lain di pasar internasional
- Mempertahankan core bussiness PT. Kumala Makmur Sentosa dengan memperluas pasar minyak goreng ke mancanegara

MISI :

- Membuat produk minyak goreng sawit Azaria yang kualitasnya sesuai dengan kebutuhan konsumen di India
- Menjaga produksi minyak goreng sawit Azaria agar kualitas dan kuantitasnya sesuai dengan tuntutan konsumen
- Meningkatkan promosi produk melalui media online maupun dengan media promosi lain

Contoh Visi Misi Perusahaan Perikanan**Latar Belakang**

Sebagai negara maritim, Indonesia kaya dengan berbagai hasil laut. Tak pelak, hal ini membuat stigma masyarakat terhadap olahan hasil laut menjadi negatif. Dalam artian, masakan hasil laut diidentikkan dengan masyarakat kelas bawah dan kurang mempunyai gengsi. Namun, di tangan kreatif para pemuda ini, hasil laut yang katanya “makanan desa” menjadi “naik kelas”, dengan harga jual yang lumayan tinggi.

Hasil laut ini adalah teri nasi. Siapa yang tak kenal dengan ikan teri? Ikan kecil yang hidup bergerombol namun kaya akan gizi ini banyak dijumpai di seluruh wilayah Indonesia, baik itu di laut dangkal, ataupun di laut dalam. Stok ikan teri yang berlimpah di wilayah Indonesia inilah yang mendorong jiwa kreatif para pemuda ini untuk membuat olahan berbahan dasar teri nasi, dan tentunya layak jual dengan kualitas rasa dan kemasan yang menarik.

Visi :

- Menjadi salah satu pelopor pemanfaatan perikanan hasil laut Indonesia
- Menjaga kualitas bahan baku tanpa pengawet dengan meningkatkan kinerja manusia dalam proses pengolahan.

Misi :

- Meningkatkan kepercayaan konsumen akan produk
- Memperkuat sistem pemasaran dengan nilai-nilai kejujuran dan ekonomis

Contoh Visi Misi Perusahaan Eksportir Pupuk

Visi :

- Menjadi role model pertanian terpadu berorientasi ekspor nomor satu di Jawa Barat pada tahun 2025
- Memenuhi 5% kebutuhan pupuk organik untuk sektor perkebunan di seluruh Asia Tenggara

Misi :

- Meningkatkan produktivitas lahan pertanian menggunakan sistem pertanian terintegrasi
- Melakukan riset dan inovasi berkelanjutan untuk menghasilkan pupuk organik yang sesuai dengan daerah tropis
- Melakukan scale-up sistem produksi pupuk organik secara bertahap hingga memenuhi kuota ekspor

Contoh visi misi makanan tradisional

Buat yang doyan makan makanan tradisional mungkin berpikir bahwa usaha di bidang kuliner tradisional tidak membutuhkan formalitas seperti visi misi perusahaan. Pemikiran tersebut salah besar karena yang namanya suatu usaha apapun itu tetap membutuhkan yang namanya visi misi sebagai salah satu tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut.

Visi Usaha Klepon

Menjadikan makanan tradisional klepon sebagai makanan khas Indonesia yang diingat dan dinikmati masyarakatnya hingga dikenal ke mancanegara

Misi Usaha Klepon

1. Membuat makanan tradisional Klepon dengan mengubah standar makanannya menjadi lebih tinggi
2. Memberikan sentuhan yang lebih menarik dengan memberikan pola warna pada Klepon supaya diingat dan terus dinikmati
3. Meningkatkan cita rasa baru pada Klepon agak dapat bersaing dengan jajanan-jajanan makanan kecil lainnya

Visi Bisnis Minuman

Menjadi perusahaan Minuman Cendol Dawet yang dikenal sampai ke seluruh Indonesia dan Luar Negeri dan Mengembangkan cabang Street Cendol Dawet ke seluruh Indonesia dan luar Negeri

Misi Bisnis Minuman

1. Memberikan cita rasa Cendol Dawet yang fleksibel sesuai selera masyarakat
2. Memberikan Cendol Dawet alami dan natural tanpa adanya bahan pengawet
3. Memberikan Cendol Dawet yang inovatif dan berbeda dari pesaing lainnya
4. Memberikan Cendol Dawet dengan sentuhan khas Indonesia
5. Memberikan Cendol Dawet yang bersih, higienis, segar dan fresh
6. Memberikan pelayanan dengan ramah, senyum dan hangat

Contoh visi misi usaha kue

Bagi yang penasaran mengenai visi misi perusahaan dibidang kue, atau makanan ringan lain yang sudah modren, mungkin bisa melihat contoh visi misi dari perusahaan besar ini

Visi JCO Donuts

1. Membentuk J.CO Donuts and Coffee sebagai International Premium Donuts and Coffee Brand terkemuka
2. Menjadi trend-setting lifestyle dalam donuts and coffee brand
3. Menjadi perusahaan yang tepat bagi orang-orang yang tepat dalam meraih cita-cita mereka.

Misi JCO Donuts

1. Memberikan kualitas premium donat dan kopi
2. Mendorong karyawan dalam meraih cita-cita
3. Menempatkan pelanggan sebagai prioritas
4. Berkomitmen memberikan pelayanan terbaik dengan sungguh-sungguh
5. Memberikan tempat yang sempurna untuk bersantai
6. Memberikan pelayanan terhadap setiap orang dengan hormat dan bermartabat

Visi Bisnis Donat

Menjadikan Donat Kosngosan yang mandiri dan berkualitas, dapat bersaing dipasar dan bisa mengembangkan usaha di dalam negeri dan luar negeri

Misi Bisnis Donat

1. Mengembangkan usaha yang sudah ada dengan mengembangkan dan memperbarui produk dengan lebih sehat dan berkualitas
2. Membangun dan mengembangkan potensi diri dalam membangun usaha usaha mandiri
3. Membuat suatu mekanisme usaha yang berkualitas sehingga dapat bersaing dipasar
4. Menjadikan donat kosngosan sebagai makanan sehari hari masyarakat

Contoh visi misi restoran

Visi Restoran Padang

Menjadi restoran Padang terbaik dengan cita rasa yang asli dari bumbu pilihan dan bahan yang alami dan menjaga rasa dan kualitas kami untuk konsumen yang bercita rasa tinggi

Misi Restoran Padang

1. Menyediakan Kualitas Unggul, Pelayanan Prima, dan Pilihan Terbaik kepada konsumen kami.
2. Membuat Standar Operasi Prosedur yang baik dalam pengolahan makanan dan jasa
3. Mengembangkan kepercayaan konsumen terhadap kualitas rasa masakan Padang

Visi Restoran SeaFood

Menjadikan Rumah Makan Seafood Kosngósan terkenal dan memiliki kualitas bahan makan dan cita rasa masakan yang dinikmati oleh seluruh masyarakat Indonesia

Misi Restoran SeaFood

1. Memberikan kualitas pelayanan dan penyajian makanan
2. Mengembangkan inovasi baik dalam produk maupun pelayanan dengan tetap pada koridor tradisional
3. Menumbuhkan keterampilan dan pengetahuan karyawan guna mencapai performa operasional yang maksimal
4. Melakukan ekspansi usaha di beberapa tempat strategis untuk menjadi restoran seafood terbaik di Indonesia

Visi Restoran Cepat Saji

Menjadi perusahaan kuliner cepat saji yang merakyat dan populer tanpa melihat strata sosial yang ada

Misi Restoran Cepat Saji

1. Memberikan makanan cepat saji yang sehat dengan memperhatikan kualitas kebersihan
2. Memberikan harga yang murah tapi tidak merugikan
3. Menghilangkan strata sosial yang ada dan semua pembeli sama adanya
4. Menyediakan tempat yang nyaman untuk berkumpul

Visi Misi Perusahaan Makanan (Cemilan, Tradisional, Cepat Saji)

Apakah kamu punya usaha makanan tapi bingung bagaimana membuat visi misinya? Visi misi perusahaan tentu sangat penting untuk branding. Setidaknya, perusahaan akan lebih terlihat profesional tentunya dibandingkan tanpa visi dan misi. Berikut ini beberapa contoh visi misi perusahaan makanan, yaitu :

Contoh Visi Misi Perusahaan Makanan

A. Visi dan Misi PT Jackfood Group

PT Jackfood Group merupakan perusahaan yang memproduksi makanan dan minuman kemasan.

Visi :

Mewujudkan sebuah perusahaan makanan ringan terpercaya dan paling terkenal di seluruh dunia.

Misi

1. Selalu berinovasi dalam membuat produk baru yang sesuai dengan keinginan konsumen tanpa mengesampingkan kualitas.
2. Memberikan kualitas pelayanan nomor satu untuk konsumen dan distributor.
3. Membangun jaringan distribusi yang luas hingga ke pelosok negeri dan luar negeri.
4. Mengedepankan kualitas sumber daya manusia agar menjadi perusahaan dengan SDM terbaik.

5. Mengutamakan tanggung jawab, loyalitas, serta kemauan untuk terus belajar dan memahami teknologi yang berkembang saat ini.

B. Visi dan Misi PT Kraby Patty Burger

PT Kraby Patty Burger merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan siap saji berupa burger. Konsumen juga bisa membeli patty yang masih mentah untuk dimasak sendiri di rumah.

Visi :

1. Mendahulukan kepuasan konsumen dengan menghadirkan produk yang memiliki kualitas terbaik di kelasnya.
2. Menyediakan menu yang lezat namun tidak mengesampingkan kandungan gizi agar masyarakat tetap sehat.
3. Menjual makanan terbaik dengan harga yang lebih terjangkau agar dapat dinikmati semua kalangan.
4. Tak ada hentinya berinovasi untuk memberikan produk sesuai dengan selera muda-mudi.

Misi :

1. Memberikan harga jual makanan dan minuman yang murah tanpa mengorbankan kualitas karena menyesuaikan kondisi perekonomian masyarakat.
2. Memperlakukan konsumen layaknya seorang raja sehingga senantiasa memberikan pelayanan yang memuaskan.
3. Memudahkan konsumen dalam memilih produk dengan cara mencantumkan harga, tanggal kedaluwarsa, dan rasa dengan jelas.
4. Mencantumkan komposisi atau bahan baku produk dengan jujur dan jelas pada kemasan.
5. Membuat desain kemasan yang unik dan menarik agar konsumen lebih memilih produk dari Krabby Patty Burger.
6. Menciptakan suasana outlet yang nyaman, bersih, dan tertata.
7. Melayani dalam waktu yang lebih cepat agar konsumen tak terlalu lama menunggu.

C. Visi dan Misi PT Maja Pahit Donat

Produk utama dari PT Maja Pahit Donat adalah kue donat. Inilah visi misi perusahaan tersebut.

Visi :

1. Menjadi perusahaan kue donat yang memiliki kualitas terbaik dan siap dengan persaingan di pasar lokal maupun nasional.
2. Melebarkan sayap hingga ke seluruh kota di Indonesia bahkan menjangkau pasar internasional dalam waktu 10 tahun.

Misi :

1. Menciptakan produk donat yang bervariasi dan tidak monoton agar konsumen tidak bosan dan selalu tertarik dengan Maja Pahit Donat.
2. Selalu menggunakan bahan baku berkualitas untuk menciptakan donat yang terbaik.
3. Memperhatikan kandungan gizi yang terkandung dalam bahan baku sehingga tercipta donat yang sehat dan dapat dinikmati oleh semua orang.
4. Membangun perusahaan yang mandiri dan tak bergantung pada pihak-pihak tertentu.
5. Mengikuti perkembangan usaha serupa yang ada di pasaran agar tidak kalah saing.
6. Melakukan promosi agar Maja Pahit Donat menjadi produk yang melekat di hati masyarakat luas.

D. Visi dan Misi PT Martabak Kejutan

PT Martabak Kejutan merupakan salah satu perusahaan makanan dengan sistem waralaba. Produk utamanya yaitu martabak khas dari daerah Bangka seperti martabak telur dan manis.

Visi :

1. Menjadi perusahaan martabak waralaba yang menyediakan menu lezat, halal, berkualitas tinggi, dan bergaransi.
2. Memenuhi kebutuhan masyarakat akan jajanan yang menyenangkan dan membuat suasana hati lebih baik.

Misi :

1. Selalu berinovasi untuk menghadirkan menu martabak yang unik dan berbeda dengan pesaing.
2. Bekerja sama dengan penyuplai bahan baku yang memiliki kualitas terbaik serta terjamin halal.
3. Memilih karyawan terbaik berdasarkan kemampuan dan kinerjanya.
4. Menjalin hubungan baik berlandaskan kekeluargaan dengan karyawan karena karyawan merupakan aset terpenting dalam perusahaan.
5. Selalu menjaga hubungan dan komunikasi yang baik dengan pelanggan, baik pelanggan lama maupun pelanggan baru.
6. Mengedepankan etika yang baik serta sopan santun dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.
7. Memastikan konsumen atau pelanggan merasa puas dengan produk dan pelayanan dari Martabak Kedjoetan.
8. Selalu berinovasi untuk menciptakan resep dan topping baru untuk martabak.
9. Menghadirkan kegembiraan kepada pelanggan dalam bentuk makanan.

E. Visi dan Misi PT Foody Station Internusa

PT Foody Station Internusa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan bahan pangan.

Visi :

Menjadi perusahaan perdagangan bahan pangan yang terbesar di Indonesia dan kawasan Asia Tenggara.

Misi :

1. Mendirikan, mengoperasikan, serta mengatur seluruh sarana dan prasarana yang berkaitan dengan food station.
2. Mendirikan dan mengoperasikan sebuah pusat perdagangan untuk bahan makanan yang pokok.
3. Mendirikan dan mengoperasikan pasar induk di kota dan kabupaten di seluruh Indonesia.

4. Mengupayakan dan mendistribusikan bahan pangan, serta mengendalikan supaya harga pangan tetap stabil dan terjangkau.
5. Menjalankan dan mengatur perdagangan bahan pokok, terutama beras.
6. Mendirikan dan mengelola kawasan sentra perdagangan pangan dengan cara bekerja sama dengan pemerintah daerah maupun swasta untuk menjamin kelancaran pasokan bahan pangan di pasar induk yang dikelola.
7. Membantu petani kecil untuk menjual hasil panen dengan harga yang lebih layak dibandingkan harga tengkulak melalui sistem resi gudang.

F. Visi dan Misi PT Enam Pilar Sentosa

PT Enam Pilar Sentosa merupakan perusahaan produsen, sekaligus distributor makanan ringan yang sudah cukup lama berdiri di Indonesia karena memiliki visi dan misi seperti ini.

Visi :

Menjadi perusahaan makanan yang memiliki wawasan internasional yang turut membangun negeri serta meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia secara umum dengan berpedoman pada prinsip “pangan dan bisnis yang berkesinambungan.”

Misi :

1. Memiliki persediaan barang dan jasa dengan kualitas tinggi dan kaya akan inovasi di bidang “pangan dan bisnis yang berkesinambungan.”
2. Membangun perusahaan yang kuat dan sukses dengan berprinsip pada sumber daya manusia yang baik untuk membentuk sistem perusahaan yang baik pula.
3. Memaksimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk membangun perusahaan yang kuat.
4. Memiliki sumber daya manusia yang terus menerus belajar beradaptasi dengan perkembangan zaman untuk membangun perusahaan yang tetap kuat dari masa ke masa.
5. Bergerak lincah untuk membangun bisnis seperti perusahaan kecil namun tetap kuat layaknya perusahaan besar.

6. Menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan mengedepankan profesionalisme.
7. Selalu menghasilkan keuntungan bisnis yang berpengaruh kepada perusahaan dan juga pemegang saham.

G. Visi dan Misi PT Tiga Putri Mandiri

PT Tiga Putri Mandiri adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan bahan pangan untuk masyarakat di Indonesia.

Visi :

Menjadi perusahaan yang menyediakan bahan pangan dengan kualitas tinggi serta memiliki infrastruktur terbaik dan teknologi paling modern di Indonesia.

Misi :

1. Membangun industri pangan di Indonesia dengan sistem kerja sama dengan rekan bisnis, agar tercipta keuntungan bagi pihak-pihak yang terlibat serta rakyat Indonesia secara umum.
2. Selalu memberikan bahan pangan dengan kualitas paling baik yang disertai dengan pelayanan yang baik pula untuk memuaskan pelanggan.
3. Merangkul para petani dan peternak untuk menjadi pemasok tetap bagi PT Tiga Putri Mandiri agar menguntungkan bagi petani dan peternak kecil.
4. Membangun sistem perusahaan yang kokoh dengan dukungan sumber daya manusia yang memiliki loyalitas dan profesionalitas tinggi.
5. Membangun perusahaan yang peduli terhadap masyarakat di sekitarnya dengan senantiasa memberikan program-program terbaik untuk meningkatkan kesejahteraan.

H. Visi dan Misi PT Rajawali Food and Bevarages

PT Rajawali Food and Bevarages merupakan perusahaan yang memproduksi makanan serta minuman ringan yang dipasarkan ke seluruh Indonesia.

Visi :

Menjadi perusahaan makanan dan minuman yang paling sukses di Indonesia dilihat dari profit, penjualan, dan kepuasan pelanggan melalui kerja sama seluruh komponen dalam perusahaan.

Misi :

1. Selalu memberikan kualitas yang terbaik untuk makanan dan minuman agar konsumen merasa puas.
2. Menjadikan karyawan sebagai keluarga yang harus ditingkatkan kesejahteraan dan taraf kehidupannya melalui lingkungan kerja yang damai.
3. Menjalinkan kerja sama dengan berbagai rekan usaha untuk memberikan keuntungan bagi semua pihak.
4. Mengelola perusahaan dengan baik agar pemegang saham memiliki nilai keuntungan yang semakin meningkat.

I. Visi dan Misi PT Dua Marmot

PT Dua Marmot bergerak di bidang produksi dan distribusi makanan ringan yang berbahan dasar kacang-kacangan.

Visi :

Menjadi produsen makanan ringan berbahan dasar kacang yang paling terkenal di Nusantara berkat pengolahan bahan baku yang berkualitas dan etika bisnis yang baik.

Misi :

1. Selalu menggunakan teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi dan jumlah produksi, tak lupa juga untuk mempertahankan kualitas yang terbaik.

2. Memperluas area pemasaran hingga ke tingkat internasional untuk membangun jaringan agar nama perusahaan PT Dua Marmot dikenal oleh masyarakat global.
3. Terbuka menerima kritik dan saran yang disampaikan oleh pelanggan dan juga mitra bisnis untuk menciptakan perusahaan yang terus berkembang ke arah yang lebih baik.

J. Visi dan Misi PT Minora Indah

PT Minora Indah fokus memproduksi makanan ringan seperti biskuit, wafer, dan lain sebagainya. Produk perusahaan ini telah dikenal oleh seluruh negeri.

Visi :

Menjadi perusahaan makanan ringan yang menguasai pasar Indonesia dan dunia bermodalkan produk yang berkualitas dan kepercayaan pelanggan.

Misi :

1. Mendapatkan keuntungan bersih yang selalu berada di atas pendapatan bersih perusahaan serupa agar selalu memberikan keuntungan bagi perusahaan dan pemilik saham.
2. Memberikan kontribusi yang baik untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara luas dengan memberikan lapangan pekerjaan, mendukung program-program swadaya masyarakat, dan pembangunan ekonomi rakyat.

K. Visi dan Misi PT Cahaya Sisri

PT Cahaya Sisri merupakan produsen minuman teh dalam kemasan yang sangat terkenal karena sudah berdiri sejak lama.

Visi :

Menjadi perusahaan minuman nomor satu di Indonesia yang dapat menjangkau seluruh konsumen di pelosok negeri.

Misi :

1. Membangun jaringan distribusi yang terstruktur dan lebih luas untuk menjangkau seluruh konsumen.

2. Membuka jalan pendistribusian yang baru baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Visi dan misi diciptakan sebagai arah dan tujuan dari sebuah perusahaan. Tanpa adanya arah dan tujuan yang jelas, perusahaan tak akan berjalan dengan baik. Itulah alasan mengapa visi misi menjadi sangat penting.

DAFTAR PUSTAKA

Winardi.2000.Kepemimpinan dan Manajemen. Jakarta: Rineka Cipta.

Wibowo. 2016. Manajemen kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Heller, Robert. 2002. Managing Change.Dian rakyat.Jakarta.

Kotter,John P.2008. The Heart of Change. Trans Media.Jakarta

<https://divedigital.id/contoh-visi-misi/>

<https://karinov.co.id/contoh-visi-dan-misi-perusahaan/>

<https://www.kosngosan.com/2019/10/visi-misi-perusahaan-kuliner.html>

<https://mesinmilenial.com/visi-misi-perusahaan-makanan.html>

[https://www.academia.edu/36167042/Visi Misi dan Strategi Perusahaan](https://www.academia.edu/36167042/Visi_Misi_dan_Strategi_Perusahaan)
[Studi Kasus PT PGN Manajemen Startegic Chapter 1](#)

SOAL – SOAL LATIHAN

1. Sebutkan cara untuk menentukan dan membuat visi dan misi perusahaan?
2. Buatlah suatu ide bisnis atau usaha, kemudian sebutkan nama ide bisnis atau usaha Anda tersebut?
3. Jelaskan tujuan Anda membuat ide bisnis atau usaha tersebut?
4. Buatlah Visi dari bisnis atau usaha Anda tersebut ?
5. Buatlah Misi dari bisnis atau usaha Anda tersebut ?

BAB VII

PENDEKATAN KONTINGENSI DAN PROSESUAL

7.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab VII pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Mengetahui pengertian pendekatan kontingensi dan prosesual.
- 2) Mengetahui aplikasi teori kontingensi.
- 3) Mengetahui kepemimpinan kontingensi.

7.2. Pendekatan Kontingensi

7.2.1. Pengertian Pendekatan Kontingensi

Pendekatan/ teori kontingensi adalah teori kesesuaian pemimpin yang berarti menyesuaikan pemimpin dengan kondisi yang tepat. Teori yang dikemukakan oleh Fiedler's (1964) ini menyatakan bahwa kinerja pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka memimpin. Secara sederhana teori kontigensi menekankan terhadap gaya kepemimpinan dan pemahaman situasi yang tepat oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan digambarkan sebagai motivasi kerja atau motivasi hubungan. Motivasi kerja lebih ditekankan kepada pencapaian tujuan sedangkan motivasi hubungan ditekankan pada pengembangan, hubungan dekat secara personal. Kemudian gaya kepemimpinan itu disesuaikan dengan situasi.

Teori kontigensi mengemukakan bahwa situasi dapat dikategorikan dengan tiga faktor; hubungan pemimpin bawahan, struktur kinerja, dan kekuatan posisi. Hubungan pimpinan bawahan merujuk kepada atmosfer kelompok dan kepercayaan diri, kesetiaan, dan interaksi mereka.

Struktur kinerja lebih ditekankan kepada optimalisasi kinerja. Beberapa pertimbangan kerja dapat dikatakan terstruktur bila :

- 1) Persyaratan kinerja/tugas itu harus jelas dan diketahui
- 2) Pola penyelesaian kerja mempunyai banyak alternatif
- 3) Penyelesaian kerja dapat diimplementasikan dengan mudah
- 4) Hanya beberapa solusi yang berlaku

Kekuatan posisi adalah karakteristik ketiga yang merujuk kepada otoritas pemimpin untuk memberikan hadiah atau hukuman kepada bawahan. Kekuatan ini mencakup kekuatan legitimasi perorangan yang berujung kepada posisi mereka di organisasi. Secara umum, ketiga faktor situasional diatas menentukan berbagai situasi dalam organisasi. Situasi yang paling tepat untuk kesesuaian gaya kepemimpinan adalah hubungan pimpinan bawahan yang baik, kerja terstruktur, dan posisi pemimpin yang kuat.

Pendekatan kontingensi atau *contingency approach* muncul dari asumsi dasar pendekatan pandangan umum atau *universalistic approach* yang menyatakan bahwa suatu sistem pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan di mana saja. Fisher (dalam Hapsari, 2010) berpendapat bahwa pendekatan kontingensi ini mengungkapkan bahwa perencanaan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan di mana sistem tersebut ditetapkan.

Pendekatan Kontigensi digunakan untuk mengevaluasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian-penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memberikan hasil yang tidak konsisten. Govindarajan (dalam Hapsari, 2010) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontingensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut.

7.2.2. Keunggulan Teori Kontingensi

Teori kontingensi mempunyai sejumlah keunggulan yaitu :

- 1) Teori ini didukung oleh penelitian empirik yang bagus.
- 2) Teori ini telah memperluas pemahaman kita mengenai kepemimpinan dengan mempertimbangkan dampak situasi terhadap pemimpin.
- 3) Teori ini prediktif dan menyediakan informasi yang berguna bagi kepemimpinan secara efektif.
- 4) Teori ini menguntungkan karena tidak mengharuskan orang mampu dalam semua situasi.
- 5) Teori ini menyediakan data mengenai gaya kepemimpinan yang dapat berguna untuk pengembangan identitas kepemimpinan dalam organisasi.

Teori *Contingency* dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh pendekatan sistem. Teori *Contingency* melihat teori organisasi sudah seharusnya berlandaskan pada konsep sistem yang terbuka (*open system concept*). Ini merupakan pandangan yang berbeda dari pandangan para ahli teori klasik yang melihat organisasi merupakan suatu sistem yang tertutup.

Inti dari Teori *Contingency* ini pada dasarnya terletak pada pandangannya dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut teori ini, hubungan antara satu organisasi dengan lainnya maupun dengan lingkungannya secara keseluruhan, sangat tergantung pada situasi (*depends on the situations*). Pandangan yang demikian menuntut baik para ahli teori organisasi maupun para praktisi atau manajer untuk lebih mengembangkan kemampuan beradaptasi, lebih luwes dan lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan yang dibuatnya. Teori *Contingency* ini menolak prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh para ahli teori klasik dan menggantinya dengan pandangan yang lebih adaptif dalam memahami organisasi.

7.2.3. Tokoh-tokoh Teori kontingensi

Tokoh utama yang memberikan dorongan besar bagi perkembangan teori organisasi pada pendekatan atau teori *Contingency* adalah **Joan Woodward**, terutama melalui studinya mengenai efek atau dampak dari teknologi terhadap organisasi. Hasil studi yang dilakukan Woodward menunjukkan bahwa berbagai organisasi perusahaan atau firma yang dibangun atas dasar prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi kalsik, tidak selalu mengalami keberhasilan dari sudut pandang komersial. Woodward menyatakan bahwa variasi dalam hal struktur organisasi berkaitan erat dengan perbedaan-perbedaan teknis dalam proses produksi. Menurut Woodward, penggunaan teknologi menuntut adanya kesesuaian baik pada tingkat individu maupun organisasi, dimana kesesuaian ini hanya dapat dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi. Menurut Woodward, suatu organisasi perusahaan atau firma secara komersial berhasil jika antara fungsi dan bentuk dari organisasi itu bersifat saling melengkapi.

Dalam studi yang dilakukannya, Woodward melihat bahwa dalam prakteknya, prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh para ahli teori organisasi klasik tidak selalu bisa dilaksanakan. Struktur organisasi merupakan hasil dari berbagai variabel, tidak sesederhana seperti yang dipikirkan para ahli teori organisasi klasik. Menurut Woodward, pengetahuan sudah seharusnya menggantikan kepercayaan dan hal itu hanya bisa dilakukan melalui penelitian dan penelaahan secara ilmiah. Gagasan Woodward merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi perkembangan teori organisasi sejak masa itu sampai sekarang, terutama pengetahuan mengenai bagaimana suatu organisasi bekerja. Penjelasan mengenai hubungan secara langsung antara teknologi dengan struktur sosial dari organisasi merupakan temuan utama dari studi yang dilakukan oleh Woodward. Organisasi yang menerapkan teknologi yang makin canggih, cenderung untuk secara langsung mengembangkan sesuai dengan kecanggihan teknologi itu suatu struktur organisasi yang

sesuai pula, misalnya dalam bentuk panjangnya rantai perintah, lingkup pengawasan dari pemimpin tertinggi suatu organisasi. rasio perbandingan antara para manajer dengan pekerja dan sebagainya.

Penemuan Woodward itu merupakan sesuatu yang tidak pernah dipikirkan sebelumnya oleh para ahli teori organisasi klasik, dan disini yang lain, sumbangannya yung berupa pengujian dan analisis mengenai fenomena organisasi yang yang berlandaskan pada data-data empiris merupakan sumbangan yang sangat penting dan mendasar bagi perkembangan teori *Contingency*. Bahkan karena kontribusinya ini, adalah pada tempatnya untuk menetapkan Woodward sebagai salah satu dari sedikit ahli teori organisasi dan peneliti yang telah memberikan dorongan bagi perkembangan teori organisasi sacara umum, serta peletak dasar studi organisasi sebagai suatu studi yang bersifat ilmiah.

Selain Woodward, **Jay Galbraith** juga dapat dipandang sebagai ahli yang memberikan sumbangan besar dan penting bagi perkembangan teori organisasi yang ada dewasa ini. Jay Galbraith memberikan perhatiannya pada masalah kepastian dari kegiatan atau aktifitas organisasi dalam hubungannya dengan aspek perencanaan dan kebutuhan akan informasi dalam organisasi. Dalam pandangan Jay Galbraith, organisasi dilihat sebagai tempat dimana proses pemilihan atau seleksi informasi berlangsung. Koordinasi diantara berbagai komponen organisasi yang dilakukan jika lingkungan aktifitas organisasi memerlukan. Perubahan pada tingkat lingkungan mengharuskan penambahan lebih banyak aktifitas koordinasi yang dilakukan untuk memproses informasi dalam organisasi sebagai suatu usaha untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Struktur organisasi dipandang sebagai alat untuk memproses informasi yang disusun untuk mencapai koordinasi dan integrasi diantara bagian-bagian atau komponen-komponen suatu organisasi. Gagasan dari Jay Galbraith yang demikian ini merupakan sesuatu yang dewasa ini telah sangat dapat diterima dikalangan pemikiran dan teori organisasi kontemporer.

Terdapat ahli-ahli teori organisasi yang lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan teori *Contingency*. Salah satu diantaranya adalah **James D. Thomson**, yang memberikan perhatian utamanya pada dampak atau efek dari teknologi terhadap organisasi, yang tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis saja, tetapi juga berbagai organisasi lainnya. Thomson melihat bahwa pada organisasi-organisasi yang memiliki masalah-masalah teknologis dan lingkungan yang kurang lebih sama, akan memiliki perilaku yang kurang lebih sama pula. Menurut Thomson, dalam situasi yang demikian akan ditemukan pola-pola pengorganisasian yang sama diantara organisasi-organisasi yang ada. Ini merupakan sumbangan yang cukup penting bagi studi organisasi, karena ketika organisasi berhadapan dengan dorongan kekuatan teknologi dan lingkungannya, organisasi tersebut akan melakukan adaptasi, terutama dalam bentuk perubahan strukturnya guna mengakomodasi dorongan kekuatan tersebut.

Sumbangan penting lain dari James D. Thomson adalah rintisanannya untuk memberikan penekanan akan perlunya melakukan analisis terhadap organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*). Meskipun gagasan Thomson untuk melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka itu saat ini sudah menjadi hal yang biasa, tetapi dalam perkembangan teori organisasi pada masa itu merupakan sumbangan yang sangat berarti. Jadi sumbangan terpenting dari Thomson terhadap perkembangan teori organisasi terutama dalam memahami bagaimana kekuatan teknologi dan lingkungan sebagai sistem yang melingkupi organisasi, berpengaruh terhadap organisasi.

Ahli lain yang juga memberikan sumbangan bagi perkembangan teori *Contingency* adalah **Jay W. Lorsch** dan **Paul L. Lawrence**. Pusat perhatian dari Lorsch dan Lawrence adalah pada hubungan *Contingency* antara suatu organisasi dengan lingkungannya.

Hasil studi Lorsch dan Lawrence secara jelas menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang sukses selalu disusun strukturnya dalam pola yang konsisten dengan tuntutan lingkungannya. Pola hubungan yang demikian dibuktikan oleh Lorsch dan Lawrence melalui pengujian terhadap empat komponen atau variabel dasar:

- Tingkat formalitas dari struktur.
- Orientasi tujuan organisasi.
- Orientasi waktu.
- Orientasi hubungan interpersonal.

Dengan empat komponen dasar atau variabel utama itu, studi dari Lorsch dan Lawrence menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang secara teknologis dapat berjalan dengan baik, pada umumnya memiliki :

- struktur organisasi yang tingkat formalitasnya minimal,
- lebih berorientasi pada tujuan yang bersifat ilmiah dari pada berorientasi pada pasar,
- keberadaan para manajer yang berorientasi pada pemikiran jangka panjang,
- lebih mengutamakan pelaksanaan tugas pekerjaan dari pada mengutamakan hubungan-hubungan sosial yang bersifat interpersonal.

Kondisi-kondisi yang demikian menurut Lorsch dan Lawrence merupakan kondisi yang terbaik bagi suatu organisasi untuk bergerak dalam lingkungan kerja teknologis yang amat tinggi. Sebaliknya, menurut Lorsch dan Lawrence, suatu organisasi adalah :

- lebih menyerupai sebuah perkumpulan sosial, yang karenanya mengutamakan formalitas dalam berbagai bentuk ritualnya,
- tujuannya lebih berorientasi pada pasar dari pada orientasi tujuan-tujuan yang ilmiah,
- memiliki perspektif jangka pendek,
- lebih mementingkan hubungan interpersonal dari pada pengutamaan pada orientasi pelaksanaan tugas pekerjaan,

merupakan kondisi yang tidak mendukung bagi suatu organisasi untuk bergerak dalam lingkungan teknologis yang amat tinggi.

Organisasi yang dapat berjalan dengan baik dan sukses menurut Lorsch dan Lawrence merumuskan tujuannya dengan mempertimbangkan fasilitas lingkungan secara konsisten. Dengan kata lain, dalam pandangan Lorsch dan Lawrence, terdapat hubungan ketergantungan antara suatu organisasi dengan bagaimana struktur organisasi tersebut disusun untuk beraktivitas dalam suatu kondisi lingkungan yang dihadapinya. Sebagai hasil dari hubungan ketergantungan tersebut adalah terjadinya diferensiasi dari berbagai bagian dari organisasi. Jadi, kondisi lingkungan menjadi faktor yang menentukan dalam pengambilan keputusan mengenai bagaimana struktur suatu organisasi akan disusun.

Pada waktu berbagai komponen dari suatu organisasi mengalami diferensiasi, maka pada saat itu pula diperlukan adanya suatu ikatan dari berbagai komponen yang mengalami diferensiasi itu, kedalam suatu kesatuan dan keseluruhan yang efektif. Ini berkaitan dengan fungsi integrasi, yang diperlukan untuk mempersatukan atau mengintegrasikan berbagai komponen yang terdiferensiasi itu. Tingkat diferensiasi yang tinggi dari struktur suatu organisasi, mengharuskan organisasi itu untuk mengembangkan secara serius suatu bentuk kerangka kerja koordinatif diantara bagian-bagian atau sub unit-sub unit dalam struktur tersebut. Disini nampak jelas adanya upaya perubahan pada tingkat manajemen, yang ditujukan untuk mencapai suatu kondisi yang seimbang dan suatu pola integrasi diantara bagian-bagian yang mengalami diferensiasi.

7.2.4. Aplikasi Teori Kontingensi

Teori ini dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai kepemimpinan seseorang dengan berbagai tipe organisasi. Teori ini dapat digunakan untuk memprediksi seseorang yang telah bekerja dengan baik pada satu posisi dalam suatu organisasi akan sama

efektif apabila dipindah pada posisi yang berbeda. Teori ini dapat memberikan perubahan-perubahan hubungan baik manajemen atas dengan manajemen bawah.

Pendekatan kontingensi merupakan sebuah cara berfikir yang komparatif (berdasarkan perbandingan) baru diantara teori-teori manajemen yang telah dikenal. Salah seorang penulis manajemen kontingensi yang bernama Fred Luthans menyatakan “pendekatan-pendekatan tradisional dalam bidang manajemen, tidak salah atau keliru, tetapi dewasa ini mereka tidak terlampau cocok. Terobosan baru terhadap teori dan praktik manajemen dapat kita temukan pada pendekatan kontingensi.”

Apabila dirumuskan secara formal, pendekatan kontingensi merupakan suatu upaya untuk menentukan melalui kegiatan riset, praktik dan teknik manajerial mana yang paling cocok dan tepat dalam situasi-situasi tertentu. Maka menurut pendekatan kontingensi situasi-situasi yang berbeda mengharuskan adanya reaksi manajerial yang berbeda pula.

Pendekatan kontingensi ini dimaksudkan untuk menjembatani jurang perbedaan yang ada antara teori dan praktek. Pendekatan kontingensi memasukkan variabel-variabel lingkungan dalam analisisnya, karena perbedaan kondisi lingkungan dan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda pula. Pendekatan kontingensi muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap anggapan universalitas, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori dan praktek manajemen.

Yang dimaksud dengan pendekatan kontingensi (*contingency approach*) adalah cara penerapan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Pendekatan kontingensi ini merupakan jawaban dari masalah yang dihadapi dalam praktek perusahaan, dimana sering kali ditemui adanya metoda-metoda yang sangat efektif dalam suatu situasi tetapi tidak akan berjalan dengan baik dalam situasi-situasi lainnya. Pendekatan kontingensi dikembangkan oleh

berbagai pelaku usaha dalam berbagai bidang keahlian, seperti : manajer, konsultan dan peneliti.

Tugas manajer dalam pendekatan kontingensi adalah mengidentifikasikan teknik mana, pada situasi tertentu, di bawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu, akan membantu pencapaian tujuan manajemen. Perbedaan kondisi dan situasi membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda pula, karena tidak ada teknik, prinsip dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam seluruh kondisi. Sebagai contoh :

- Karyawan suatu perusahaan membutuhkan dorongan untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan klasik akan mengemukakan tentang penyederhanaan kerja. Sedangkan pendekatan hubungan manusiawi akan berusaha menciptakan iklim yang dapat memotivasi karyawan dan mengusulkan perluasan kerja. Dari kedua pendekatan tersebut, mana yang lebih baik ? Bila karyawan tidak terdidik dan kesempatan latihan serta sumber daya terbatas, maka penyederhanaan kerja akan merupakan penyelesaian yang paling baik. Tetapi bila karyawan terlatih dan kepuasan kerja adalah kebutuhan mereka, maka program perluasan kerja mungkin lebih efektif. Akan tetapi kadang-kadang dalam situasi tertentu lebih pas apabila digunakan kombinasi kedua pendekatan tersebut.

Pendekatan kontingensi secara sederhana dapat dipandang sebagai suatu hubungan fungsional "bila - maka", maksudnya :

- "**bila**" adalah **variabel bebas (*independent variable*)**.
- "**maka**" adalah **variabel bergantung (*dependent variable*)**.

Dalam manajemen kontingensi, lingkungan merupakan variabel bebas, sedangkan berbagai konsep dan teknik manajemen yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, berfungsi sebagai variabel bergantung.

Dalam kerangka konseptual menyeluruh untuk pendekatan kontingensi, terdapat tiga bagian penting yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Lingkungan.
2. Konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen.
3. Hubungan kontingensi antara keduanya (nomor : 1 dan nomor :2).

Pemahaman terhadap hubungan-hubungan kontingensi ini memberikan berbagai pedoman bagi praktek manajemen yang efektif dan efisien.

7.2.5. Parameter pendekatan kontingensi

Pada bagian ujung dari *spectrum* (parameter pendekatan kontingensi) teori X dan teori Y hanya memanfaatkan dua macam faktor yakni :

1. Pekerjaan
2. Sifat manusia sebagai parameter organisasi.

Katzell (1962) dalam sebuah makalahnya yang berjudul *Contrasting Sistem Work Organization*, mengemukakan adanya lima macam parameter situasional, yakni :

1. besar kecilnya organisasi yang bersangkutan
2. tingkat interaksi dan interpendensi para anggota organisasi
3. kepribadian para anggota organisasi
4. tingkat kongruensi atau disparitas antara tujuan organisasi dan tujuan para karyawan organisasi yang bersangkutan
5. siapa saja dalam organisasi yang bersangkutan memiliki kemampuan dan motivasi yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan-tindakan guna mencapai sasaran organisasi tersebut.

7.2.6. Kepemimpinan Kontingensi

Contingency leadership atau kepemimpinan kontingensi adalah kepemimpinan mengedepankan pada situasi kerja dan budaya organisasi. Teori kepemimpinan ini dikemukakan oleh Frederick E. Fiedler, yang mendalilkan bahwa gaya kepemimpinan yang sukses paling baik ditentukan oleh determinan situasional. Teori ini dikenal dengan teori kontingensi kepemimpinan (*contingency theories of leadership*).

Teori kontingensi dalam kepemimpinan pemerintah adalah salah satu teori yang berdasarkan pada tiga hal yakni hubungan atasan dengan bawahan, orientasi tugas dan wibawa pimpinan (Fiedler, 1967). Teori kontingensi dari Fiedler adalah teori yang membahas gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi tersebut. Karakteristik situasi kepemimpinan yang paling penting terdapat dalam tiga variabel, yaitu:

1. *Leader-Member Orientation*

Yaitu hubungan pribadi antara pemimpin dengan para anggotanya. Jika sebuah organisasi memiliki situasi leader-member orientation yang baik, itu berarti anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pemimpin. Hal ini dianggap efektif dalam kepemimpinan sebuah organisasi.

2. *Task Structure*

Yaitu tingkat struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakan oleh anggota organisasi. Semakin terstruktur tugas maka pemimpin akan semakin memiliki pengaruh besar dalam sebuah organisasi.

3. *Kekuasaan Jabatan*

Yaitu tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, teguran yang dapat diberikan pemimpin kepada anggotanya. Pemimpin mempunyai kekuasaan besar dalam sebuah organisasi apabila ia mampu memberikan penghargaan dan menjatuhkan hukuman bagi yang melakukan kesalahan.

Pemimpin harus memahami apa yang diinginkan bawahannya dalam kondisi tertentu dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Pemimpin mempunyai gaya yang berbedabeda antara satu dengan yang lainnya, meskipun sering kali pemimpin mengembangkan beberapa gaya kepemimpinan, tetapi ada satu gaya kepemimpinan yang paling dominan yang paling sering dijalankan oleh pemimpin. Thoha (2001:49) menjelaskan bahwa gaya

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Nawawi (2003:115) gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Pemimpin mempunyai sifat, watak, kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Teori ini memandang pimpinan itu fleksibel dalam memilih gaya kepemimpinan tertentu dari empat kemungkinan, seperti yang dikemukakan Robert House dalam Robbins (2006 : 448) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan yang dibedakan sebagai berikut :

1) Pimpinan direktif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Davis dan Newstrom (2006:164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkan. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

2) Pimpinan suportif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Winardi (2000:63) kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri. Kepemimpinan suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan kinerja para karyawan. dengan cara membimbing pengikut atau karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

3) Pimpinan partisipatif

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Luthans dalam Nawawi (2003:91) gaya kepemimpinan ini ditujukan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi atau bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah. Menurut pendapat tokoh-tokoh tersebut dalam gaya ini pemimpin cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu pemimpin juga memberikan pada karyawan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

4) Pimpinan yang orientasi pada prestasi.

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Menurut pendapat tokoh tersebut dalam gaya ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja.

Pendekatan pimpinan dalam memimpin pegawai dengan memberikan pekerjaan yang menantang dengan mengharapkan mereka mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Selama pegawai ingin mencapai pekerjaannya, seorang pemimpin bebas dalam memimpin organisasinya.

Hayes (1977) menyebutkan aspek kontingensi utama dari evaluasi kinerja yaitu struktur internal dan fungsi sub unit. Sifat tugas yang dijalankan, jenis individu, hubungan interpersonal, dan keahlian untuk mengukur fungsi cenderung bervariasi dengan jenis sub unit.

7.2.6.1. Ide Dasar Kepemimpinan Kontingensi

Kinerja dan kesuksesan pemimpin tidak hanya bergantung pada kualitas atau metodenya, tetapi juga pada situasi dimana gaya kepemimpinan itu bekerja. Ada argumen bahwa setiap jenis kepemimpinan diperlukan pada masanya. Artinya, gaya kepemimpinan tertentu diperlukan pada situasi tertentu dan tidak cocok pada situasi yang lain.

Tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik. Pemimpin akan paling efektif ketika gaya kepemimpinannya paling sesuai dengan situasi yang dihadapi. Dalam sebuah perusahaan situasi tersebut bisa terkait dengan

karakteristik kelompok seperti tingkat pengalaman bawahan dan sifat tugas kelompok misalnya apakah terstruktur dengan jelas atau tidak.

7.2.6.2. Cara Kerja Teori Kontingensi Kepemimpinan

Teori kontingensi tidak berkaitan dengan membuat pemimpin beradaptasi dengan suatu situasi, melainkan tujuannya adalah untuk mencocokkan gaya pemimpin dengan situasi yang sesuai. Untuk memanfaatkan teori ini sebaik mungkin, penting untuk menemukan gaya apa yang dimiliki seorang pemimpin. Ini dilakukan melalui *Least Preferred Coworker Scale* (LPC).

LPC adalah daftar pertanyaan yang dirancang untuk mencari tahu karyawan seperti apa yang paling ingin diajak bekerja sama dengan seorang pemimpin, dan pada gilirannya menunjukkan gaya kepemimpinan. Total skor menentukan gaya kepemimpinan yang diperlukan.

- Skor LPC tinggi: pemimpin dengan keterampilan pribadi yang baik dan mengandalkan hubungan dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas. Ini adalah tipe pemimpin yang berorientasi pada orang (*people-oriented leader*). Mereka melakukan yang terbaik ketika tingkat hubungan antara mereka dan para pengikut berada pada puncaknya.
- Skor LPC rendah: pemimpin yang mencapai tujuan melalui fokus pada tugas dan kekuatan posisi. Gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas (*task-oriented leadership*). Tipe ini paling efektif ketika kekuatan posisinya tinggi, serta struktur tugas yang telah baik.

Fiedler meyakini bahwa salah satu faktor utama bagi kepemimpinan yang berhasil adalah gaya kepemimpinan dasar seseorang individu. Jadi, ia mulai dengan berusaha mencari tahu apa gaya dasar tersebut. Fiedler lalu menyusun suatu kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai (*least preferred coworker-LPC-questionnaire*) dengan tujuan mengukur apakah seorang pemimpin berorientasi tugas (*task-oriented*) atau hubungan (*relationship-oriented*). Kuesioner LPC merupakan kumpulan 16

kata sifat yang saling berlawanan (seperti menyenangkan-tidak menyenangkan, efisien- tidak efisien, terbuka-tertutup, suportif-bermusuhan).

Dalam penilaiannya, bila nilai (score) yang didapat dari kuesioner tersebut berada diatas atau sama dengan 73, maka subjek yang mengisi kuesioner tersebut memiliki gaya kepemimpinan relationship-oriented. Sedangkan apabila score yang dihasilkan oleh kuesioner berada dibawah atau sama dengan 64, maka subjek yang mengisi kuesioner memiliki gaya kepemimpinan task-oriented. Dan apabila score berada pada range nilai 65 sampai 72, maka gaya kepemimpinannya adalah mixture (campuran) dan ia berhak untuk memilih mana gaya kepemimpinan yang lebih ia suka. Fiedler juga mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap atau tidak akan berubah.

Contoh Kuesioner LPC :

Menyenangkan (Pleasant)	8	<u>7</u>	6	5	4	3	2	1	Tidak menyenangkan (unpleasant)
Ramah (friendly)	8	7	<u>6</u>	5	4	3	2	1	Tidak ramah (unfriendly)
Rejecting	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>	8	Accepting
Menegangkan (tense)	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>	8	Tenang (relaxed)
Renggang (distant)	1	2	3	4	5	<u>6</u>	7	8	Dekat (close)
Kaku (cold)	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>	8	Hangat (warm)
Mendukung (supportive)	8	<u>7</u>	6	5	4	3	2	1	Berseteru (hostile)
Membosankan (boring)	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>	8	Menarik (interesting)
Suka bertengkar (quarrelsome)	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>	8	Harmonis (harmonious)
Murung (gloomy)	1	2	3	4	5	<u>6</u>	7	8	Ceria (cheerful)
Terbuka (Open)	8	<u>7</u>	6	5	4	3	2	1	Tertutup (guarded)
Memfitnah (backbiting)	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>	8	Setia (loyal)
Tidak terpercaya (untrustworthy)	1	2	3	4	5	6	7	<u>8</u>	Terpercaya (trustworthy)
Memikirkan orang lain (considerate)	8	<u>7</u>	6	5	4	3	2	1	Tidak memikirkan orang lain

									(inconsiderate)
Buruk (nasty)	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>	8	Baik (nice)
Menyetujui (agreeable)	8	<u>7</u>	6	5	4	3	2	1	Tidak menyetujui (disagreeable)
Bermuka dua (insincere)	1	2	3	4	5	<u>6</u>	7	8	Tulus (sincere)
Baik Hati (kind)	8	<u>7</u>	6	5	4	3	2	1	Kasar (unkind)

Teori ini penting karena memberi pemilik bisnis wawasan untuk mengkombinasikan berbagai tipe kepemimpinan dengan situasi yang dibutuhkan. Di situasi tertentu, pemilik butuh manajer yang mau membengkokkan kebijakan jika keadaan menuntutnya. Di situasi yang lain, pemilik membutuhkan manajer yang patuh dan sangat ketat dalam menerapkan kebijakan perusahaan.

7.2.7. Kritik Teori Kontingensi

Banyak kritik yang diterima oleh teori kontingensi yang menjadi penilaian umum bahwa teori ini bisa dikatakan tepat atau tidak sebagai teori kepemimpinan. Kritik tersebut adalah :

1. Teori ini gagal menjelaskan secara lengkap kenapa seorang pemimpin lebih efektif dalam beberapa situasi disbanding situasi yang lain.
2. Kritik terhadap skala LPC (skala penilaian kinerja pemimpin dari perspektif rekan kerja yang pernah bekerja dengannya) yang banyak dipertanyakan kevalidannya karena dianggap tidak korelasi dengan standard ukuran kepemimpinan lainnya.
3. Teori ini susah diterapkan pada setting dunia nyata, karena membutuhkan penilaian gaya kepemimpinan yang kompleks dengan tiga pendukungnya yaitu hubungan pimpinan bawahan, struktur kerja, dan kekuatan posisi yang masing-masing berbeda.
4. Teori ini gagal menjelaskan apa yang harus dilakukan organisasi untuk menyesuaikan pemimpin dan situasi di tempat kerja.

7.3. Pendekatan Prosesual

Pendekatan prosesual (*processual approach*) adalah sebuah pendekatan untuk membuat strategi yang menekankan kendala-kendala pada suatu proses. Pendekatan Processual memiliki asumsi dimana perubahan terjadi secara berbeda-beda sepanjang waktu. Beberapa tahapan yang terjadi dalam perubahan sesuai pendekatan Processual adalah (Palmer et al, 2006, pp):

Pada dasarnya pendekatan ini memiliki anggapan yang sama dengan pendekatan kontingensi yaitu perubahan organisasi akan berkembang sesuai dengan konteks yang melingkupi perubahan tersebut. Demikian juga perubahan akan berbeda untuk waktu yang berbeda. Meski demikian pendekatan proses beranggapan bahwa perubahan seharusnya dan tidak bisa dimampatkan/ disederhanakan atau dipahami sebagai proses yang bersifat linear. Sebaliknya perubahan merupakan proses berjalan yang tidak ada awal dan tidak ada akhir. Seperti diakui oleh Palmer et al. (2006) pendekatan prosesual sangat didominasi oleh tulisan Andrew Pettigrew. Pendekatan ini bermula dari penelitian Pettigrew yang melakukan studi tentang perubahan dan stabilitas organisasi di perusahaan kimia di Inggris – ICI dari tahun 1960an sampai tahun 1980an. Hasilnya kemudian dituangkan dalam sebuah buku: *“The Awakening Giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries”* (1985).

Menurut Pettigrew kunci untuk memahami perubahan organisasi adalah dengan (1) mengidentifikasi berbagai macam dan komposisi penyebab perubahan; (2) menguji kesejajaran antara rasionalitas dengan politik; (3) menguji efisiensi dikontraskan dengan kekuasaan; (4) memahami peran seseorang yang eksepsional (sangat beda) dikontraskan dengan situasi yang ekstrim; (5) memahami ketidakteraturan perubahan; dan (6) mengeksplorasi beberapa kondisi yang menyebabkan komposisi ini terbentuk.

Sederhananya, perubahan bisa dipahami sebagai saling peran yang sangat kompleks antara konten, proses dan konteks. Artinya kita harus mengakui bahwa didalam perubahan terdapat banyak pihak yang memiliki kepentingan berbeda, memiliki rasionalitas berbeda, waktu, bahasa dan perilaku berbeda yang kesemuanya akan berpengaruh terhadap terjadinya perubahan organisasi. Penjelasan ini sekaligus menegaskan bahwa perubahan organisasi khususnya perubahan strategis merupakan pekerjaan yang tidak mudah, sangat menantang, memakan waktu lama dan berliku-liku. Dimuka telah dijelaskan bahwa perubahan bisa terjadi karena keterlibatan tiga hal yakni konten, proses dan konteks. Konten adalah apa yang diubah; proses adalah bagaimana perubahan dilakukan dan konteks adalah lingkup perubahannya. Hal ini bisa diartikan bahwa untuk melakukan proses perubahan seorang manajer harus memahami konteks, disamping konten, agar bisa mengetahui keberlanjutan organisasi disatu sisi dan performance gaps disisi lain. Dalam hal ini konteks bukan saja lingkungan eksternal tetapi juga lingkungan internal. Konteks juga menyebabkan seorang manajer mendapat kemudahan dan bisa juga hambatan dalam melakukan perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

<https://www.readcube.com/articles/10.7454/ai.v30i2.3562>

<http://kamusbisnis.com/arti/pendekatan->

[prosesual/#:~:text=Pendekatan%20prosesual%20\(processual%20approach\)%20adalah,kendala%2Dkendala%20pada%20suatu%20proses.](#)

<https://cerdasco.com/kepemimpinan-kontingensi/>

<http://repository.uin->

suska.ac.id/13743/7/7.%20BAB%20II_2018434AKN.pdf

<https://legalstudies71.blogspot.com/2015/10/pendekatan-kontingensi-dalam-manajemen.html>

<https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-teori-kontingensi-atau-contingency-theory/117075>

<https://legalstudies71.blogspot.com/2015/10/pendekatan-kontingensi-dalam-manajemen.html>

<https://media.neliti.com/media/publications/76972-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-direktif-supu.pdf>

<https://greatleadersgrow.wordpress.com/2015/04/01/least-preferred-coworker-lpc-scale/comment-page-1/>

<https://www.slideshare.net/AbdanSyakura1/ob-fiedlers-leadership-model-14585186>

SOAL – SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian pendekatan kontingensi dan prosesnya?
2. Sebutkan keunggulan teori kontingensi ?
3. Sebutkan tugas manajer dalam pendekatan kontingensi?
4. Apakah yang dimaksud kepemimpinan yang berorientasi prestasi?
5. Sebutkan tiga bagian penting yang harus diperhatikan dalam kerangka konseptual menyeluruh untuk pendekatan kontingensi?

BAB VIII

STRATEGI DALAM MENKOMUNIKASIKAN PERUBAHAN

8.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab VIII pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Mengetahui pengertian komunikasi.
- 2) Mengetahui komponen komunikasi perubahan
- 3) Mengetahui fungsi komunikasi dalam manajemen perubahan.
- 4) Mengetahui strategi untuk mengkomunikasikan perubahan

8.2. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat mendasar dalam kehidupan manusia dan bahkan komunikasi telah menjadi suatu fenomena bagi terbentuknya suatu masyarakat atau komunitas yang terintergrasi oleh informasi. Sehingga, masyarakat saling berbagi informasi untuk mencapai tujuan bersama. Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan. Komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa latin "*Communis*". *Communis* atau dalam bahasa inggrisnya "*commun*" yang artinya sama.

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita dari dua orang atau lebih agar pesan yang dimaksud dapat dipahami (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Menurut James A.F.Stoner , komunikasi adalah proses dimana seseorang berusaha memberikan pengertian dengan cara pemindahan pesan. Menurut Prof. Drs. H.A.W. Widjaya, komunikasi adalah hubungan kontak antar dan antara manusia baik individu maupun kelompok.

Definisi lain tentang komunikasi seperti yang dikemukakan Moor adalah penyampaian pengertian antar individu, dikatakannya semua manusia dilandasi kapasitas untuk menyampaikan maksud, hasrat, perasaan, pengetahuan dan pengalaman dari orang yang satu kepada orang yang lain. Pada pokoknya komunikasi adalah pusat minat dan situasi perilaku dimana suatu sumber menyampaikan pesan kepada seorang penerima dengan berupaya mempengaruhi perilaku penerima tersebut (Syaiful Rohim, 2009) . Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan), pikiran ini saja bisa merupakan gagasan informasi, opini dan lain-lain yang muncul dari benak pribadi individu. Pesannya bisa berupa keyakinan, kepastian, keraguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan dan sebagainya yang timbul dari dalam lubuk hati (Burhan Bungin, 2011).

8.2.1. Proses Komunikasi

Robbins (2007:325) menyatakan, ada 8 elemen penting dalam proses komunikasi, yaitu:

1. Pengirim pesan (*sender*)

Pengirim pesan adalah orang yang mempunyai ide untuk disampaikan kepada seseorang dengan harapan dapat dipahami oleh orang yang menerima pesan sesuai dengan yang dimaksudkannya.

2. Simbol/isyarat / proses *encoding*

Pada tahap ini pengirim pesan membuat kode atau simbol sehingga pesannya dapat dipahami oleh orang lain. Biasanya seorang manajer menyampaikan pesan dalam bentuk kata-kata, gerakan anggota badan (tangan, kepala, mata dan bagian muka lainnya). Tujuan penyampaian pesan adalah untuk mengajak, membujuk, mengubah sikap, perilaku atau menunjukkan arah tertentu.

3. Pesan

Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat verbal atau non verbal dan pesan

akan efektif bila diorganisir secara baik dan jelas.

4. Media/channel/penghubung

Adalah alat untuk penyampaian pesan seperti: TV, radio surat kabar, papan pengumuman, telepon dan lainnya. Pemilihan media ini dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi.

5. Mengartikan kode/isyarat/proses *decoding*

Setelah pesan diterima melalui indera (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan simbol/kode dari pesan tersebut, sehingga dapat dimengerti atau dipahaminya.

6. Penerima pesan

Penerima pesan adalah orang yang dapat memahami pesan dari si pengirim meskipun dalam bentuk code atau isyarat tanpa mengurangi arti pesan yang dimaksud oleh pengirim.

7. Balikan/feedback

Balikan adalah isyarat atau tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Tanpa balikan seorang pengirim pesan tidak akan tahu dampak pesannya terhadap si penerima pesan. Hal ini penting bagi manajer atau pengirim pesan untuk mengetahui apakah pesan sudah diterima dengan pemahaman yang benar dan tepat. Balikan dapat disampaikan oleh penerima pesan atau orang lain yang bukan penerima pesan. Balikan yang disampaikan oleh penerima pesan pada umumnya merupakan balikan langsung yang mengandung pemahaman atas pesan tersebut dan sekaligus merupakan apakah pesan itu akan dilaksanakan atau tidak. Balikan yang diberikan oleh orang lain didapat dari pengamatan pemberi balikan terhadap perilaku maupun ucapan penerima pesan. Pemberi balikan menggambarkan perilaku penerima pesan sebagai reaksi dari pesan yang diterimanya. Balikan bermanfaat untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan

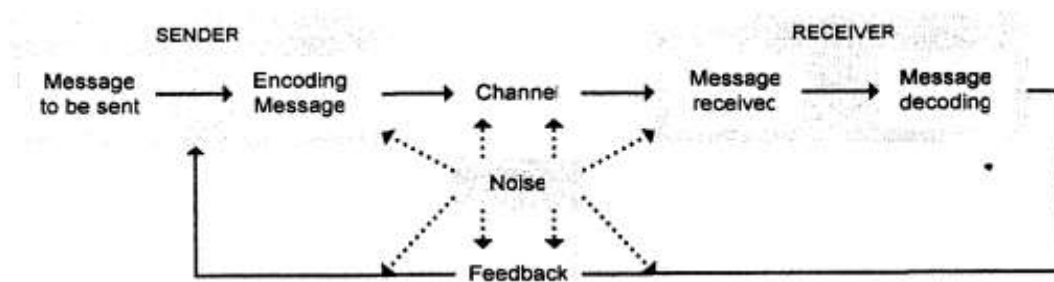
diantara komunikan, juga balikan dapat memperjelas persepsi.

8. Gangguan /Noise

Gangguan bukan merupakan bagian dari proses komunikasi akan tetapi mempunyai pengaruh dalam proses komunikasi, karena pada setiap situasi hampir selalu ada hal yang mengganggu kita. Gangguan adalah hal yang merintangi atau menghambat komunikasi sehingga penerima salah menafsirkan pesan yang diterimanya

Gambar 1

Proses Komunikasi



Sumber : Robbins, 2007

8.2.2. Jenis Komunikasi

Komunikasi dapat digolongkan menjadi 3 jenis, yaitu :

1) Komunikasi Personal

Komunikasi personal adalah komunikasi yang ditujukan kepada satu orang saja atau tunggal.

2) Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok merupakan komunikasi yang ditujukan kepada kelompok-kelompok tertentu.

3) Komunikasi Massa

Komunikasi massa merupakan komunikasi yang ditujukan kepada massa atau komunikasi yang menggunakan media massa.

8.2.3. Tujuan Komunikasi

Secara umum, tujuan komunikasi adalah sebagai berikut :

- a. Supaya yang disampaikan komunikator dapat dimengerti oleh

komunikasikan. Agar dapat dimengerti oleh komunikan maka komunikator perlu menjelaskan pesan utama dengan se jelas! jelasnya dan se detail mungkin.

- b. Agar dapat memahami orang lain. Dengan melakukan komunikasi, setiap individu dapat memahami individu yang lain dengan kemampuan mendengar apa yang dibicarakan orang lain.
- c. Agar pendapat kita diterima orang lain. Komunikasi dan pendekatan persuasif merupakan cara agar gagasan kita diterima oleh orang lain
- d. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Komunikasi dan pendekatan persuasif persuasif kita mampu membangun membangun persamaan persepsi persepsi dengan orang kemudian kemudian menggerakkannya sesuai keinginan kita.

Tujuan komunikasi menurut Image adalah sebagai berikut:

- a. Director, yaitu memastikan orang memahami apa yang akan terjadi dan apa yang diharapkan dari mereka Strategi komunikasi memastikan bahwa tidak ada pesan yang berlebihan atau pesan yang terdistorsi
- b. Navigator, yaitu mirip dengan director , tetapi memberi perhatian untuk mengidentifikasi kepentingan-kepentingan lain yang mungkin mengganggu perubahan. Teknik “tell and sell “ dipakai untuk mencoba mengajak orang menuju perubahan.
- c. Caretaker, yaitu fokus pada membiarkan orang mengetahui tentang “mengapa” berubah, yakni keniscayaan perubahan dan bagaimana cara terbaik untuk bertahan dalam perubahan tersebut. Teknik komunikasi yang biasa dipakai: “identify and reply” (reaktif)
- d. Coach, yaitu fokus untuk memastikan orang-orang memiliki nilai yang sama (shared values) dan menyadari tindakan apa yang tepat untuk nilai-nilai tersebut. Fokus mendapatkan “buy-in” untuk perubahan melalui nilai bersama dan penggunaan “emosi positif”. Interaksi “*underscore and explore*” dipakai untuk menyampaikan perubahan.
- e. Interpreter, yaitu Interpreter memberikan kepada staf perasaan “apa

yang terjadi” melalui cerita, metafora, dan sebagainya. Mereka mengakui bahwa tidak semua akan setuju dengan kisah perubahan, tetapi setidaknya sebagian besar akan setuju. Biasanya menggunakan media komunikasi yang sempurna (rich).

- f. Nurturer, yaitu memperkuat pandangan bahwa proses tidak dapat diprediksi dan seringkali hasilnya akan inovatif dan kreatif bagi organisasi, meskipun hanya sedikit orang yang bisa mengantisipasinya

8.3. Komponen Komunikasi Perubahan

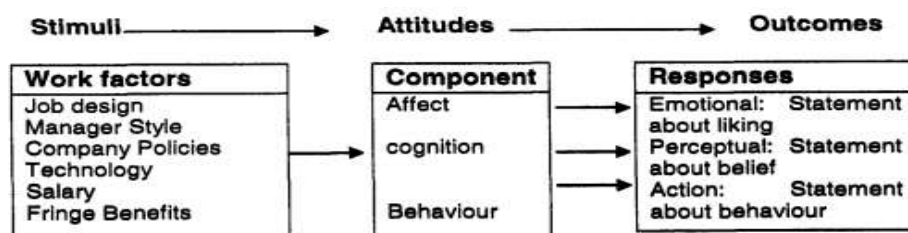
Terdapat tiga komponen penting komunikasi, yaitu:

- 1) Komponen sikap (*attitudes*) terhadap respon (*outcomes*).
- 2) Komponen sikap yang terdiri dari afektif (*affection*).
- 3) Kognitif (*cognition*) dan perilaku (*behaviour*) akan mempengaruhi *outcome* seseorang dalam menghadapi suatu hal atau objek.

Komponen afektif akan mempengaruhi emosi seseorang yang berkaitan dengan perasaan suka atau tidak suka. Komponen kognitif berpengaruh pada perseptual seseorang yang berkaitan dengan keyakinannya. Sedangkan komponen perilaku akan berpengaruh pada tindakannya (*action*) yang akan menentukan apakah seseorang akan melakukan suatu tindakan atau tidak didasarkan pada perasaan dan keyakinannya. Penjelasan tentang hubungan komponen sikap terhadap respon ditunjukkan pada gambar 2.

Gambar 2

Hubungan Komponen Sikap Terhadap Respon



Sumber : Gibson, Ivancevich, Donelly Jr, Kono Paske, 2003

Hubungan komponen sikap dengan respon yang muncul dari seorang individu dapat melandasi adanya komponen penting dalam komunikasi di masa perubahan. Tujuan dasar strategi komunikasi dalam masa perubahan adalah untuk mengajak anggota organisasi berpartisipasi dalam upaya perubahan. Supaya respon anggota organisasi yang berupa tindakan muncul, maka apa yang terkandung dalam komunikasi setidaknya harus dapat menyentuh ketiga komponen sikap seseorang. Jika respon yang diharapkan muncul adalah Tindakan positif untuk mendukung program perubahan, maka aspek afektif, kognitif dan perilaku harus distimuli secara positif.

8.4. Fungsi Komunikasi dalam Manajemen Perubahan

Komunikasi organisasi merupakan salah satu bentuk komunikasi yang penerapannya seringkali digunakan terutama untuk mengelola jalannya komunikasi yang ada dalam sebuah kelompok. Melalui jenis komunikasi ini, setiap anggota yang ada di dalam organisasi mampu mendapatkan informasi dengan cepat sehingga koordinasi untuk mencapai suatu tujuan atau tugas bisa diselesaikan dengan efektif.

Di dalam komunikasi organisasi sendiri, seringkali terjadi perubahan tertentu dalam rangka memperbarui tatanan yang ada. Ini wajar saja karena memang menunjukkan dinamika yang ada dalam sebuah organisasi. Oleh karenanya, diperlukan suatu manajemen perubahan agar apa yang ingin diubah tidak serta merta membuat tatanan sebelumnya ditinggalkan begitu saja. Istilahnya, ada masa transisi yang membuat perubahan tersebut bisa diterima dengan baik secara bertahap. Salah satunya adalah melalui beberapa macam fungsi komunikasi berikut ini:

1. Fungsi Kontrol

Fungsi kontrol mengandung makna bahwa komunikasi memiliki kemampuan untuk mengendalikan setiap anggota dan pihak yang

terlibat di dalam organisasi. Artinya, ketika sebuah perubahan ingin diterapkan dalam organisasi, komunikasi bisa digunakan untuk mengendalikan apa yang akan diubah dalam organisasi tersebut. Setiap anggota yang ada mungkin juga perlu memperhatikan apakah mereka harus mengikuti perubahan tersebut atau mempertahankan pola lama yang sebelumnya pernah dimiliki.

2. Fungsi Motivasi

Fungsi ini mampu memberikan umpan kepada anggota yang ada di dalam kelompok untuk turut merasakan apa yang sebenarnya ingin dicapai oleh kelompok. Melalui fungsi ini pula, sebuah organisasi biasanya akan lebih mudah bergerak menuju perubahan yang diinginkan karena setiap anggota yang terlibat terdorong untuk setuju dengan sebuah ide yang telah dicetuskan.

3. Fungsi Informasi

Selanjutnya, ada fungsi informasi yang juga cukup penting di dalam komunikasi organisasi. Melalui informasi ini, pergerakan organisasi juga bisa dikatakan menjadi lebih cepat tergantung dari apa yang ada dalam perubahan yang diinginkan. Masing-masing anggota mendapatkan informasi secara efektif melalui komunikasi yang ada di dalam organisasi. Tanpa adanya komunikasi, fungsi ini tentu saja tidak mungkin bisa berjalan.

4. Fungsi Ekspresi Emosional

Jika beberapa macam hal di atas cenderung membicarakan mengenai bagaimana komunikasi bisa mempermudah masuknya konsep perubahan dalam organisasi, maka ada pula fungsi komunikasi dalam manajemen perubahan yang lebih mengarah pada fungsi untuk mengekspresikan secara emosional apa yang mungkin bertentangan dengan konsep perubahan tersebut. Ini bisa dilakukan ketika ada pihak yang kurang setuju dan menginginkan ide lainnya untuk diterapkan.

5. Fungsi Kebijakan

Jika terjadi konflik terhadap perubahan yang ada, maka ada fungsi kebijakan yang ada dalam komunikasi organisasi. Ini berguna terutama untuk mencari jalan tengah terhadap konsep perubahan yang ada sehingga masing-masing anggota dalam organisasi tetap mendapatkan hak untuk berpendapat.

6. Fungsi Hasil Perubahan

Terakhir adalah fungsi hasil perubahan. Ini biasanya merupakan fungsi paling akhir dimana perubahan dalam organisasi telah disepakati. Melalui komunikasi organisasi, hasil yang ada kemudian akan diumumkan dan dikoordinasikan oleh anggota-anggotanya. Tentunya ini menjadikan manajemen perubahan berjalan dengan baik.

8.5. Strategi Komunikasi

Sebagaimana aspek organisasi lainnya, merencanakan cara komunikasi sangat penting dan mempunyai banyak manfaat untuk berbagai alasan. Komunikasi menjamin pemanfaatan sumberdaya langka secara paling efisien, dapat membantu memprioritaskan tuntutan-tuntutan yang berlawanan, dan memberikan arahan yang jelas yang terkait dengan kegiatan sehari-hari. Lebih lanjut, komunikasi dapat mengidentifikasi mereka yang membawa perubahan dan memberi cara terbaik untuk menghadapi mereka, memungkinkan telaah kegiatan organisasi saat ini dan memberikan tolak ukur untuk mengukur keberhasilan diwaktu yang akan datang.

Menyusun sebuah strategi komunikasi adalah suatu seni, bukan sesuatu yang ilmiah, dan ada banyak cara pendekatan yang berbeda untuk melakukan tugas ini. Strategi komunikasi juga dapat diterapkan untuk proyek terpisah dalam rencana kuartalan atau bulanan, atau dapat menunjuk ke strategi komunikasi di luar rencana periodik tersebut atau di bawah strategi organisasi yang menyeluruh.

Apakah strategi komunikasi Anda dirancang untuk suatu proyek khusus atau untuk suatu periode yang sama sebagai strategi organisasi,

strategi tersebut harus memperhatikan beberapa hal berikut ini: Tujuan, Sasaran, Pesan , Instrumen dan kegiatan, Sumberdaya, Skala waktu, Evaluasi dan perbaikan

Tujuan

Tujuan Anda adalah kunci sukses strategi komunikasi Anda. Tujuan tersebut harus mampu memastikan bahwa strategi komunikasi yang dikembangkan merupakan tuntutan kebutuhan organisasi, bukan karena adanya kebutuhan atas komunikasi itu sendiri. Kegiatan komunikasi Anda bukan merupakan akhir dari semua kegiatan, tetapi dilakukan demi organisasi dan karena itu harus dikaitkan dengan tujuan organisasi. Tanyakan pada diri Anda sendiri apa yang dapat Anda lakukan dalam upaya komunikasi untuk mendukung agar organisasi Anda mencapai tujuan utamanya. Menggabungkan tujuan komunikasi dan tujuan organisasi akan menegaskan pentingnya dan relevansi komunikasi, dan karena itu akan menjadi kasus yang meyakinkan untuk melakukan kegiatan komunikasi dalam organisasi Anda.

Sasaran

Anda perlu mengidentifikasi sasaran Anda dengan siapa Anda perlu berkomunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sasaran terbaik yang dituju agar mencapai tujuan mungkin saja bukan sasaran yang paling jelas, dan mentargetkan sasaran, misalnya media, tidak selalu dapat membantu Anda mencapai tujuan. Setiap orang ingin mempunyai profil media dan profil politik yang lebih tinggi, namun kegiatan untuk mendukung dua hal tersebut biasanya hanya untuk kepentingan pribadi dan hanya terdorong oleh kebutuhan mengkomunikasikan, dengan dampak yang tidak luas. Efeknya bisa saja negatif jika Anda menghabiskan seluruh sumberdaya untuk hal ini yang sebenarnya dapat dimanfaatkan untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan kunci.

Pesan

Mencari target yang strategis dan konsisten adalah kunci pesan organisasi. Ciptakan sesuatu yang komprehensif dan mencakup semua

pesan kunci, dan beri tekanan pada unsur-unsur yang berbeda untuk pendengar yang berbeda. Untuk memaksimalkan dampak pesan yang akan disampaikan perlu dirangkum dalam tiga point yang dapat diulang-ulang. Ingat, komunikasi adalah tentang bercerita: gunakan penyampaian narasi yang menarik, cerita-cerita seputar minat manusia, dan imajeri yang menarik.

Instrumen dan kegiatan

Kenali instrumen dan kegiatan yang sesuai untuk mengkomunikasikan pesan kunci. Anda dapat memperoleh gagasan ini dari pendengar atau dari pesan-pesan, atau kombinasi dari keduanya. Misalnya, sebuah laporan tahunan akan bermanfaat untuk komunikasi perusahaan, sementara bulletin email cocok untuk komunikasi internal. Pastikan bahwa Anda merancang instrumen dan kegiatan berdasarkan waktu yang sesuai dan sumberdaya dana yang ada.

Sumberdaya dan skala waktu

Aturan utama yang harus ditaati adalah selalu menepati janji dan jangan mengumbar janji. Gunakan sumberdayamu dan skala waktu untuk menetapkan harapan yang dapat diwujudkan.

Evaluasi dan Amandemen

Pertimbangkan melakukan audit komunikasi untuk memperkirakan efektivitas strategi komunikasi Anda dengan pendengar internal maupun external. Gunakan pertanyaan terbuka dengan jawaban dan tolok ukur yang tepat, dan bila mungkin carilah seseorang untuk mengerjakan ini. Pertimbangkan dan diskusikan hasilnya dengan cermat dan gunakan temuan2 yang ada untuk mengubah strategi Anda.

Komunikasi dapat menjadi komponen penentu keberhasilan dari manajemen perubahan. Perubahan yang ingin Anda terapkan harus jelas dan relevan, sehingga orang memahami apa yang Anda ingin mereka lakukan dan mengapa mereka perlu melakukannya. Tetapi Anda juga harus mengatur nada yang tepat, sehingga Anda mendapatkan reaksi emosional yang Anda harapkan. Sebaiknya hubungkan perubahan yang

Anda rencanakan dengan misi atau pernyataan visi organisasi Anda. Hal ini tidak hanya akan membantu orang untuk melihat bagaimana perubahan berdampak positif pada “gambaran yang lebih besar”, tetapi juga akan memberi mereka visi bersama yang menginspirasi tentang masa depan. Pastikan juga untuk mempraktikkan manajemen pemangku kepentingan yang baik. Ini akan memastikan bahwa Anda memberikan pesan yang tepat kepada orang yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mendapatkan dukungan yang Anda butuhkan untuk proyek Anda.

8.5.1. ADKAR MODEL

ADKAR Model adalah salah satu *change management tool* yang mudah dipahami, mudah diterapkan dan sangat efektif bagi team pengelola perubahan dan *change agent*. Model ini dapat menjawab beberapa pertanyaan mendasar dalam proses perubahan seperti: Mengapa komunikasi sangat penting dalam proses perubahan? Mengapa karyawan mempunyai resistensi yang tinggi terhadap perubahan?

Mengapa para pimpinan harus aktif dan secara terang-terangan mendukung perubahan yang sedang dilakukan?

Model Manajemen Perubahan **ADKAR** adalah alat yang sangat berguna yang dapat Anda gunakan untuk membantu mengkomunikasikan perubahan Anda. Ini menguraikan lima hal yang harus Anda tangani dalam komunikasi Anda. ADKAR Model sendiri merupakan kepanjangan dari:

A: *Awareness*, kesadaran yang timbul akan perlunya melakukan perubahan.

Perubahan akan mudah dimengerti jika ada kesadaran yang timbul. Untuk menimbulkan kesadaran ini perlu bukti-bukti yang sangat kuat sehingga orang mau berubah. Beberapa hal yang perlu disampaikan antara lain:

- a. Kondisi saat ini dan mengapa perubahan perlu dilakukan
- b. Apa resikonya jika perubahan tidak dilakukan
- c. Apa visi yang hendak dicapai dengan adanya perubahan ini

d. Scope, tujuan, waktu, impact dan lain lain yang dibutuhkan

D: *Desire*, keinginan yang kuat untuk berpartisipasi dan mendukung proses perubahan.

Dalam perubahan yang dilakukan, umumnya karyawan akan terbagi menjadi 3 kelompok:

A: Mendukung dan terbuka terhadap perubahan. Manajemen dapat mengandalkan kelompok ini sebagai *change agent* perubahan.

B: Antara mendukung dan tidak. Tergantung bagaimana manajemen mengelola perubahan yang dilakukan

C: Tidak mendukung. Mereka umumnya akan pindah ke tempat lain atau minta pensiun dini. Berhati-hatilah dengan kelompok ini. Karena itu, sangat diperlukan kemampuan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang bisa menjadi pendorong untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam perubahan.

Misalnya:

(-)Ketakutan akan kehilangan pekerjaan

(-)Ketidaknyamanan baru yang timbul

(+)Peningkatan karir

(+)Insentif & kompensasi yang meningkat

(+)Kepercayaan yang lebih besar

(+)Harapan yang lebih baik

K: *Knowledge*, pengetahuan apa saja yang diperlukan untuk melakukan perubahan.

Pengetahuan adalah hal ketiga dalam ADKAR Model. Ia merujuk kepada proses pembelajaran yang timbul termasuk mengenai informasi bagaimana melakukan perubahan. Orang perlu tahu masa depan yang bagaimana yang akan diciptakan dengan melakukan perubahan. Mereka perlu memahami dengan perubahan yg akan dilakukan apa yang akan berubah dan apa yang akan tetap seperti semula. Jawablah semua pertanyaan yang timbul. jangan sampai ada rumor karena ada pertanyaan yang tidak terjawab karena hal ini dapat menimbulkan kesalah-artian dari

informasi perubahan yang dilakukan. Beberapa hal yang dilakukan di tahap ini antara lain: training, diskusi, contoh dan role model.

A: *Ability*, kemampuan untuk menerapkan keahlian dan perilaku yang diperlukan dalam perubahan.

Kemampuan /ability adalah komponen ke empat dari ADKAR model. Ini merepresentasikan seberapa mahir seseorang dapat menerapkan kemampuan yang diperlukan dan bertindak dengan kemampuannya itu dalam proses perubahan. Karena bisa jadi, perubahan yang dilakukan akan menuntut perubahan cara melakukan sesuatu dalam hal:

1. Mengembangkan hal baru atau menggunakan kemampuan fisik yang berbeda.
2. Melakukan pekerjaan secara berbeda dan menerapkan cara bekerja yang baru.
3. Cara interaksi yang berbeda dengan kolega, pelanggan dan supplier.

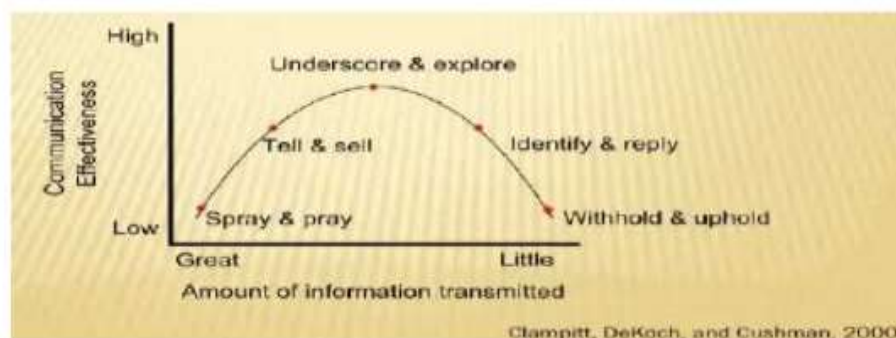
R: *Reinforcement*, Kekuatan untuk menjaga perubahan yang terjadi.

Ini adalah hal yang sangat penting dilakukan karena banyak perubahan terjadi hanya di awal-awal perubahan itu dicanangkan, namun semakin lama dijalankan semakin tidak jelas arah, tujuan dan perubahan yang hendak dicapai.

8.5.2. Beyond Spray and Pray

Gambar 3

Beyond Spray and Pray



Strategi untuk mengkomunikasikan perubahan bisa juga dengan menggunakan beyond spray and pray model:

- a. *Spray and pray*: pegawai diberi informasi seluas-luasnya dengan asumsi banyak informasi semakin bagus.
- b. *Tell and sell*: informasi yang diberikan terbatas pada isu-isu penting.
- c. *Underscore and explore*: isu dasar tetap fokus, tetapi manajemen melibatkan pegawai dalam dialog tentang perubahan.
- d. *Identify and reply*: strategi defensif, manajemen mengidentifikasi dan merespon rumor yang berkembang.
- e. *Withhold and uphold*: informasi ditahan sampai benar-benar diperlukan

Strategi untuk mengkomunikasi perubahan selain menggunakan model diatas juga bisa menggunakan cara sebagai berikut :

1. Jelaskan bagaimana cara merubah organisasi dari yang lama ke yang baru, Apa itu? Bagaimana ini bisa mempengaruhi saya?.
2. Mendiskusikan bagaimana perlunya perubahan, seperti suatu konteks yang menjadi dasar perlunya suatu perubahan, kenapa status yang lama tidak bisa dilanjutkan.
3. Membangun Kasus Bisnis untuk perubahan, seperti menjelaskan bagaimana masa depan yang ingin dicapai, menguraikan manfaat untuk organisasi, menjelaskan pekerjaan pada masing-masing unit serta pada individu-individu tertentu .
4. Menentukan rencana untuk perubahan, seperti apa peran, harapan, tanggungjawab, hubungan, skills dan ukuran kinerja yang baru? Bagaimana organisasi bisa mendukung mereka untuk beradaptasi dan mencapai perubahan tersebut?.

DAFTAR PUSTAKA

- [file:///C:/Users/User/Downloads/2409-10160-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/2409-10160-2-PB%20(1).pdf)
- <https://pakarkomunikasi.com/strategi-komunikasi-organisasi#:~:text=Strategi%20komunikasi%20organisasi%20merupakan%20cara,akan%20dilakukan%20pada%20suatu%20organisasi.>
- <file:///C:/Users/User/Downloads/Praxis%20Komunikasi%20Efektif%20untuk%20Kesuksesan%20Organisasi.pdf>
- <https://jabar.bpk.go.id/files/2010/04/PERMENPAN-2011-No.-010-Buku-4-Pedoman-Pelaksanaan-Program-Manajemen-Perubahan1.pdf>
- <file:///C:/Users/User/Downloads/2409-10160-2-PB.pdf>
- <http://repository.radenfatah.ac.id/5239/2/Bab%20II..pdf>
- <https://media.neliti.com/media/publications/12819-ID-peran-komunikasi-sebagai-pendukung-perubahan-organisasi.pdf>
- <http://satyodjiwosugiarto.blogspot.com/2015/04/strategi-komunikasi-dalam-perubahan.html>
- http://eprints.walisongo.ac.id/7103/3/115112015_Bab2.pdf
- <http://trainingadvokasi.smeru.or.id/cso/file/54.pdf>
- <https://www.qubisa.com/article/strategi-komunikasi-internal-dalam-perusahaan>
- <https://ekonomimanajemen.com/manajemen-perubahan/>
- <http://repository.uinbanten.ac.id/3494/1/SKRIPSI.pdf>
- <https://pakarkomunikasi.com/fungsi-komunikasi-dalam-manajemen-perubahan>
- <http://e-journal.uaajy.ac.id/3241/2/1KOM02733.pdf>
- <https://quickstart-indonesia.com/adkar-model/>

SOAL-SOAL LATIHAN

1. Sebutkan pengetahuan dan jenis-jenis komunikasi?
2. Sebutkan tujuan komunikasi?
3. Sebutkan tiga komponen penting komunikasi?
4. Sebutkan fungsi komunikasi dalam manajemen perubahan?
5. Sebutkan 8 elemen penting dalam proses komunikasi menurut Robbins (2007:325) ?

BAB IX

KEAHLIAN DALAM MENGGOMUNIKASIKAN PERUBAHAN

9.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab IX pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Mengetahui peranan agen perubahan dalam mengkomunikasikan perubahan.
- 2) Mengetahui kemampuan yang diperlukan agar bisa mempengaruhi orang lain.

9.2. Peranan Agen Perubahan dalam Mengkomunikasikan Perubahan

9.2.1. Pengertian Agen Perubahan

Seorang agen perubahan merupakan seorang atau tokoh ahli yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi klien dalam rangka melakukan perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Robbins & Coulter dalam (Supriyanto, 2016:32), agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalisator dan mengelola perubahan yang terjadi. Pengetian lebih luas menurut Griffin dan Pareek dalam (Wibowo, 2006:118), bahwa agen perubahan adalah orang profesional yang tugasnya membantu masyarakat atau kelompok merencanakan pembangunan atau membentuk kembali sasaran, fokus pada masalah, mencari pemecahan yang mungkin, mengatur bantuan, merencanakan tindakan, yang dimaksud untuk memperbaiki situasi, mengatasi kesulitan, dan mengevaluasi hasil dari usaha yang terencana.

Usaha yang dilakukan dalam pembangunan suatu masyarakat ditandai dengan adanya sejumlah orang yang menggerakkan dan menyebarkan proses perubahan tersebut. Mereka tersebutlah

dinamakan sebagai agen perubahan. Seorang agen perubahan harus mampu menanamkan karakteristik dalam dirinya agar menjadi panutan atau teladan bagi sekelompok orang yang menjadi target perubahannya. Agen perubahan selalu menanamkan pada dirinya sikap optimis demi terciptanya sebuah perubahan yang diharapkannya. Para individu atau kelompok yang diberi tanggung jawab untuk mengubah perilaku atau untuk melakukan perubahan dinamakan agen perubahan.

Para ahli ilmu jiwa dan para konsultan, sering diminta bantuan mereka pada organisasi-organisasi sebagai agen-agen perubahan guna menghadapi bahkan mengikuti perubahan (Winardi, 2008:96- 97). Dapat disimpulkan pengertian dari agen perubahan adalah seorang individu atau sebuah tim yang bekerja sama untuk mempengaruhi masyarakat atau klien lainnya baik secara internal maupun eksternal untuk melakukan suatu perubahan sesuai dengan yang diharapkan.

9.2.2. Fungsi Agen Perubahan

Berikut dibawah ini merupakan fungsi-fungsi dari agen perubahan atau *Agent of Change* adalah sebagai berikut:

1. *Catalyst* (Penghubung), menggerakkan suatu masyarakat untuk melakukan perubahan.
2. *Solution Giver* (Memberikan solusi), memberikan solusi dalam suatu pemecahan masalah yang terjadi.
3. *Process Helper* (Memberikan pertolongan), sebagai tokoh yang membantu dalam proses perubahan.
4. *Resources Linker* (Sumber-sumber), sebagai penghubung dengan sumber-sumber yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang terjadi.

9.2.3. Tugas Agen Perubahan

Tugas yang dilakukan oleh agen perubahan atau yang biasa kita sebut dengan *Agent of Change* adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan keinginan perubahan didalam masyarakat.
2. Menciptakan keinginan perubahan dikalangan klien lainnya.

3. Menjalin dan membina hubungan dalam rangka melakukan perubahan.
4. Mendiagnosa permasalahan yang dihadapi masyarakat.
5. Melaksanakan perubahan atau menerjemahkan keinginan perubahan menjadi suatu tindakan yang nyata.
6. Menjaga kestabilan perubahan.

9.2.4. Etika Agen Perubahan

Etika atau nilai pribadi yang harus ada pada seorang agen perubahan adalah sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab terhadap diri sendiri.
2. Bertanggung jawab terhadap profesionalisme, dalam pengembangan dan kompetensi.
3. Bertanggung jawab terhadap klien dan pihak-pihak lain.
4. Bertanggung jawab terhadap profesi.
5. Bertanggung jawab terhadap lingkungan sosial.

9.2.5. Peranan Agen Perubahan

Seorang agen perubahan dalam melaksanakan tugasnya memiliki peran-peran tertentu. Berikut ada 6 peranan agen perubahan dalam proses mengenalkan sebuah inovasi kepada klien yakni sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan kebutuhan perubahan pada klien
Seorang agen perubahan membantu klien menjadi sadar akan kebutuhan untuk melakukan perubahan terhadap sikap dan tingkah laku mereka. Setelah itu agen perubahan mengusulkan alternative-alternative baru untuk menyelesaikan masalah yang terjadi, menjelaskan betapa pentingnya masalah tersebut diatasi dan diselesaikan serta meyakinkan klien bahwa mereka mampu menghadapi masalah tersebut.
2. Untuk menciptakan hubungan pertukaran informasi
Ketika kebutuhan untuk melakukan perubahan diciptakan, seorang agen perubahan harus mengembangkan hubungan dengan para kliennya. Agen perubahan dapat meningkatkan hubungan dengan

para kliennya dengan cara memiliki sikap yang terpercaya, kompeten, serta berempati terhadap kebutuhan dan permasalahan terhadap kliennya.

3. Untuk menganalisis masalah klien

Agen perubahan bertanggung jawab untuk menganalisis permasalahan para klien untuk menentukan mengapa alternatif yang ada sebelumnya tidak cocok dengan kebutuhan mereka. Disini tugas agen perubahan adalah mencoba untuk mengetahui masalah apa yang dihadapi kliennya dan mencoba menemukan inovasi yang paling tepat.

4. Untuk menumbuhkan niat berubah pada klien

Setelah agen perubahan menyelidiki bermacam-macam kesempatan dari tindakan yang dapat mengantarkan klien mencapai tujuan mereka, agen perubahan mencari cara agar mereka tertarik dengan inovasi yang diciptakan agen perubahan tersebut.

5. Untuk menerjemahkan niat klien kedalam Tindakan

Agen perubahan mencoba untuk mempengaruhi sikap klien dalam menyesuaikan saran atau rekomendasi berdasarkan kebutuhan dari para kliennya. Agen perubahan melakukan secara aktif dalam menstabilkan perilaku atau tingkah laku baru dikalangan klien tersebut.

6. Untuk mencapai hubungan yang berulang-ulang

Tujuan akhir dari agen perubahan adalah untuk mengembangkan sikap dan memperbaharui diri (selfrenewing) dalam bagian dari klien. Ketika perubahan telah terjadi dan stabil pada klien, maka seorang agen perubahan harus dapat mengembangkan kemampuan klien untuk menjadi seorang agent of change bagi dirinya sendiri.

9.2.6. Jenis-jenis Agen Perubahan

Dibawah ini merupakan jenis-jenis dari agen perubahan, terdapat 3

jenis yakni sebagai berikut:

1. Agen perubahan internal

Agen perubahan internal adalah staff ahli dari dalam organisasi yang secara khusus dilatih untuk melakukan pengembangan organisasi.

2. Agen perubahan eksternal

Agen perubahan eksternal adalah individu dari luar organisasi yang ditugaskan untuk memberikan usulan mengenai perubahan.

3. Agen perubahan eksternal-internal

Agen perubahan eksternal-internal upaya memadukan orang-orang dari dalam organisasi dan dari luar organisasi dengan mengambil kelebihan dan kelemahan dari agen perubahan internal dan eksternal.

Berikut adalah perbandingan antara agen perubahan internal dengan agen perubahan eksternal yakni sebagai berikut:

1. Tokoh agen perubahan

- a. Agen perubahan internal

Para manager atau staf khusus dalam organisasi serta tim khusus untuk pimpin perubahan.

- b. Agen perubahan eksternal

Konsultan atau orang ahli dari luar organisasi untuk pimpin perubahan.

2. Kelebihan agen perubahan

- a. Agen perubahan internal

Menguasai permasalahan dan situasi yang dihadapi organisasi dan memiliki tanggung jawab yang besar dalam manajemen perubahan

- b. Agen perubahan eksternal

Lebih objektif melihat keadaan organisasi, mengedepankan strategi, dan memiliki kebebasan lebih tinggi dalam pimpin perubahan

3. Kekurangan agen perubahan

a. Agen perubahan internal

Kurang objektif dalam melihat permasalahan, subjektifitasnya tinggi, dan inisiatifnya kurang.

b. Agen perubahan eksternal

Kurangnya dalam menguasai permasalahan secara detail

9.2.7. Peran Pemimpin sebagai Agen Perubahan

Kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia, yang berperan sebagai inisiator dan agen perubahan berkelanjutan, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Dengan diversitas yang cukup besar berarti kemampuan sebagai *'agent of change'* juga akan berbeda-beda.

Usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua karyawan akan tercapai bila juga ada kemauan dari masing-masing individu untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya. Kemauan karyawan dalam berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Dengan kata lain, kemauan karyawan untuk memberi andil pada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan karyawan.

Karyawan merupakan aset organisasi yang perlu dipelihara keutuhannya. Mereka memiliki perasaan, tujuan pribadi, sifat atau karakter yang berbeda-beda. Dalam pekerjaannya karyawan bisa dilandasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengintegrasian antara tujuan individu karyawan dan tujuan organisasi, sangat dibutuhkan peran dari seorang pemimpin yang benar-benar mengerti tujuan masing-masing

pihak. Leader diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi. Jelaslah disini bahwa leader harus mampu memainkan perannya demi kepentingan organisasi melalui bawahannya.

Itu artinya, selain bertugas memimpin dan bertanggung jawab terhadap pencapaian goals team maupun perusahaan, leader juga berperan sebagai *agent of change* dalam perusahaan. Tentu saja perubahan yang diharapkan adalah perubahan ke arah yang lebih baik. Perubahan bagi tiap team member berarti perubahan dalam team. Dan perubahan dalam setiap team tentu berimbas pada perubahan perusahaan.

9.3. Kemampuan yang diperlukan agar bisa mempengaruhi orang lain

Metode kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor dan Anda harus bisa beradaptasi untuk menjaga kualitas kepemimpinan agar bisa menjadi pemimpin yang baik. Hal yang menjadi masalah adalah banyak orang yang memiliki peran sebagai seorang pemimpin tetapi tidak mengembangkan keterampilan kepemimpinan dengan baik. Padahal ada banyak manfaat yang akan didapatkan saat Anda mampu memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik.

Keterampilan kepemimpinan yang baik akan membantu Anda dan anggota tim dalam meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan. Apa saja kualitas yang diperlukan oleh seorang pemimpin yang baik? Berikut ini 7 kemampuan yang diperlukan agar bisa dengan mudah mempengaruhi orang lain.

1. Menjadi Sumber yang Menyebarkan Sikap Positif

Sikap positif merupakan kebiasaan pertama yang perlu dibawa ke dalam tim dan lingkungan Anda. Sikap positif akan menjaga mentalitas tetap positif yang akan memotivasi orang lain dan juga diri Anda sendiri. Dengan menerapkan sikap tersebut, lingkungan akan menuju produktivitas yang jauh lebih baik dan membuat orang ingin terus melakukan yang terbaik.

2. Mengenali Diri Anda dan Anggota Tim

Kemampuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan tim memungkinkan Anda untuk mendapatkan hasil terbaik dari tim. Anda harus bisa mengembangkan keterampilan ini dan menggunakan sumber daya dengan baik untuk keuntungan semua orang. Tidak hanya itu saja, Anda juga harus mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri dengan baik dan menggunakannya untuk pertumbuhan profesional.

3. Percaya Diri dengan Setiap Keputusan yang Dibuat

Jadilah pemimpin yang percaya diri dan tidak mudah mengkhawatirkan setiap masalah yang sedang dihadapi. Terus menjaga diri Anda sendiri dan anggota tim tetap tenang dalam menghadapi setiap masalah menunjukkan bahwa Anda berfokus pada tujuan yang besar.

4. Mendelegasikan Pekerjaan akan Membuat Anggota Tim Merasa Dipercaya

Anda bisa membangun kepercayaan di dalam tim kerja dengan mendelegasikan pekerjaan kepada mereka.

Pendelegasian pekerjaan yang baik adalah mampu menggunakan kekuatan orang dengan baik dan menciptakan tantangan positif yang memungkinkan anggota tim tumbuh serta mendapatkan keterampilan dalam prosesnya.

5. Menjaga Perkataan dan Janji yang Diucapkan

Agar bisa menjadi seorang pemimpin yang baik, maka Anda harus bisa memimpin dengan teladan. Anggota tim tidak akan melakukan apa yang Anda ucapkan, jika mereka tidak melihat Anda melakukan hal yang sama.

Anda harus bisa menjaga setiap perkataan dan janji yang diucapkan, jika ingin dilihat sebagai orang yang berkomitmen dan bisa dipercaya.

6. Mendorong Anggota Tim Terus Bertumbuh

Dengan mendorong anggota tim untuk menjadi lebih baik akan membuat mereka terus bertumbuh dan tidak berjalan di tempat.

Seorang pemimpin yang baik mengetahui pentingnya mendorong anggota tim untuk menjadi sosok terbaik.

Ada banyak sekali sumber yang bisa digunakan untuk dapat terus tumbuh dan menjadi pribadi yang lebih baik. Bisa dengan membaca buku, mengikuti seminar, kursus, dan pendidikan atau pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan tertentu.

7. Konsisten dengan Nilai yang Ada

Karyawan merupakan salah satu cerminan dari nilai-nilai yang Anda tetapkan di dalam lingkungan perusahaan atau organisasi.

Kepemimpinan yang sukses mengharuskan Anda untuk melakukan yang benar untuk tim dan bisnis. Jadilah sosok pemimpin yang mampu memberikan teladan yang baik di setiap bidang pekerjaan.

Adapun syarat Tim Pelopor Perubahan diantaranya yaitu :

1. Memiliki kekuasaan dari posisi yang dimilikinya.

Tim harus mengikutsertakan manajer yang memegang posisi, untuk dapat menyingkirkan semua penghambat kemajuan perubahan.

2. Memiliki keahlian.

Untuk menjamin dihasilkannya keputusan berkualitas, anggota tim harus ahli dalam bidang yang diperlukan untuk menjalankan perubahan.

3. Memiliki kredibilitas.

Untuk menarik perhatian seluruh personel perusahaan, anggota tim harus orang-orang yang memiliki kredibilitas, kompetensi, kejujuran, dan integritas, serta kinerjanya di masa lalu dalam perusahaan.

4. Memiliki kemampuan *leadership*.

Anggota tim harus terdiri dari orang-orang yang memiliki visi ke depan, menjunjung tinggi nilai-nilai, dan memiliki keberanian untuk melaksanakan visi mereka.

5. Memiliki kemampuan *managerial skill*.

Menjadikan seluruh proses perubahan terencana dan terkendali.

DAFTAR PUSTAKA

Nasutio, Zulkarimein. (1990). Prinsip-prinsip Komunikasi Untuk Penyuluhan. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Soekanto, Soerjono. (1992). Sosiologi: Suatu Pengantar. Jakarta: PT. Raja Grafindo

Persada Supriyanto, A. (2016). Manajemen Perubahan. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang

Wibowo. (2006). Manajemen Perubahan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Winardi, J. (2008). Manajemen Perubahan (The Management Of Change). Jakarta: Kencana

Juwita, Rahma, dkk. (2019). Artikel Konsep Dan Peranan Agen Perubahan. Universitas Negeri Padang Indonesia.

<https://koinworks.com/blog/mempengaruhi-orang-lain/>

<https://www.studilmu.com/blogs/details/peran-pemimpin-sebagai-agen-perubahan>

SOAL-SOAL LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan agen perubahan?
2. Sebutkan syarat sebagai Tim Pelopor Perubahan ?
3. Sebutkan fungsi agen perubahan ?
4. Sebutkan tugas dan etika agen perubahan?
5. Sebutkan peranan agen perubahan?

BAB X

PENGEMBANGAN ORGANISASI (*ORGANIZATION DEVELOPMENT*)

10.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab X pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Mengetahui pengertian pengembangan organisasi (*Organization Development*).
- 2) Mengetahui tujuan pengembangan organisasi (*Organization Development*).
- 3) Mengetahui proses yang diperlukan dalam menjalankan pengembangan organisasi (*Organization Development*).
- 4) Mengetahui tahap-tahap penerapan pengembangan organisasi (*Organization Development*).

10.2. Pengertian Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)

Pengembangan organisasi dalam ilmu manajemen lebih dikenal dengan *organization development* (OD) .Pengertian pokok OD adalah perubahan yang terencana (*planned change*). Perubahan , dalam bentuk pembaruan organisasi dan modernisasi, terus menerus terjadi dan mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam masyarakat kini. Organisasi beserta warganya, yang membentuk masyarakat modern , mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan ini. Perubahan perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori , yaitu perkembangan teknologi, perkembangan produk, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup produk, serta perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai dan harapan tiap orang.

Untuk dapat bertahan , organisasi harus mampu mengarahkan warganya agar dapat beradaptasi dengan baik dan bahkan agar mampu memanfaatkan dampak positif dari berbagai pembaruan tersebut dengan pengembangan diri dan pengembangan organisasi. Proses mengarahkan warga organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan inilah yang dikenal luas sebagai proses *organization development (OD)*.

Karena menyangkut perubahan sikap, persepsi, perilaku dan harapan semua anggota organisasi, OD di definisikan sebagai upaya pimpinan yang terencana dalam meningkatkan efektivitas organisasi, dengan menggunakan cara intervensi (oleh pihak ketiga) yang didasarkan pada pendekatan perilaku manusia. Dengan kata lain penerapan OD dalam organisasi dilakukan dengan bantuan konsultan ahli, sistemis ,harus didukung oleh pimpinan serta luas aplikasinya.

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.

Organisasi berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Berikut merupakan pengertian organisasi menurut beberapa ahli

a. Menurut Fred Luthans (1981)

Organization development is a response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values,

and structure organizations so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, dizzying rate of change of change itself. (Pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, dan suatu strategi pendidikan kompleks yang diharapkan dapat merubah kepercayaan, sikap, nilai, dan susunan organisasi, sehingga organisasi lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru, serta perputaran yang cepat dari perubahan itu sendiri.)

b. Menurut Stephen P. Robbins (1996)

Organization development is a collection of planned-change intervention, built on humanistic-democratic values that seek to improve organizational effectiveness and employee well-being

(Pengembangan organisasi adalah kumpulan perubahan terencana yang dibangun dari nilai demokrasi kemanusiaan yang bertujuan untuk meningkatkan keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan.)

c. Helleriegele et al (1998, hlm, 591) Pengembangan organisasi merupakan sebuah proses perubahan keorganisasian yang sistematis serta yang direncanakan yang berlandaskan riset ilmu dan teori tentang perilaku. Adapun tujuan dari pengembangan organisasi adalah menciptakan organisasi-organisasi adaptif yang mampu untuk berulang-ulang mentransformasi dan *reinventing* diri mereka sendiri sesuai dengan kebutuhan agar mereka tetap dapat bersifat efektif.

d. Menurut Warner, 1987 dan Cummings, 1989, Pengembangan organisasi merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku (*behavioral science knowledge*) dalam suatu upaya jangka panjang untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya.

e. Menurut Kotter, et al (1979, hlm. 487), Pengembangan organisasi merupakan suatu teknik dan metode yang dapat dimanfaatkan oleh

para manajer dalam program *action research* mereka guna meningkatkan kemampuan beradaptasi (adaptabilitas organisasi mereka)

Teori dan praktik OD didasarkan pada beberapa asumsi penting yakni :

- a. **Manusia sebagai individu**, Dua asumsi penting yang mendasari OD adalah bahwa manusia memiliki hasrat berkembang dan kebanyakan orang tidak hanya berpotensi , dan berkeinginan untuk berkontribusi sebanyak mungkin pada organisasi. OD bertujuan untuk menghilangkan factor-faktor dalam organisasi yang menghambat perkembangan dan menghalangi orang untuk berkontribusi demi tercapainya sasaran organisasi.
- b. **Manusia sebagai anggota dan pemimpin kelompok**. Organisasi yang menerapkan OD harus berasumsi bahwa setiap orang dapat diterima dan diakui perannya oleh kelompok kerjanya. Dalam organisasi perlu ditumbuhkan keterbukaan agar para anggotanya dapat dengan leluasa mengungkapkan perasaannya dan pikirannya. Dalam keterbukaan, orang akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga dengan demikian performansi kelompok akan lebih efektif.
- c. **Manusia sebagai wadah organisasi**. Hubungan antar kelompok – kelompok dalam organisasi menentukan efektivitas masing masing kelompok tersebut. Misalnya bila komunikasi antar-kelompok hanya terjadi pada tingkat manajernya , koordinasi dan kerjasama akan kurang efektif daripada bila segenap anggota kelompok terlibat dalam interaksi.

Sasaran OD

Atas dasar asumsi asumsi diatas, proses pengembangan organisasi diterapkan dengan sasaran :

1. Hubungan yang lebih efektif antara departemen, divisi dan kelompok kelompok kerja
2. Hubungan pribadi yang lebih efektif antara pemimpin dan anggota pada semua jenjang organisasi
3. Terhapusnya hambatan-hambatan komunikasi antara pribadi dan kelompok
4. Berkembangnya iklim yang ditandai dengan saling percaya, dan keterbukaan yang dapat memotivasi serta menantang anggota organisasi untuk lebih berprestasi

10.3. Tujuan Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)

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:

1. 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.

2. Mempromosikan & 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.

3. 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.

Beberapa proses yang bersatu dalam pengembangan organisasi untuk membantu inovasi produk adalah analisis kompetitif, pengembangan teknologi, preferensi konsumen, riset pasar sasaran, analisis kapabilitas manufaktur, serta paten dan merek dagang.

4. 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.

Tujuan Pengembangan Organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Agar organisasi dapat merespon dan beradaptasi dengan lebih baik terhadap perubahan industri/pasar dan kemajuan teknologi.
- b. Sebagai alat penting dalam mengelola dan merencanakan pertumbuhan perusahaan.
- c. Sebagai alat identifikasi jenis dan aspek mana perubahan tersebut diperlukan perusahaan.
- d. Sebagai alat identifikasi pertumbuhan perusahaan melalui customer.
- e. Sebagai analisis elemen pengembangan produk dan mencari inovasi efektif.
- f. Menciptakan proses kerja yang efisien dan akurat.

10.4. 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.

1. 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.

2. Pengumpulan Data yang Diperlukan

Pengumpulan data mungkin merupakan aktivitas terpenting dalam proses 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 menganalisanya.

3. 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.

4. Perencanaan Perubahan dan Implementasinya

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.

5. 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.

10.5. Langkah-langkah Pengembangan Organisasi dalam Perubahan

Draft dan Marcic membagi langkah pengembangan organisasi dalam tiga tahapan, yakni: (Solihin:2009, hlm.125) :

- 1. Tahap Penyadaran (*unfreezing step*)

Pada tahap ini seluruh sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi digugah kesadarannya akan adanya permasalahan yang membutuhkan perubahan perilaku dari sumber daya manusia organisasi.

- 2. Tahap Perubahan (*changing step*)

Pada tahap ini sumber daya manusia yang ada dalam organisasi melaksanakan perilaku yang baru sambil belajar memperoleh keahlian yang baru sesuai dengan tuntutan perubahan yang diinginkan organisasi.

- 3. Tahap Peneguhan (*refreezing step*)

Pada tahap ini nilai, sikap dan perilaku baru dievaluasi dalam kaitanya dengan peningkatan kinerja masing-masing sumber daya manusia organisasi. Nilai, sikap dan perilaku memiliki kontribusi positif bagi organisasi, dilakukan peneguhan oleh organisasi melalui pemberian imbalan.

10.6. Model Pertumbuhan Organisasi

A. Model Pertumbuhan Organisasi Greiner

Menurut pendapat Greiner (1972) bahwa organisasi yang sedang berkembang bergerak melalui lima periode mulai dari periode yang relatif tenang sampai dengan tahap revolusi. Jadi evolusi organisasi dikarakteristikkan oleh tahap pertumbuhan yang panjang dan tenang yang selanjutnya disebut evolusi, kemudian diikuti oleh periode kekacauan yang disebut revolusi. Model pertumbuhan organisasi meliputi lima tahap, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kreativitas.
- 2) Pengarahan.
- 3) Pendelegasian.
- 4) Koordinasi.
- 5) Kerjasama.

Tahap 1 : Kreativitas. Kreativitas para pendiri organisasi merupakan tahap awal dari evolusi suatu organisasi. Bentuk kreativitas ini biasanya dalam mengembangkan produknya dan pasar. Disain organisasi pada tahap ini masih merupakan struktur sederhana dan pengambilan keputusan dikontrol oleh manajer-pemilik atau top manajemen. Komunikasi antar tingkatan di dalam organisasi berlangsung intensif dan informal.

Krisis yang muncul pada tahap awal pertumbuhan organisasi adalah krisis kepemimpinan, karena manajer sukar mengelola organisasi dengan hanya mengandalkan pada komunikasi informal. Oleh karena itu diperlukan manajemen profesional yang dapat memperkenalkan dan mengimplementasikan manajemen dan tehnik organisasi yang makin kompleks.

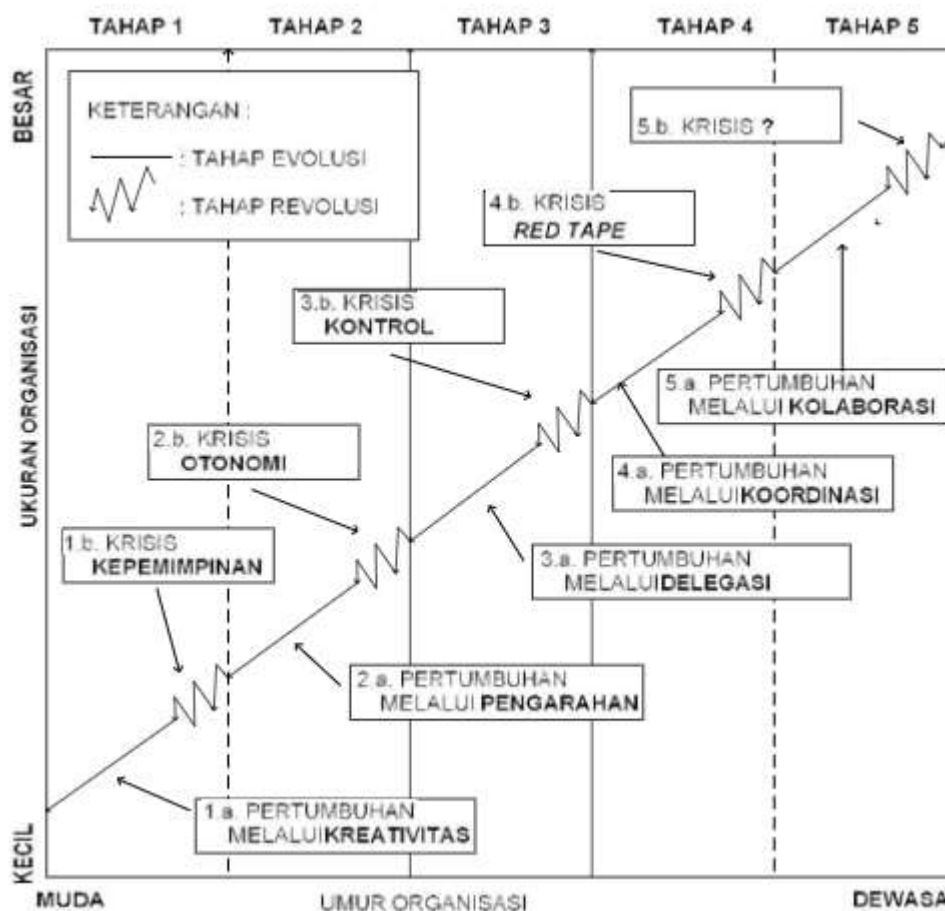
Tahap 2 : Pengarahan. Pada tahap pengarahan desain organisasi makin birokratis, komunikasi antar tingkatan menjadi formal dan spesialisasi pekerjaan mulai diterapkan, seperti aktivitas produksi dan pemasaran. Pengambilan keputusan pada tahap ini bermuara pada manajemen baru dan manajer tingkat bawah tidak diikuti sertakan. Keadaan ini akan menimbulkan krisis otonomi, dimana manajer tingkat bawah akan mencari pengaruh yang lebih besar di dalam pengambilan keputusan. Pada prinsipnya solusi dari krisis otonomi tersebut adalah pendesentralisasian pengambilan keputusan.

Tahap 3 : Pendelegasian. Pada tahap pendelegasian manajer tingkat bawah mempunyai otonomi yang lebih besar dalam menjalankan aktivitas unit kerjanya, sedangkan top manajemen lebih berkonsentrasi pada perencanaan strategis jangka panjang. Krisis yang muncul dari tahap pendelegasian adalah krisis kontrol, karena manajer tingkat bawah merasa nyaman dengan otonomi yang diberikan, sedangkan top manajemen merasa takut organisasi akan dibawa ke berbagai arah. Oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengelola jalannya roda organisasi.

Tahap 4 : Koordinasi. Tahap ini muncul sebagai akibat dari krisis kontrol pada tahap pendelegasian. Koordinasi sangat diperlukan oleh manajer lini dari unit-unit staf dan kelompok-kelompok produk dalam menjalankan fungsinya. Namun adanya koordinasi juga menimbulkan konflik garis-staf yang menyita banyak waktu dan energi, sehingga muncul krisis birokrasi.

Tahap 5 : Kerjasama. Jalan keluar dari krisis birokrasi pada tahap koordinasi adalah kerjasama yang kuat antar individu di dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi substitusi bagi kontrol formal manajemen organisasi. Struktur organisasi bergerak ke arah bentuk organik.

Gambar 1. Model Pertumbuhan Organisasi, Larry Greiner (1972).



Model pertumbuhan organisasi sebagaimana gambar 1, menunjukkan paradoks bahwa tahapan pertumbuhan organisasi menimbulkan masalah tersendiri. Setiap tahap pertumbuhan memunculkan krisis yang baru dan setiap krisis mengharuskan manajemen melakukan penyesuaian alat koordinasi, sistem kontrol dan disain organisasi.

Seperti musim, aktivitas organisasi sepertinya melalui suatu perubahan siklus yang dapat diperkirakan. Siklus ini dapat dilihat pada manusia sebagai sebuah individu yang mengalami masa muda, kedewasaan, usia lanjut dan mati, demikian juga organisasi yang mengalami siklus panjang. Dengan logika yang sama, organisasi bergerak melalui tahapan pertumbuhan yang dapat diperkirakan. Hal ini dapat digambarkan oleh Greiner. Model Greiner memberikan garis besar karakteristik setiap tahap pertumbuhan dalam suatu kerangka kerja untuk membantu melewati tahap perkembangan yang terdapat krisis-krisis.

Greiner tidak menjamin, bahwa semua organisasi dapat dengan sukses melewati tahap-tahap tersebut. Sama dengan seorang individu yang sedang berkembang, organisasi juga mengalami halangan atau kendala. Pelajaran yang dapat diambil dari kerangka kerja pada model ini adalah setiap tahap mempunyai karakteristik yang berbeda dengan tahapan sebelumnya.

B. Newstrom & Davis

Pengertian pokok *Organization Development* adalah perubahan yang terencana (*planned change*). Newstrom dan Davis (1997) mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok untuk berfokus pada budaya organisasi secara menyeluruh dalam rangka melakukan perubahan yang diinginkan (Usman, 2013, p. 242). Adapun keuntungan dan kerugian

perkembangan organisasi disajikan Newstrom & Davis (1997) dalam Husaini (2013, hlm.247) seperti tabel berikut:

Tabel 1 Keuntungan dan Kerugian Pengembangan Organisasi

Keuntungan	Kerugian
Perubahan seluruh organisasi	Diperlukan banyak waktu
Motivasi lebih besar	Biaya besar
Meningkatkan produktivitas	Menunda periode pembayaran gaji
Kualitas kerja lebih baik	Kemungkinan gagal
Kepuasan kerja lebih baik	Kemungkinan inovasi privasi
Meningkatkan kerja tim	Kemungkinan gangguan psikologi
Menanggulangi konflik lebih baik	Kemungkinan timbul konformitas
Komitmen terhadap sasaran	Menekankan pada proses grup daripada kinerja
Meningkatkan kemauan berubah	Kemungkinan konsepnya membingungkan
Mengurangi kemangkiran	Sukar dievaluasi
Pergantian tenaga kerja lebih rendah	Bertentangan dengan budaya
Kreasi pembelajaran individu dan grup	

10.7. Tahap-tahap Penerapan Pengembangan Organisasi (*Organization Development*)

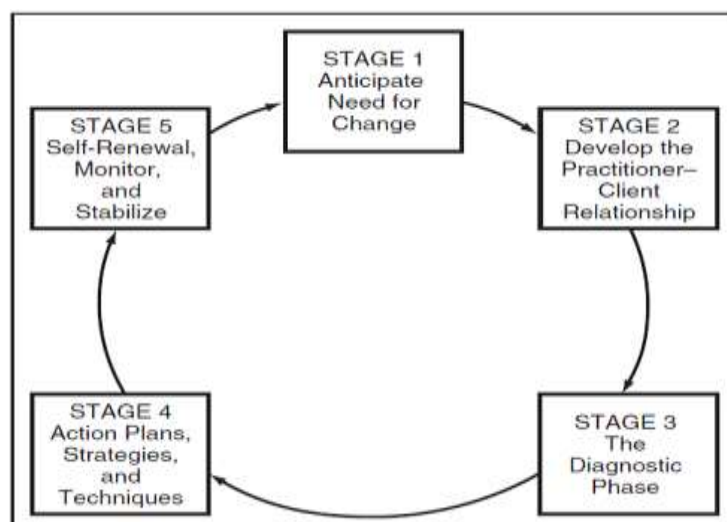
Organization Development (OD) adalah praktek bisnis untuk membantu organisasi mengembangkan kemampuan untuk berubah guna mencapai efektivitas organisasi yang lebih tinggi. Dalam prakteknya OD berlangsung secara menerus dan bersifat jangka panjang sebagai upaya untuk mencapai perbaikan organisasi. Hal yang sangat penting dalam melaksanakan program OD adalah diperlukannya hubungan yang kuat

antara individu, team dan organisasi untuk menjalankan program secara efektif.

OD merupakan cabang dari disiplin ilmu perilaku. Namun demikian, berbeda dengan ilmu perilaku lainnya, OD melihat lebih pada organisasi sebagai suatu sistem menyeluruh yang terdiri atas berbagai elemen yang saling berinteraksi dan saling terkait. OD diterapkan dengan pendekatan organisasi secara menyeluruh, yaitu terhadap fungsi, struktur, teknik dan hubungan personal dalam organisasi. Program OD dijalankan berdasarkan atas analisis sistematis dari permasalahan yang terjadi serta adanya komitmen dan dukungan dari manajemen tingkat atas terhadap upaya-upaya yang dilakukan.

Banyak program OD diterapkan dengan menggunakan “*action research model*”. *Action research* terdiri atas kegiatan pengumpulan informasi tentang organisasi, memberikan *feedback* kepada *client-system*, dan mengembangkan serta mengimplementasikan berbagai action program untuk meningkatkan kinerja sistem.

Proses OD dapat dilakukan dalam lima tahapan, sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah.



Setiap tahapan OD akan tergantung pada tahapan sebelumnya, dan suatu proses perubahan yang berhasil akan bisa diperoleh ketika setiap tahapan ini dilakukan sebagai suatu tindakan yang berurutan.

Tahap 1: Antisipasi Kebutuhan akan Perubahan

Sebelum suatu program perubahan dapat diimplementasikan, organisasi harus terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan. Identifikasi adanya kebutuhan ini menjadi penting, karena hal itulah yang akan meyakinkan para pelaku perubahan untuk bersedia mengadopsi cara-cara baru untuk berubah. Langkah pertama yang dapat dilakukan adalah mendengarkan masukan dari para manajer, misalnya bahwa organisasi saat ini sedang berada pada kondisi yang tidak baik dan memerlukan perbaikan. Kondisi yang tidak baik bisa merupakan akibat dari pertumbuhan atau penurunan atau dari perubahan kompetisi, teknologi, hukum, atau perubahan sosial yang terjadi di lingkungan eksternal. Para manajer sudah seharusnya sensitif dengan perubahan yang terjadi di lingkungan yang kompetitif, dan sensitif terhadap “apa yang sedang terjadi di luar sana”.

Komitmen dan dukungan dari manajemen tingkat atas dalam suatu kegiatan OD menjadi sangat penting. Suatu ketika seorang CEO baru ditunjuk untuk memimpin sebuah korporasi, dalam kesempatan awal, dia menyatakan dengan jelas tentang perlunya perubahan dan disampaikannya kepada para top executive-nya bahwa sekarang tidak lagi “*business as usual*”. Di minggu pertama sebagai CEO, dia bertemu dengan 20 orang teratas di perusahaan, dan mengatakan kepada mereka bahwa budaya untuk mempertahankan orang di posisi puncak selama mungkin selama yang bersangkutan tidak membuat masalah, telah usai. CEO tersebut mengatakan, “Anda sekalian akan berada di kapal saya, atau turun dari kapal saya. Namun jika anda memilih ikut berada di dalam kapal, jangan berteriak atau mengoceh yang bisa mengganggu perjalanan kapal ini”.

Tahap 2: Kembangkan Hubungan Praktisi-Klien

Setelah organisasi berhasil melakukan identifikasi kebutuhan akan perubahan dan seorang praktisi OD hadir ke dalam sistem untuk membantu proses perubahan, maka akan mulai terjalin hubungan antara praktisi OD tersebut dengan sistem dari klien yang sedang melakukan perubahan.

Klien adalah orang atau organisasi yang akan dibantu melakukan proses perubahan. Pengembangan jalinan hubungan ini adalah faktor penting dari keberhasilan atau kegagalan dari sebuah program OD. Sebagaimana terjadi pada banyak hubungan interpersonal, impresi pertama yang bagus antara praktisi dengan klien-nya akan menentukan efektifitas formasi kontrak psikologis, yaitu berupa komunikasi serta pertukaran harapan dan tanggungjawab antara praktisi dengan klien-nya. Praktisi OD akan berusaha menerapkan bentuk-bentuk komunikasi terbuka, hubungan yang saling mempercayai, dan atmosfir yang saling bertanggungjawab. Berbagai isu yang terkait dengan tanggungjawab, reward, dan sasaran haruslah diklarifikasi, didefinisikan dan dikerjakan mulai dari tahapan ini.

Para praktisi OD harus menentukan kapan saat yang tepat untuk masuk ke dalam sistem dan peran apa yang akan diambil. Sebagai misal praktisi OD mungkin akan menghadapi persetujuan atau penolakan dari manajemen tingkat atas, juga dari para anggota organisasi di tingkat yang lebih rendah. Pada sebuah perusahaan, OD dilaksanakan dari tingkat VP, dan dilakukan oleh para praktisi OD internal, dan kemudian secara bertahap dilakukan juga pada tingkatan yang lebih rendah, kepada para manajer dan para karyawan. Di perusahaan lain, bisa saja dilakukan dengan pendekatan berbeda, praktisi eksternal dari sebuah universitas diundang oleh perusahaan untuk membantu melaksanakan program OD.

Tahap 3: Fase Diagnostik

Setelah praktisi OD masuk dan menjalin hubungan kerja dengan klien, praktisi OD dan klien akan mulai berbagi data mengenai sistem yang ada. Pengumpulan data merupakan sebuah aktivitas penting untuk

menunjukkan masalah yang terjadi. Aktifitas ini merupakan kegiatan untuk melakukan Diagnosis.

Satu hal yang secara operasional bersifat baku bagi seorang praktisi OD adalah menanyakan kepada klien mengenai permasalahan yang terjadi. Dalam banyak kasus, perspektif klien bisa saja bersifat bias terhadap permasalahan yang terjadi. Karenanya, untuk mengatasi hal ini, setelah memperoleh informasi yang relevan dengan situasi yang dianggap sebagai permasalahan, klien bersama praktisi OD akan bersama-sama menganalisa data untuk mengidentifikasi area yang bermasalah serta hubungan sebab-akibat yang terjadi. Diagnosis yang lemah, tidak akurat, atau diagnosis yang salah dapat berakibat kepada program perubahan yang tidak efektif dan mahal. Tahapan diagnostik karenanya digunakan untuk menentukan masalah yang tepat yang memerlukan pemecahan, untuk mengidentifikasi hal-hal yang menyebabkan situasi bermasalah, dan untuk menyediakan sebuah landasan untuk memilih strategi dan teknik perubahan yang efektif.

Sekalipun suatu organisasi memiliki banyak data operasional, namun demikian biasanya data tersebut menampilkan gambaran yang tidak lengkap tentang kinerja organisasi. Praktisi dan klien sebaiknya bersepakat mengenai keperluan memiliki data yang lebih lengkap, baik dalam hal cakupan maupun kedalaman informasi. Hal ini dapat diperoleh melalui interview ataupun kuesioner sebagai dasar bagi program-program aksi lebih lanjut.

Pada sebuah organisasi, misalnya, memiliki masalah dengan tingginya angka turnover karyawan yang tinggi. Data operasional yang ada di organisasi berdasarkan exit interview yang rutin dilakukan, hanya mengatakan bahwa mereka yang keluar dari perusahaan beralasan memperoleh tawaran gaji yang lebih tinggi dari perusahaan lain. Dalam kasus seperti ini, praktisi OD akan menginvestigasi tingginya angka turnover tersebut dengan cara menyebarkan kuesioner menyangkut mengapa masalah ini bisa terjadi. Dan kemudian, dengan mengacu pada

hasil kuesioner tersebut, tindakan perbaikan dapat dilakukan. Ternyata, berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada seluruh karyawan, karyawan perusahaan merasa perusahaan telah menjadi organisasi yang sangat birokratis dan hal ini menyebabkan tingkat turnover yang tinggi. Program OD kemudian dilakukan untuk mengatasi masalah “birokratis” tersebut, dan hasilnya dapat mengurangi tingkat turnover karyawan secara signifikan.

Contoh kasus lainnya, pada sebuah perusahaan makanan, seorang *executive vice president* yang baru merasa perlu bergerak cepat untuk memperbaiki kinerja divisi. Dengan bantuan praktisi eksternal, data diperoleh dengan melakukan interview secara intensive dengan jajaran top management, dan juga dengan pihak luar, untuk menentukan area permasalahan kunci. Kemudian tanpa melihat sumber dari setiap komentar yang masuk, team manajemen bekerja berdasarkan informasi tersebut hingga solusi terhadap masalah utama ditetapkan dan rencana aksi disusun.

Tahap 4: Action Plans, Strategies, and Techniques

Fase diagnostik membawa kepada beberapa tahapan intervensi, aktivitas atau program yang ditujukan untuk memecahkan permasalahan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Berbagai program intervensi ini menerapkan teknik OD, misalnya melalui *total quality management (TQM)*, *job design*, *role analysis*, *goal setting*, *team building*, dan *intergroup development*, untuk menghasilkan hal yang diharapkan dalam fase diagnostik. Dari semua tahapan program OD, fase keempat ini merupakan tahapan yang memerlukan waktu paling banyak.

Tahap 5: Self-Renewal, Monitor, and Stabilize

Begitu sebuah program aksi diimplementasikan, tahapan akhir adalah tindakan untuk memonitor hasil dan membakukan perubahan yang diinginkan. Tahapan ini bertujuan untuk menilai efektivitas dari strategi perubahan yang diterapkan. Setiap tahapan dalam program OD perlu dimonitor guna mendapatkan feedback terhadap reaksi anggota terhadap

upaya perubahan yang telah dilakukan. Para anggota organisasi perlu mengetahui sistem dan proses yang sedang berjalan, apakah bisa tetap diteruskan, apakah ada yang perlu dimodifikasi, atau bahkan apakah perlu dihentikan.

Begitu sebuah permasalahan dapat diatasi dan sebuah program perubahan diimplementasikan dan dimonitor, itu berarti sebuah perilaku baru harus distandarkan dan diinternalisasikan. Jika hal ini tidak dilakukan, sistem akan kembali kepada kondisi sebelumnya yang tidak efektif. Pada tahapan ini, sistem harus memiliki kemampuan untuk secara mandiri mengelola perubahan tanpa bantuan pihak luar.

10.8. Teknik-teknik OD (*Organization Development*)

Ada berbagai teknik yang dirancang para ahli, dengan tujuan meningkatkan kemampuan berkomunikasi serta bekerja secara efektif, antar-individu maupun antar-kelompok dalam organisasi. Beberapa teknik yang sering digunakan berikut ini.

I. Sensitivity training, merupakan teknik OD yang pertama diperkenalkan dan yang dahulu paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga T-group. Dalam kelompok kelompok T (singkatan training) yang masing masing terdiri atas 6 – 10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan (sensitivity) terhadap orang lain, serta ketrampilan dalam hubungan antar-pribadi.

II. Team Building, adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya atau tim. Teknik team building sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks.

III. Survey *feedback*. Dalam teknik *survey feedback*. Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survei ini diumpan balikkan pada setiap peserta, termasuk pada para penyelia dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan-perbaikan konstruktif.

IV. Transcational Analysis (TA). TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar-individu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.

V. *Intergroup activities*. Fokus dalam teknik *intergroup activities* adalah peningkatan hubungan baik antar-kelompok. Ketergantungan antar kelompok, yang membentuk kesatuan organisasi, menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. *Intergroup activities* dirancang untuk meningkatkan kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.

VI. *Proses Consultation*. Dalam *Process consultation*, konsultan OD mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan kemudian memberikan umpan balik pada semua pihak yang terlibat tentang proses yang telah diamatinya, serta menganjurkan tindakan koreksi.

VII. Grip OD. Pendekatan *grip* pada pengembangan organisasi didasarkan pada konsep *managerial grip* yang diperkenalkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya

kepemimpinan yang ideal, yang berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi (kinerja).

VIII. *Third-party peacemaking.* Dalam menerapkan teknik ini, konsultan OD berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar-individu dan kelompok.

10.9. Lima Elemen OD (*Organization Development*)

Ada lima elemen plus kepemimpinan yang terdiri dari berbagai subjek pembahasan di dalam OD, diantaranya yaitu :

1. Strategi.

Apa saja yang mencakup topik strategi? Yaitu :

- a. Analisa Strategis
- b. Bagaimana membuat Visi, misi dan Formulasi Destination Statement
- c. Bagaimana memformulasikan sebuah strategi
- d. Penyelarasan strategi
- e. Mengeksekusi strategi dan bagaimana memonitor kinerja

2.Sistem

Apa saja yang mencakup topik sistem? Yaitu :

- a. Manajemen Proses
- b. Manajemen Informasi
- c. Manajemen pemasok dan pelanggan
- d. Manajemen Ilmu Pengetahuan
- e. Manajemen Inovasi
- f. Manajemen Risiko

3. Struktur

Apa saja yang dibahas dari Struktur? Yaitu topik mengenai pembuatan struktur organisasi dan Implementasi dari peran & tanggungjawab. Apa tujuannya? Yaitu untuk menunjukkan bagaimana suatu struktur

organisasi didesain untuk mengelola relasi antar unit di dalamnya. Tujuan kedua adalah memberikan kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab, mengelompokkan aktivitas, mengatur koordinasi secara vertical maupun horizontal, termasuk ketersediaan Job Profile untuk setiap pos.

Bagaimana Menyeimbangkan diferensiasi vs Integrasi adalah topik lain yang menarik, dari struktur. Diferensiasi horisontal didesain untuk menciptakan spesialisasi diantara para pegawai, dan dengan demikian mereka akan terampil dan produktif. Akan tetapi seringkali organisasi menemui proses spesialisasi justru menciptakan keterputusan komunikasi antar unit/bagian dan menghambat proses belajar satu unit dengan yang lainnya.

Integrasi merupakan upaya untuk mengeliminasi efek negative dari proses diferensiasi. Integrasi dilakukan dengan cara mengkoordinasikan beragam tugas dan fungsi sehingga semuanya bisa bekerjasama.

Dalam Proses mendesain ulang sebuah struktur, kita harus mengupayakan agar usulan struktur yang baru memberikan titik keseimbangan optimal antara diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi dilakukan untuk mempertajam core competency pegawai. Pada saat bersamaan, desain yang ada mesti memiliki mekanisme integrasi untuk mensinergikan tugas antara unit/sub bagian

Topik lain adalah ***Span of Control***, yaitu jumlah bawahan yang dikelola secara langsung oleh manajer, misalnya kepala seksi atau supervisor. Span of control yang makin meningkat, membuat pertambahan jumlah karawan tidak mesti selalu diikuti dengan pertambahan jumlah manajer/supervisor. Hati-hati dalam mempertimbangkan perlu tidaknya untuk menambah span of control.

Contoh menarik dari perubahan struktur adalah ***Parkinson's Law***, yaitu fenomena penambahan jumlah posisi/unit/manajer yang tidak terkontrol. Jumlah posisi/unit yang makin besar, membuat diperlukan adanya

posisi/unit baru untuk mengelola jumlah posisi/unit yang makin besar tersebut—dan antar posisi/unit yang makin bertambah saling sibuk diantara mereka sendiri—tanpa pernah berpikir apakah kesibukan itu benar-benar menambah value bagi organisasi atau tidak.

Dalam struktur, kita mempelajari Tipe Struktur Organisasi. Adapun tipe-tipe nya adalah :

- a. Struktur Fungsional
- b. Struktur Divisional
- c. Struktur Hybrid
- d. Struktur Matrix

Job Analysis dan Job Design . Job Analysis adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu secara sistematis dan teratur, sedangkan Job Design adalah suatu kegiatan menyusun atau membangun suatu pekerjaan berdasarkan kebutuhan proses bisnis dan harapan terhadap pekerjaan tersebut dengan cara sistematis dan teratur

Job Design meliputi Job Identification, Job Purpose, Job Description, Job Dimension, Otoritas/ wewenang, Hubungan Kerja, Produk, Indikator Kinerja, Kompetensi, Job Requirement, Chart Organisasi. Cukup banyak, bukan? Idealnya memang semua disusun, tetapi dalam prakteknya banyak organisasi atau yang mencoba untuk menyusun apa yang paling penting terlebih dahulu, misalnya Job Description.

4. **Budaya** : yaitu pembahasan mengenai Implementasi Nilai-nilai Perusahaan dan manajemen perubahan (*Change Management*). Implementasi budaya perusahaan memiliki tantangan tersendiri. Hampir kita semua mengetahui, sangat tidak mudah untuk merubah budaya. Dibutuhkan upaya ekstra dan konsisten. Sebuah bank besar sukses merubah budaya atau membentuk budaya baru perusahaan membutuhkan waktu hingga delapan tahun. Perusahaan publik terkenal

di Indonesia malah membutuhkan waktu duapuluh tahun. Luar biasa, bukan?

Ada 4 jenis budaya perusahaan, yaitu :

- a. Jenis Clan, pemimpinnya sudah dianggap seperti mentor bahkan seperti orang tua sendiri. Hubungan antar anggota organisasi sangat kekeluargaan, bersatu dalam kesetiaan dan komitmen. Tempat kerja yang sangat ramah. Contohnya adalah perusahaan keluarga.
 - b. Jenis Adhocracy, gaya kepemimpinan adalah seperti inovator, visioner. Situasi kerja sangat dinamis, entrepreneurial, dan tempat kerja yang sangat kreatif. Contohnya adalah perusahaan software, start up dll. Pengambilan risiko dan inovasi sangat dihargai. Hubungan antar anggota organisasi lebih 'cair' dan 'casual'
 - c. Jenis Hierarchy, gaya kepemimpinan koordinator, pengorganisasi. Pemimpin bangga jika dianggap sebagai koordinator yang bagus dan organizer yang efisien. Situasi kerja sangat formal dan agak 'kaku'. Prosedur mengikat apa saja yang kita kerjakan.
 - d. Jenis Market, gaya kepemimpinan kompetitif, keras, demanding. Contohnya adalah perusahaan-perusahaan konsultan besar, dimana budaya kompetisi sangat kuat di dalam organisasi. Sangat berorientasi kepada hasil.
- 5. Manusia :** yaitu pembahasan mengenai SDM atau Human Capital. Topik SDM sangat menarik bukan karena SDM adalah singkatan dari 'Sumber Dari Masalah', tapi SDM adalah salah faktor yang sangat penting dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan. Apa saja topik yang dapat dibahas dalam hal Manusia? Sangat banyak. Agar lebih mudah di pelajari, di bawah ini adalah beberapa topik yang pada umumnya dipelajari dalam konteks OD
- a. Manajemen rekrutmen
 - b. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan

c. Talent Management, yaitu dari proses menarik calon pekerja, membangun dan meretain anggota organisasi atau karyawan perusahaan yang kompeten dan berprestasi demi keberlangsungan perusahaan. Dalam talent management, subject menarik yang ada adalah :

1) Talent mapping, adalah proses untuk memetakan karyawan mana yang termasuk tipe star, work horse, question mark atau pun deadwood.

2) Talent Acquisition Method. Dalam memenuhi kebutuhan akan karyawan, perusahaan dapat menentukan apakah didapat dengan build, buy atau borrow (3B).

3) Program Pengembangan Karyawan

d. *Employee Engagement*

e. Performance Management

f. *Reward and Recognition Management*

Kelima dimensi ini sangat dipengaruhi oleh **Leadership**, yang akan menggerakkan seluruh kelima elemen di atas.

10.10. Perbedaan Pendekatan Pengembangan Organisasi dan Perubahan Organisasi

· Pengembangan organisasi berupaya untuk menciptakan perubahan yang diarahkan sendiri, terhadap orang-orang yang merasa adanya keterikatan (*committed*). Masalah-masalah serta isu yang akan dipecahkan diidentifikasi oleh para anggota-anggota organisasi, yang secara langsung berkepentingan dan dipengaruhi olehnya.

Pengembangan organisasi merupakan sebuah upaya perubahan yang melingkupi seluruh organisasi. Adalah tidak mungkin untuk mengubah bagian tertentu dari organisasi yang bersangkutan, tanpa mengubah seluruh organisasi dalam arti tertentu.

· Pengembangan organisasi secara tipikal sekaligus memberikan perhatian terhadap upaya memecahkan *problem-problem* yang sudah

ada, tetapi di samping itu pula ia juga sangat berkepentingan dengan upaya mengembangkan sebuah organisasi adaptif jangka panjang. Program perubahan yang paling efektif adalah program yang bukan saja memecahkan masalah yang ada sekarang tetapi yang juga mempersiapkan para individu untuk memecahkan masalah-masalah masa mendatang

- Pengembangan organisasi lebih menekankan suatu proses kolaboratif, berupa pengumpulan data –diagnosis- dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai pemecahan masalah-masalah yang dihadapi
- Pengembangan organisasi menekankan pada perhatian efektivitas keorganisasian dan perhatian terhadap manusia melalui pengalaman kerja (Beer: 1980,hlm.10)

Proses perubahan primer pada program-program pengembangan organisasi adalah kegiatan *action research* yakni proses pemecahan masalah yang berlandaskan data.

Langkah pokok dalam pengembangan organisasi ini ialah :

- 1) Mengumpulkan informasi tentang masalah-masalah atau hal-hal yang perlu diperhatikan dan perubahan-perubahan yang diperlukan dari para anggota organisasi yang bersangkutan
- 2) Mengorganisasi informasi tersebut dengan cara tertentu yang bermakna, dan kemudian membagikannya kepada semua pihak yang terlibat dalam upaya perubahan tersebut
- 3) Melaksanakan perencanaan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus guna memperbaiki masalah-masalah yang teridentifikasi.

Semula pengembangan keorganisasian muncul sebagai suatu kelompok eklektik dari peralatan dan praktik ilmu tentang perilaku (*behavioral science*) tetapi dewasa ini ia telah berkembang menjadi bidang profesional kegiatan sosial dan penelitian ilmiah.

Praktik pengembangan organisasi bermacam-macam. Banyak hal yang secara konkret bisa perusahaan lakukan, kembali lagi pada apa tujuan Anda melakukan pengembangan organisasi. Di bawah ini adalah contoh praktik secara umum dengan orientasi internal dan eksternal organisasi.

1. Membuat Sistem Project Management

Bisnis kecil yang tertarik untuk meningkatkan cara pengelolaan proyek oleh karyawan mungkin akan menggunakan pengembangan organisasi untuk pemetaan rencana dalam membuat atau menemukan sistem project management.

Dengan sistem manajemen proyek, semua aspek proyek dari awal sampai penutupan menggunakan metodologi ilmiah dan terstruktur. Proyek harus diarahkan dan dirancang dengan sedemikian rupa untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Mengembangkan Pelatihan Layanan Customer

Pelatihan dapat meningkatkan seberapa efisien karyawan bekerja dan berapa tingkat layanan yang mereka berikan kepada pelanggan. Layanan pelanggan yang buruk dapat menghasilkan penjualan yang buruk dan reputasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan Anda.

Dengan mengembangkan program pelatihan layanan pelanggan baru, maka keterampilan atau nilai-nilai yang terkait dengan pelayanan pelanggan dapat menjadi lebih baik lagi.

3. Meningkatkan Hubungan Masyarakat

Bisnis tidak selalu diterima dengan tangan terbuka di komunitas tempat mereka beroperasi. Melalui program pengembangan organisasi, Anda bisa memberikan kontribusi kepada komunitas dan masyarakat sekitar sehingga hubungan perusahaan dengan masyarakat dapat terjalin dengan baik, contohnya dengan melalui produk CSR.

4. Manajemen Perubahan dan Talenta

Bersama-sama dengan departemen, komite dan unit-unit lainnya dalam perusahaan merencanakan dan melaksanakan perubahan-perubahan

yang signifikan di perusahaan, seperti reorganisasi atau perpindahan dan perubahan divisi.

Hal ini akan membantu para manajer dalam menilai tiap karyawannya, sehingga orang yang tepat berada di peran yang tepat, **dengan** seperangkat keterampilan yang dibutuhkan di waktu yang tepat.

5. Merancang Ulang Proses Bisnis

Pengembangan organisasi dapat dijadikan tools dalam menganalisis metode kerja saat **ini** untuk menentukan perlu tidaknya dirancang metode kerja baru yang lebih baik. Hasilnya akan memperlihatkan Anda seperti apa proses bisnis yang perlu dijalankan oleh perusahaan agar dapat memenuhi ekspektasi komunitas dan investor.

DAFTAR PUSTAKA

Burnes, B (2009), Managing Change, Strategic Approach to organizational Dynamics, Fifth Ed. Pearson Education Limited.

Donald, R. B. and Harvey, D. (2006), An Experiential Approach to Organization Development, 7th edition, Prentice Hall.

McLean, GN. (2009), Organization Development: principles, Processes, Performance., Berrett-Koehler Publishers, Inc.

<http://andhara.com/index.php/8-blog-artikel/40-organizational-development-od-itu-apa-sih>

<http://pengertiandanartikel.blogspot.com/2017/03/jenis-fase-dan-perkembangan-fase.html>

<http://samplingkuliah.blogspot.com/2018/01/teori-organisasi-pengembangan-organisasi.html>

<https://docplayer.info/34394773-Ukuran-daur-hidup-dan-pertumbuhan-organisasi-ika-ruhana.html>

<https://docplayer.info/47182088-Kontrol-pengembangan-organisasi-menggunakan-model-pertumbuhan-organisasi-greiner-studi-kasus-di-organisasi-xyz.html>

<https://fajarr767.wordpress.com/2014/09/23/menurut-larry-greiner-ada-5-tahap-model-pertumbuhan-organisasi/>

<https://funnymustikasari.wordpress.com/2008/08/26/pertumbuhan-dan-siklus-hidup-organisasi/>

<https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/pengembangan-organisasi-210204/>

<https://inosi.co.id/model-lima-tahap-untuk-organization-development/>

<https://media.neliti.com/media/publications/23150-ID-the-organizational-life-cycles-masalah-manajerial-dalam-tahapan-decline-stage-da.pdf>

<https://strategika.wordpress.com/2013/12/24/model-5-tahap-od/>

<https://suud83.wordpress.com/kegiatan/pengembangan-organisasi-organisastion-development/>

<https://www.scribd.com/doc/142992475/Organization-Development>

<https://www.yumpu.com/id/document/view/32036402/lampiran-1-salah-satu-model-pertumbuhan-organisasi->

SOAL – SOAL LATIHAN

1. Sebutkan pengertian pengembangan organisasi (*Organization Development*)?
2. Sebutkan sasaran pengembangan organisasi (*Organization Development*)?
3. Sebutkan tujuan pengembangan organisasi (*Organization Development*)?
4. Sebutkan lima proses yang umumnya diperlukan dalam pengembangan organisasi?
5. Sebutkan langkah-langkah pengembangan organisasi dalam perubahan?

BAB XI

LEARNING ORGANIZATION

11.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab XI pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Mengetahui pengertian *Learning Organization*
- 2) Mengetahui karakteristik *Learning Organization*
- 3) Mengetahui manfaat *Learning Organization* dalam Perusahaan
- 4) Mengetahui tahapan membangun *Learning Organization*

11.2. Pengertian *Learning Organization*

Konsep *Learning Organization* muncul sejak akhir tahun 1980-an dan baru benar-benar dikenal secara luas setelah Peter Senge pada tahun 1990 mengeluarkan buku *The Fifth Discipline. The Art and The Practice of Learning Organization*. Kreitner (2006) menggaris bawahi pengertian Senge yang menggambarkan *Learning Organization*: “*is one that proactively creates, acquires and transfers knowledge and that changes its behavior on the basis of new knowledge that changes its behavior on the basis of new knowledge and insight*”. Setidaknya ada tiga hal yang ingin di kemukakan oleh Senge dari catatan Kreitner tersebut. *Pertama*, sebuah organisasi yang menerapkan *Learning Organization* selalu memasok organisasinya dengan ide-ide baru dan informasi baru. Yang bersumber dari lingkungan sekitarnya, pengembangan pegawai dan sumber lain yang relevan. *Kedua*, pengetahuan mengenai ide dan informasi baru tersebut hendaknya dapat ditransfer ke seluruh elemen dalam organisasi. *Ketiga*, perilaku organisasi hendaknya berubah sebagai akibat dari pengetahuan baru yang diterima.

Peter Senge, dalam karya besarnya: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, and The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, menggambarkan lima disiplin ilmu yang harus dikuasai ketika memperkenalkan pembelajaran menjadi sebuah organisasi, yakni *Systems Thinking*, *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Membangun Visi Bersama*, dan *Team Belajar* (2006 : 10-13).

Ringkasnya, sebuah organisasi pembelajar tidak jauh dengan pola pikir bahwa hanya manajemen senior yang dapat dan melakukan semua pemikiran untuk seluruh perusahaan. Organisasi belajar menantang semua karyawan/pegawai untuk memanfaatkan sumber daya batin dan potensi mereka, dengan harapan bahwa mereka dapat membangun komunitas mereka sendiri berdasarkan prinsip kebebasan, kemanusiaan, dan keinginan kolektif untuk belajar.

Hal *pertama* yang dibutuhkan untuk menciptakan sebuah organisasi belajar adalah kepemimpinan yang efektif, yang tidak didasarkan pada hirarki tradisional, melainkan, adalah campuran dari orang yang berbeda dari semua tingkat sistem, yang memimpin dengan cara yang berbeda (Senge, 2006). *Kedua*, harus ada kesadaran bahwa kita semua memiliki kekuatan inherent untuk mencari solusi untuk masalah kita dihadapkan dengan, dan bahwa kita dapat dan akan membayangkan masa depan dan terus maju untuk menciptakannya. Gephart dan rekan menunjukkan bahwa Organisasi Belajar, "adalah budaya yang melekat yang memegang sebuah organisasi bersama-sama," budaya organisasi belajar didasarkan pada keterbukaan dan kepercayaan, di mana karyawan didukung dan dihargai untuk belajar dan berinovasi, dan satu yang mempromosikan eksperimen, mengambil risiko, dan menghargai kesejahteraan seluruh karyawan (Gephart, 2006 : 39).

Menciptakan budaya dan lingkungan yang akan bertindak sebagai dasar untuk organisasi belajar dimulai dengan "pergeseran pikiran - dari melihat diri sebagai yang terpisah dari dunia untuk terhubung ke dunia"

(Senge, 2006 : 37); melihat diri sebagai komponen integral di tempat kerja, bukan sebagai roda terpisah dan tidak penting dalam roda. Akhirnya, salah satu tantangan terbesar yang harus diatasi dalam setiap organisasi adalah untuk mengidentifikasi dan rincian alasan cara orang membela diri. Sampai saat itu, perubahan tidak pernah bisa apa saja tapi fase sementara (Argyris, 2008: 06). Setiap orang harus belajar bahwa langkah-langkah mereka gunakan untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah dapat menjadi sumber masalah tambahan bagi organisasi (Argyris, 2008: 100).

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang semua anggotanya terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Organisasi pembelajaran adalah suatu organisasi di mana pemikiran baru senantiasa dihargai dan ditumbuh kembangkan. Organisasi pembelajaran adalah Semua aspirasi anggota secara individu dan kelompok diberi kebebasan. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang anggotanya belajar bersama secara berkelanjutan atau belajar sepanjang hayat.

Pengertian organisasi pembelajaran menurut para ahli diantaranya yaitu :

1. Fiol & Marjorie, 1985, organisasi pembelajaran sebagai proses perbaikan tindakan melalui peningkatan pemahaman dan pengetahuan.
2. Senge (1990) mendefinisikan organisasi pembelajaran ialah proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus-menerus oleh organisasi untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.
3. Garvin (1993) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai pengorganisasian kreativitas, kecakapan, dan transfer pengetahuan yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai pengejawantahan wawasan dan pengetahuan baru.

Pemahaman yang menarik dari definisi ini ialah ide-ide baru yang segar sangat diharapkan muncul dari proses pembelajaran tersebut.

4. Syafar (1995) menyatakan sebagian besar pakar memandang bahwa organisasi pembelajaran adalah suatu proses yang membentang sepanjang waktu, yang dikaitkan dengan pemilikan *knowledge*, yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi.
5. Hartanto (1995) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran adalah syarat untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.
6. Simatupang (1995) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran ialah organisasi yang sangat adaptif dan responsif terhadap lingkungan eksternal dan internalnya.

Kekuatan internal berkenaan dengan kekuatan kerja tim yang solid, produktif, profesional, dan berkualitas tinggi. Sedangkan perilaku adaptif dan responsif merupakan ciri manusia karya yang memiliki kompetensi, motivasi, wawasan, dan inovasi tinggi.

Lingkungan eksternal organisasi bersifat langsung (mikro) dan tidak langsung (makro). Lingkungan eksternal mikro terdiri atas para pesaing (*competitors*), penyalur (*suppliers*), pelanggan (*customers*), lembaga-lembaga keuangan (*financial institutions*), pemerintah (*government*), organisasi pekerja (*labour unions*), media, dan kepentingan kelompok khusus (*specialinterest groups*). Lingkungan eksternal makro meliputi variabel teknologi, ekonomi, politik, dan sosial.

7. Marquardt (1996) mendefinisikan organisasi pembelajaran ialah suatu organisasi yang berkemampuan belajar secara kolektif dan terus-menerus untuk mengubah dirinya menjadi lebih baik, memanaj, dan menggunakan pengetahuan untuk kesuksesan organisasinya.

Organisasi sebenarnya dapat dipandang sebagai makhluk hidup (*organism*) yang keberadaannya sangat ditentukan oleh kemauan dan

kemampuannya untuk bertahan (*survive*) dalam menghadapi persaingan dengan para pesaingnya. Dalam konteks seperti ini, sesungguhnya semua organisasi senantiasa belajar, baik disadari atau tidak, dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidupnya sehingga organisasi belajar bukanlah suatu hal yang baru. Dalam kaitan ini, maka keunggulan komparatif dan kompetitif suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemauan dan kemampuannya untuk belajar lebih cepat dari saingannya sehingga kemampuan strategis organisasi lebih meningkat, siap bersaing, dan mengungguli. Oleh karena itu, keunggulan masa depan sangat ditentukan oleh pemilikan ilmu pengetahuan. Artinya, siapa yang lebih cepat belajar, ia akan lebih unggul, demikian kata Drucker (1993).

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) ialah kemampuan organisasi untuk tanggap dan mampu menjawab berbagai kondisi lingkungan yang memengaruhi keberhasilannya. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan global ditentukan oleh seberapa jauh organisasi memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif. Dalam persaingan global berbagai indikasi muncul, yang membedakannya dengan persaingan domestik antara lain adanya ketidakpastian, perubahan yang sangat cepat dan sulit diramalkan, liberalisasi ekonomi, dan kerumitan global. Bila organisasi tidak tanggap dengan perubahan-perubahan tersebut, maka lama kelamaan organisasi itu akan tertinggal, ditinggalkan anggotanya, dan akhirnya bubar (mati). Jadi, organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang sangat adaptif dan responsif terhadap lingkungan eksternalnya dan sekaligus kuat lingkungan internalnya.

Lingkungan luar organisasi berkembang sangat pesat oleh munculnya Teknologi Informasi (TI). Dunia seolah-olah dibentuk dan diarahkan ke titik tanpa batas oleh perkembangan TI tersebut. Dalam konteks ini muncul motto; "Siapa yang menguasai informasi akan menang dalam persaingan". Dengan demikian, persyaratan untuk memenangkan persaingan global adalah penguasaan TI. Untuk itu, kualitas SDM yang

merupakan faktor kekuatan internal menjadi sangat penting, dalam arti semakin mampu SDM-nya mengoperasikan dan mengembangkan TI, semakin tinggi pula daya saing organisasinya.

Sehebat dan sebesar apa pun suatu organisasi pastilah dimulai dari gabungan atau kumpulan orang sebagai satu tim yang mula-mulanya biasa-biasa saja. Kemudian, orang-orang itu menjalani proses pembelajaran setahap demi setahap selama berorganisasi dengan berpedoman pada norma dan tujuan organisasi.

Dari berbagai pandangan teoretis organisasi pembelajaran di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud organisasi pembelajaran ialah pembelajaran individu dan kelompok dalam organisasi agar menjadi yang paling unggul di antara pesaingnya. Dalam praktiknya organisasi pembelajaran ialah bagaimana organisasi memecahkan permasalahannya secara sistematis dan komprehensif, percobaan pendekatan baru, belajar dari pengalaman sendiri dan masa lalu, belajar dari keberhasilan orang lain, melakukan transfer ilmu pengetahuan secara tepat, cepat, hemat ke seluruh jajaran anggota organisasi.

11.3. Komponen dan Ruang Lingkup *Learning Organization* (LO)

Mengidentifikasi ruang lingkup *learning organization* dapat dipahami dari pendapat Peter Senge (2006: 3-4) yang menjelaskan tentang pemaknaan *Learning Organizations* (LO) sebagai berikut:

...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together. The basic rationale for such organizations is that in situations of rapid change only those that are flexible, adaptive and productive will excel. For this to happen, it is argued, organizations need to 'discover how to tap people's commitment and capacity to learn at all levels'.

Learning Organization meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan/atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti:

1. Bagian dari kegiatan kerja sehari-hari.
2. Diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan.
3. Bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya.
4. Fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh struktur organisasi
5. Digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakan dengan lebih baik.

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini bisa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, *research & development (R&D)*, masukan dari para pelanggan, saling tukar/bagi pengalaman dan *benchmarking* (perbandingan). *Learning Organization* mencakup banyak hal, terutama pada individu dalam organisasi misalnya, karyawan/pegawai dalam perusahaan, termasuk lembaga pendidikan seperti madrasah. Keberhasilan karyawan/pegawai sangat tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktekkan hal dan keahlian yang baru. Perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi dan/atau terlatih. *On-the-job training* merupakan suatu cara yang efektif untuk melatih dan menarik garis hubungan yang lebih baik antara kepentingan dan prioritas perusahaan. Program pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan pada teknologi tingkat lanjut seperti pelatihan berbasis pada komputer dan internet dan saluran udara via satelit.

Learning Organization pun mencangkup kedalam hal-hal berikut ini :

1. *Learning Culture* – terciptanya iklim organisasi yang menghasilkan suasana pembelajar yang kental. Karakteristik ini dekat dengan adanya inovasi.
2. *Processes* – adalah proses yang mendorong adanya interaksi di luar batas organisasi tersebut, ada infrastruktur, proses pengembangan, dan
3. *Tools and Techniques* – metode-metode yang dapat digunakan bagi seorang individu dan kelompok, seperti kreativitas dan teknik pemecahan masalah.
4. *Skills and Motivation* – untuk belajar dan beradaptasi.

Dengan demikian pembelajaran bukan sekedar peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Namun juga, peningkatan lingkungan kerja yang lebih tanggap terhadap situasi, adaptif, inovatif dan efisien yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan semakin memperkuat posisi organisasi.

11.4. Prinsip-prinsip *Learning Organization*

Organisasi Pembelajar didasarkan atas beberapa ide dan prinsip yang integral kedalam struktur organisasi. Peter Senge (2006: 21) dalam hal ini menyebutkan bahwa inti dari Organisasi Pembelajar adalah Kelima Disiplin (*The Fifth Discipline*), kelima disiplin itu adalah:

1. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang *master* di bidang ilmunya. Disiplin *personal mastery* terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi

pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

2. Model Mental (*Mental Models*)

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

3. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi

belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

5. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

Sementara itu Michael J. Marquardt (2003: 12) menambahkan satu disiplin lagi yaitu dialog (*dialogue*). Hampir sama dengan Marquardt, Douglas Guthrie menambahkan dan menyempurnakan apa yang sudah disampaikan oleh Peter Senge, penambahan dan penyempurnaan itu adalah :

1. Pembelajaran Tim dan Pembelajaran Umum (*Public and Team Learning*)
2. Bertindak dengan penuh makna dan kemungkinan (*Acting in High Level of Ambiguity*)
3. Dialog secara umum (*Dialogue Generatively*)
4. Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing the Organization as an Integrated Whole*)

Berdasarkan ketiga pendapat di atas, dapat diuraikan sebagai berikut : *Pertama*, Penguasaan pribadi (*Personal Mastery*) adalah suatu budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi merupakan suatu

disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif. Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan, dan menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri kearah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang mereka pilih. Tjakraatmadja (2006: 153) menegaskan bahwa *personal mastery* adalah disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya sebagai seorang master di bidang ilmunya. Disiplin ini terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual dari para anggota organisasi untuk melakukan kontemplasi diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kekurangan kompetensi intelektual, emosional maupun social dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

Kedua, Model/pola Mental (Mental Model) adalah suatu prinsip yang mendasar dari Organisasi Pembelajar, karena dengannya organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi dan juga dari dunia luar selain organisasinya. Senge (2006) menyebutkan bahwa model mental adalah suatu aktivitas perenungan, terus menerus mengklarifikasikan, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia, dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita. Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model mental merupakan suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam

setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya. Tjakratmadja (2006: 154) menambahkan bahwa keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

Ketiga, Visi Bersama (Shared Vision) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama organisasi dapat membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek penuntun yang melaluinya kita harapkan untuk bisa mencapai masa depan. Bagi Tjakraatmadja (2006: 154), *Shared Vision* adalah visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumuhkan motivasi kepada karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Tanpa ada visi bersama, proses pembelajaran organisasional hanya akan terjadi pada saat organisasi mengalami krisis. Setelah krisis selesai mereka akan kembali berhenti dan kembali kepada kebiasaan-kebiasaan lamanya.

Keempat, Belajar Tim dan Belajar Umum (Public and Team Learning). adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar dari pada jumlah bakat para anggotanya. Public learning sendiri mengarah

pada prinsip-prinsip melalui individu-individu yang didorong untuk belajar secara terbuka dan menggali apa yang tidak mereka ketahui sekarang. Menurut Tjakraatmadja (2006: 155), disiplin pembelajaran tim (*team learning*) akan efektif jika anggota organisasi tersebut memiliki rasa saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama.

Kelima, Pemikiran Sistem (*Systems Thinking*) adalah suatu kerangka kerja konseptual. Yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip Organisasi Pembelajar. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin Organisasi Pembelajar, tidak mungkin dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana kita mengubah sistem-sistem secara lebih efektif, dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi. Berpikir sistem ini pengertiannya hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh Guthrie tentang Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*Viewing organization as integrated whole*). Bagi Tjakraatmadja (2006: 155), keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik (*Systems Thinking*).

Keenam, Bertindak dengan penuh makna (*Acting in High Level of Ambiguity*) berarti bahwa dalam Organisasi Pembelajar, setiap individu didorong untuk dapat memanfaatkan seluruh kemampuan dan kecerdasannya untuk menyikapi tantangan yang seringkali rumit dan penuh kemungkinan (ambiguitas). Individu yang mampu menerapkan prinsip ini mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya yang

baru sekalipun. Modal utama untuk dapat menerapkan prinsip ini adalah memanfaatkan pengetahuan dan seluruh potensinya tersebut.

Jika pada masa manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan dan keuangan, akan menghasilkan budaya ketelitian dalam organisasi, maka saat manajemen didasarkan pada perancangan dan pembelajaran, harus melahirkan budaya yang menyenangkan dalam berbagai bidang kemungkinan. Komitmen dari suatu lembaga dan budaya terhadap prinsip ini merupakan bagian penting dari Organisasi Pembelajar, karena ini adalah kesatuan untuk menerima fakta bahwa masa mendatang dan struktur organisasi itu sendiri adalah tetap akan terus berubah. Pihak manajemen dan para pegawai harus merasa senang untuk bertindak dalam berbagai kemungkinan yang sulit.

Ketujuh, Dialog (Dialogue Generatively) adalah suatu bagian yang fundamental dari Organisasi Pembelajar. Dalam arti yang sederhana, dialog adalah komunikasi. Ini adalah gabungan dari berbagai interaksi dalam organisasi. Melalui dialog, setiap individu dengan interaktif menggali dan menyelesaikan satu atau seluruh aspek tindakan yang ada dalam organisasi, bagaimana mereka menerima sistem dan struktur dari organisasi, apa visi organisasi mereka. Dialog merupakan bagian yang penting dari *Public Learning*. Hanya dengan dialog, individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang ada dalam organisasi. Poin penting dari dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana individu mendapatkan pengalaman struktur dan proses dalam organisasi, tapi juga untuk mengarahkan model-model baru, keterbukaan baru, dan tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang lebih efektif dan pemahaman dan keyakinan yang mendalam.

Kedelapan, Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (Viewing the Organization as an Integrated Whole). Inilah gambaran organisasi sebagai suatu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. *Pertama*, organisasi harus dilihat sebagai satu

kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak dan bagaimana individu-individu dalam organisasi bergerak. Tindakan para manager akan berdampak pada budaya organisasi, begitu juga tindakan dari beberapa departemen atau bidang dalam organisasi, akan berdampak pada keseluruhan sistem yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu keseluruhan yang tak terpisahkan merupakan langkah penting untuk memahami organisasi. *Kedua*, organisasi harus dilihat sebagai sebuah sistem sosial dunia yang dibangun, di mana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaring sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang membingungkan dan ambigu. Jika sebuah organisasi ingin mengetahui usaha yang dapat berpengaruh terhadap keluaran, maka perlu adanya pendekatan yang beragam (*multivariate approach*) untuk masalah yang dihadapi dan menerima fakta dari beberapa variabel (komponen) yang berpengaruh walaupun mungkin tidak diperhitungkan sama sekali.

11.5. Karakteristik *Learning Organization*

Sebuah organisasi dikatakan telah melaksanakan konsep *learning organization* apabila organisasi tersebut memenuhi di antara kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Ada visi bersama yang semua orang menyetujuinya.
2. Membuang cara lama berpikir mereka dan rutinitas standar yang mereka gunakan untuk memecahkan masalah atau mengerjakan pekerjaan mereka.
3. Anggota memikirkan semua proses organisasi, kegiatan, fungsi, dan interaksi dengan lingkungan sebagai bagian dari system antar hubungan.

4. Orang-orang secara terbuka berkomunikasi satu sama lain (melintasi batas-batas vertikal dan horizontal) tanpa takut dikritik dan hukuman.
5. Tidak memikirkan kepentingan diri sendiri dan terfragmentasi kepentingan departemen untuk bekerjasama mencapai visi organisasi bersama. Elemen dalam *learning organization*.

Neffe (2001: 22) menyimpulkan beberapa elemen yang harus ada dalam *learning organization*, yaitu:

1. *The learning process*; Elemen ini merupakan bagian integral dari hampir semua definisi.
2. *Knowledge acquisition or generation*; Elemen ini menunjuk bahwa proses pembelajaran sebagai *incorporating* pengetahuan dari luar organisasi dan *creating* pengetahuan dari dalam, paling banyak melalui *trial and error*. Elemen ini dinyatakan oleh Huber, Dixon, dengan menyebut *knowledge acquisition* dan Nonaka & Takeuchi dengan menyebut *knowledge generation*.
3. *Individual learning*; Elemen ini dimasukkan sebagai *prerequisite* pembelajaran organisasi seperti yang dinyatakan oleh Argyris & Schon dan Pawlowsky.
4. *Teams learning*; Elemen ini dimasukkan berdasarkan pertimbangan bahwa beberapa penulis, Senge, Dixon, Pawlowsky, menyebutkan bahwa *team learning* sebagai faktor penting terjadinya pembelajaran organisasi.
5. *Organizational knowledge*; Elemen ini dinyatakan oleh mayoritas penulis dan menjadi *sufficient condition* untuk terjadinya *organizational actions*.

Lima elemen di atas sangat menentukan organisasi mencapai level organisasi pembelajar. *The learning process* adalah sebuah keniscayaan sikap, sifat, aktivitas yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Ia merupakan kesadaran individu untuk selalu ingin belajar dan meningkatkan kompetensinya untuk kemajuan organisasi. *Knowledge*

acquisition or generation adalah kemauan untuk selalu menciptakan pengetahuan dalam dirinya oleh setiap individu atau anggota organisasi. *Individual learning* adalah kemampuan melakukan perubahan dirinya dalam dimensi kognitif, afektif, dan psikomotoriknya. Dan *organizational knowledge* adalah pengetahuan organisasi yang dibangun oleh pengetahuan individu dari hasil belajar individu.

11.6. Tahapan Membangun *Learning Organization*

Cara mencapai prinsip organisasi belajar yaitu:

Tahap pertama adalah dengan menciptakan sistem komunikasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang mana menjadi dasar organisasi pembelajaran dibangun (Gephart, 2006 : 40). Penggunaan teknologi akan terus mengubah tempat kerja dengan memungkinkan informasi mengalir bebas, dan menyediakan akses universal terhadap bisnis dan informasi strategis" (Gephart, 2006 : 41-44). Hal ini juga penting dalam menjelaskan konsep yang lebih kompleks ke dalam bahasa yang lebih tepat yang dapat dipahami di seluruh departemen (Kaplan, 2006 : 24).

Tahap dua adalah mengatur kuesioner kesiapan yang berisi tujuh dimensi berikut; memberikan pembelajaran yang berkelanjutan, menyediakan kepemimpinan strategis, mempromosikan penyelidikan dan dialog, mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, menciptakan struktur yang tertanam untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, pemberdayaan masyarakat menuju visi bersama, dan membuat koneksi sistem". Kuesioner diberikan kepada seluruh karyawan atau sampel dari mereka, dan digunakan untuk mengembangkan profil penilaian untuk merancang inisiatif organisasi belajar.

Tahap Tiga adalah berkomitmen untuk mengembangkan, memelihara, dan memfasilitasi suasana yang *garners* belajar.

Tahap Empat adalah menciptakan sebuah visi organisasi dan menulis pernyataan misi dengan bantuan dari seluruh karyawan.

Tahap Lima adalah dengan menggunakan program pelatihan dan kesadaran untuk mengembangkan keterampilan dan sikap pemahaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari pernyataan misi, termasuk kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain, menjadi lebih verbal, dan jaringan dengan orang di semua departemen dalam organisasi (Navran, 2003).

Tahap Enam adalah berkomunikasi dalam perubahan budaya perusahaan dengan mengintegrasikan sistem manusia dan teknis". **Tahap Tujuh** adalah memulai praktek-praktek baru dengan menekankan pembelajaran tim dan kontribusi. Dengan demikian, karyawan akan menjadi lebih tertarik dalam pengaturan diri dan manajemen, dan lebih siap untuk memenuhi tantangan dari tempat kerja yang selalu berubah.

Tahap Delapan adalah memungkinkan karyawan untuk mempertanyakan praktek bisnis utama dan asumsi.

Tahap Sembilan adalah mengembangkan harapan yang bisa diterapkan untuk tindakan masa depan (Navran, 2003).

Tahap Sepuluh adalah mengingatkan bahwa menjadi organisasi belajar adalah proses yang panjang dan bahwa kemunduran kecil harus dihindarkan. Ini adalah hal yang paling penting karena membawa semua orang bersama-sama untuk bekerja sebagai satu tim besar. Selain itu, ia memiliki keuntungan finansial yang melekat dengan mengubah tempat kerja menjadi tempat yang dikelola dengan baik dan menarik untuk bekerja, suatu tempat yang benar-benar menghargai karyawannya.

11.7. Proses Learning Organization

Jann Hidajat Tjakraatmadja (2006) pada suatu seminar, memberikan pandangan mengenai tiga gelombang "pembelajaran" (*learning*):

1. Pada gelombang pertama, organisasi dan perusahaan berkonsentrasi pada peningkatan proses kerja (*improve work*

process). Dalam fase ini, munculah konsep "kaizen", TQM, dan konsep-konsep lain yang berbasiskan pada mengatasi hambatan dan batasan.

2. Selanjutnya, fase kedua memfokuskan pada peningkatan mengenai bagaimana cara bekerja (*improve how to work*). Fase ini banyak berkuat pada improvisasi cara berpikir dan pembelajaran mengenai masalah-masalah sistem yang dinamis, kompleks, dan mengandung konflik.
3. Pada gelombang ketiga, konsep pembelajaran benar-benar tertanam dalam organisasi sebagai cara pandang dan berpikir para pimpinan dan juga pekerja.

Menurut para ahli yang lain, *learning organization* dapat tercipta bila telah terjadi suatu perubahan di dalam maupun diluar organisasi tersebut. Dari perubahan yang terjadi maka organisasi akan melakukan suatu proses adaptasi. Ada dua proses yang berbeda yang dapat diambil suatu organisasi sebagai akibat dari perubahan organisasi yang terjadi.

1. *Adaptive learning*, yaitu perubahan yang telah dibuat sebagai reaksi terhadap perubahan kondisi lingkungan dan
2. *Proactive learning*, yaitu perubahan organisasi yang telah dibuat pada dasar yang lebih susah berubah. Ini adalah pembelajaran sederhana yang melampaui reaksi terhadap perubahan lingkungan.

Untuk menjadi Learning Organization tentu membutuhkan proses untuk mencapainya. Ada beberapa tipe *learning* yang dapat digunakan oleh setiap organisasi, yaitu:

Level 1. *Learning facts, knowledge, processes and procedures. Applies to known situations where changes are minor.*

Level 2. *Learning new job skills that are transferable to other situations. Applies to new situations where existing responses need to be changed. Bringing in outside expertise is a useful tool here.*

Level 3 . *Learning to adapt. Applies to more dynamic situations where the solutions need developing. Experimentation, and deriving lessons from success and failure is the mode of learning here.*

Level 4 . *Learning to learn. Is about innovation and creativity; designing the future rather than merely adapting to it. This is where assumptions are challenged and knowledge is reframed.*

Dengan demikian proses organisasi menjadi organisasi pembelajar adalah harus menempuh langkah-langkah: *Pertama*, Belajar fakta, pengetahuan, proses dan prosedur. Berlaku untuk situasi yang dikenal di mana perubahan yang kecil. *Kedua*, Belajar keterampilan pekerjaan baru yang dialihkan ke situasi lain. Berlaku untuk situasi baru di mana tanggapan yang ada perlu diubah. Membawa dalam keahlian luar adalah alat yang berguna di sini. *Ketiga*, Belajar untuk beradaptasi. Berlaku untuk situasi yang lebih dinamis di mana solusi perlu berkembang. Eksperimen, dan pelajaran yang berasal dari keberhasilan dan kegagalan adalah cara belajar di sini. *Keempat*, Belajar untuk belajar. Adalah tentang inovasi dan kreativitas, merancang masa depan bukan hanya beradaptasi dengan itu. Di sinilah asumsi ditantang dan pengetahuan yang dibingkai kembali. (Keempat level ini dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi (sekolah/madrasah) bahkan perusahaan besar sekalipun.

11.8. Manfaat *Learning Organization*

Manfaat *Learning Organization* diantaranya yaitu :

1. Perusahaan mampu memperoleh, mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan unik melalui eksperimen, perbaikan dan inovasi dalam kegiatan internal organisasi. Perusahaan tidak hanya mencari informasi khusus untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi intinya, tetapi juga belajar bagaimana memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menentukan informasi yang dibutuhkan untuk

memperbaharui, menyebarkan kembali atau menyusun kembali kompetensi intinya setelah dilakukan pemindaian dan penilaian yang teliti dan terus menerus pada lingkungan

2. Mencari cara inovatif untuk menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan bisnis. Dengan Learning Organization, maka sikap inovatif dapat berkembang seiring dengan munculnya sharing knowledge antar karyawan atau atasan dengan karyawan
3. Mendukung individu dan organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan semakin mudahnya arus informasi masuk ke dalam tatanan kehidupan masyarakat akibat semakin canggihnya teknologi informasi, maka karyawan yang dibutuhkan adalah yang orang-orang yang memiliki pengetahuan (*knowledge people*). Oleh karena itu, karyawan berpengetahuan yang bekerja dalam suatu perusahaan hendaknya dinilai sebagai aset utama.
4. Dalam hal pengambilan keputusan manajemen, maka learning organization akan membantu para eksekutif dan manajer untuk mampu membuat keputusan-keputusan terutama keputusan tidak terprogram secara lebih kreatif. Learning organization dipandang sebagai upaya untuk memaksimalkan kemampuan para manajer untuk berpikir dan berperilaku efektif serta memaksimalkan potensinya. Artinya, para manajer mampu memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri.

11.9. Jenis-jenis *Learning Organization*

Kunci utama pada *learning organization* adalah adanya visi organisasi, misi yang jelas dan cara mewujudkan visi dan misi tersebut ke dalam nilai-nilai dan perilaku. *Learning organization* dibangun atas dasar asumsi bahwa organisasi merupakan sistem yang terbuka, organisasi memiliki kemampuan untuk melakukan reproduksi dan memiliki

kemampuan untuk melakukan perubahan, organisasi merupakan hasil kombinasi pilihan-pilihan strategis dan pengaruh lingkungan, organisasi dipandang sebagai organism yang hidup yang memiliki semangat, dan pikiran , dan organisasi dianggap memiliki kapasitas sebagai sistem pemrosesan.

Argyris dan Schon, menyatakan bahwa *learning* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *single loop learning (adaptive learning)* dan *double loop learning (generative learning)*.

1. Single Loop Learning (Pembelajaran Satu Putaran)

Single Loop Learning merupakan pembelajaran yang membawa ke arah peningkatan kinerja organisasi dengan cara menemukan dan memperbaiki kesalahan berdasarkan pada kumpulan norma-norma dan nilai-nilai, atau suatu teori yang berlaku. *Single-Loop learning* adalah penetapan secara langsung tujuan dan sasaran pada suatu titik di mana sasaran tersebut terukur dan berorientasi pada hasil; pekerjaan (kegiatan, program, kebijakan) mengarah pada sasaran; dan mengukur hasilnya dengan memperbandingkan capaian kinerja (*performance results*) dengan kinerja yang direncanakan (*performance plan*). Proses perbandingan tersebut mendorong manajer untuk menilai keberhasilan atau kegagalan, meneliti faktor dan proses kinerja yang menjadi penyebab dan bagaimana memperbaiki/merubahnya. Singkatnya, single-loop learning memenuhi organisasi untuk meyakinkan hal yang sama lebih baik.

2. Double Loop Learning (Pembelajaran Dua Putaran)

Pembelajaran dua putaran (*Double-Loop learning*) adalah pembelajaran yang mendorong perubahan dalam nilai-nilai *theory-in-use*, seperti asumsi-asumsi dan strategi. Asumsi dan strategi berubah secara bersamaan dengan atau sebagai suatu konsekuensi perubahan di dalam nilai-nilai. *Double-Loop learning* terjadi ketika para anggota organisasi menguji dan

mengoreksi asumsi-asumsi dasar yang menyokong misi dan kebijakan inti mereka. Dengan demikian menjadi lebih relevan bagi survival organisasi dibandingkan hanya efisiensi jangka pendek. Pembelajaran ini menyiratkan suatu keinginan untuk menengok kembali misi, sasaran, dan strategi organisasi secara reguler.

Cara lain yang digunakan oleh organisasi untuk belajar adalah *deutero learning* dan *anticipatory learning*. *Deutero learning* terjadi ketika para anggota organisasi melakukan refleksi secara kritis atas asumsi-asumsi yang biasanya mereka terima begitu saja. *Deutero learning* ini oleh Argyris dan Schon juga disebut belajar tentang belajar (*learning how to learn*), caranya adaah dengan mempelajari cara yang belajar yan dilakukan saat ini. mereka mencari faktor-faktor yang menghambat dan mendorong proses *learning* yang baru, menguji dan kemudian menggeneralisasikannya

Sedangkan *anticipatory learning* adalah proses dari organisasi dalam usahanya menemukan pengetahuan dari masa depan. *Anticipatory learning* menggunakan proses penyusunan rencana sebagai media belajar, *planning as learning*. Sementara itu Fulmer menyatakan *anticipatory learning* adalah juga suatu *strategic learning* dalam mengantisipasi kondisi pada masa yang akan datang.

11.10. Pengembangan *Learning Organization*

Dengan perkembangan pesat era globalisasi dan tumbuhnya masyarakat yang *knowledge-based*, menuntut perusahaan untuk terus belajar dan memberikan pelatihan sesuai dengan perkembangan zaman. *Learning organization* atau organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu membuat, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta mengubah perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Pengembangan *learning organization* yang dilakukan oleh departemen *Human Resource*

Development (HRD) memiliki 6 fitur utama dalam sebuah *learning organization*, yaitu:

1. **Pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan.** Karyawan berbagi pembelajaran satu sama lain dan menggunakan pekerjaan sebagai basis untuk mengaplikasikan dan membuat pengetahuan.
2. **Generasi berpengetahuan dan berbagi pengetahuan.** Sistem dikembangkan untuk membuat, menangkap, dan membagi pengetahuan.
3. **Perubahan yang sistematis.** Karyawan didorong untuk berpikir dengan cara baru, seperti hubungan, umpan balik, dan uji asumsi.
4. **Budaya belajar.** Belajar didukung, dipromosikan, dan diberikan penghargaan oleh manajer dan petinggi perusahaan.
5. **Dorongan untuk fleksibel dan bereksperimen.** Karyawan bebas untuk mengambil risiko, berinovasi, mengeksplorasi ide baru, mencoba proses baru, serta mengembangkan produk dan pelayanan baru.
6. **Menghargai karyawan.** Sistem dan lingkungan fokus untuk memastikan pengembangan dan kesejahteraan setiap karyawan.

Partisipasi dalam pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia terkendala banyak aspek situasional, seperti hubungan kekuasaan, status, dan keterikatan pada kebiasaan lama. Karena itu, diperlukan langkah-langkah untuk membangun kapasitas perusahaan untuk pembelajaran seperti berikut ini:

1. Mentransformasi gambaran individu dan organisasi tentang pembelajaran
2. Membuat rekanan berbasis pengetahuan
3. Mengembangkan dan memperluas aktivitas pembelajaran dalam tim
4. Mengubah peran dari manajer
5. Mendorong eksperimen dan pengambilan risiko

6. Membuat struktur, sistem, dan waktu pembelajaran
7. Membangun kesempatan dan mekanisme untuk menyebarluaskan pembelajaran
8. Memberdayakan karyawan
9. Mendorong keluar informasi dari organisasi ke pihak luar (pelanggan, vendor, *supplier*, dll.)
10. Mengembangkan cara berpikir sistematis
11. Menciptakan budaya pengembangan berkelanjutan
12. Mengembangkan visi yang kuat untuk keunggulan organisasi dan pemenuhan individu
13. Mengurangi birokrasi

Untuk menjadi sebuah *learning organization* yang sukses, perusahaan perlu penekanan lebih pada pelatihan dan mengubah sistem manajemen sumber daya manusia untuk mendukung pembelajaran dengan tiga pendekatan dalam pelatihan dan pengembangan, antara lain:

- 1. Terfragmentasi.** Pelatihan dan pengembangan lebih menjadi hal yang periferal daripada intrinsik bagi organisasi. Pelatihan tidak terhubung pada tujuan organisasi dan ditawarkan oleh departemen pelatihan dalam organisasi.
- 2. Terformalisasi.** Pelatihan terhubung pada sistem organisasi yang memastikan bahwa aktivitas pelatihan dilaksanakan dengan beberapa keteraturan. Kebutuhan pelatihan individu diidentifikasi melalui wawancara penilaian dan manajer kemudian mengarahkan mereka pada pelatihan sesuai kebutuhannya.
- 3. Terfokus.** Pelatihan dan pengembangan menjadi hal yang intrinsik bagi organisasi. Pelatihan dan pengembangan didorong oleh tujuan strategis organisasi dan kebutuhan individu.

Dalam sebuah penelitian tentang peran HRD dalam pengembangan *learning organization* di Lithuania, ditemukan hanya 32,43% dari 37 perusahaan di Lithuania yang sudah mulai menanamkan konsep *learning organization* dan kebanyakan perusahaan tersebut

menggunakan pendekatan terformalisasi pada pelatihan dan pengembangan. Melihat kondisi ini, mengembangkan perusahaan menjadi *learning organization* masih perlu digiatkan dan dikembangkan lebih banyak untuk menghadapi tantangan di era yang semakin maju.

11.11. Hambatan-hambatan dalam *Learning Organization*

Ada beberapa faktor penting yang menjadi hambatan utama dalam menerapkan proses *Learning Organization*, faktor-faktor tersebut antara lain adalah :

1. Kurangnya *open-minded management*, yaitu kemauan untuk mendengar, men-share informasi, dan memonopoli kebenaran. Ditingkat individu, juga dituntut *open-minded* juga. Padahal masyarakat Indonesia belum bisa menerima dan mempraktekkan *open-minded* seperti tuntutan dari penerapan *learning organization*.
2. Budaya belajar yang khas mungkin belum dikenal sebelumnya. Akibatnya, penanaman budaya baru dipersepsikan sebagai tambahan “kegiatan” yang menjadi beban tersendiri bagi organisasi/karyawan.
3. Ketidakmampuan dalam hal teknik belajar seperti teknik dialog, analisis masa depan, dan perekayasa. Teknik dalam dialog, misalnya, sering dibayangi oleh ketidaklugasan dalam menyampaikan gagasan karena perbedaan-perbedaan dalam jabatan, senioritas, atau keahlian.
4. Implementasi pengembangan karyawan tidak berdasarkan *need assessment* dan jika dilaksanakan tidak berorientasi pada misi, sasaran dan strategi organisasi di masa depan.
5. Resistensi terhadap perubahan dari para anggota organisasi (pegawai/karyawan) serta kurang pahaman akan arti *learning organization*

Jadi, hambatan dalam *Learning Organization* dapat berasal dari sisi individu dan juga dari perusahaan. Hambatan yang muncul dari diri seseorang (*individual*) adalah pandangan seseorang bahwa pengetahuan

merupakan suatu kekuatan tersendiri yang dimiliki setiap orang, sehingga jika pengetahuan tersebut disampaikan kepada orang lain, maka akan muncul persaingan. Selain itu, pandangan seseorang yang tidak mau belajar jika bukan cara yang ia yakini, juga akan menghambat proses belajar. Karyawan juga terkadang belum menyadari pentingnya kegiatan belajar di perusahaan. Mereka menganggap bahwa proses belajar tersebut tidak memberikan manfaat bagi mereka dan hanya menguras waktu dan tenaga mereka saja. Waktu yang digunakan untuk melakukan suatu pekerjaan tidak sedikit, sehingga terkadang karyawan merasa kekurangan waktu untuk bisa belajar.

Hambatan yang berasal dari perusahaan (*organization*) misalnya kurangnya dukungan perusahaan dalam proses belajar. Perusahaan tidak memfasilitasi para karyawannya untuk belajar. Selain itu, budaya belajar merupakan budaya yang baru di beberapa organisasi atau perusahaan tertentu, sehingga memerlukan proses adaptasi terlebih dahulu. Dalam setiap kegiatan pembelajaran, setiap orang memiliki cara belajar yang berbeda-beda dan juga proses belajar merupakan sesuatu hal yang tidak bisa dipaksakan, sehingga, perusahaan haruslah memotivasi para karyawannya agar proses pembelajaran tersebut dapat maksimal dan berhasil. Konsep *learning* yang baik adalah konsep dimana seseorang mau dan mampu belajar atas kemauan dirinya sendiri bukan atas kemauan atasan bahkan perusahaan.

11.12. Solusi Mengatasi Hambatan-hambatan dalam *Learning Organization*

Faktor-faktor penghambat yang telah dijelaskan sebelumnya hanya dapat diatasi bilamana pemimpin organisasi mempunyai komitmen yang kuat untuk melaksanakan perbaikan secara berkelanjutan, memiliki visi yang jelas dan mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi. Efektivitas *Learning Organization* akan sangat tergantung pada sampai sejauh mana pimpinan mendukung proses

tersebut, *empowerment* secara efektif, dan tidak memandang *empowerment* sebagai ancaman. Intinya, Learning Organization dengan dukungan kepemimpinan visioner bertujuan menciptakan budaya organisasi yang sehat dan positif dalam upaya mencapai cita-cita (visi) bersama. Hanya pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dan mengkomunikasikannya secara konsisten kepada semua anggota organisasi (*visionary leader*) serta mengevaluasi pencapaian visi secara periodik yang mampu membawa organisasinya ke arah perubahan yang diinginkan. Visi yang tidak jelas dan tidak dipahami oleh semua orang dalam organisasi mengakibatkan iklim kerja menurun dan budaya kerja berbasis kinerja sulit dicapai secara maksimal. Seorang pimpinan yang tidak memiliki visi, sebenarnya telah kehilangan kredibilitasnya sebagai seorang panutan. Bila pimpinan membiarkan hal itu terjadi, maka organisasi bisa terjebak ke dalam salah satu atau bahkan beberapa pola organisasi, yaitu :

1. **Organisasi maniak**, menunjukkan kegilaan yang luar biasa tentang sukses yang telah dicapainya melalui kreativitas dan inovasi produk/jasa di masa lalu. Sukses tersebut membuat pemimpin tergila-gila pada kreativitas dan inovasi produk/jasa, sehingga produk/jasa baru merupakan tujuan bisnisnya, dan lupa akan pasarnya.
2. **Organisasi dramatik**. Mirip dengan organisasi maniak, organisasi dramatik dibawa oleh pembawaan eksekutif yang bermental dan berpembawaan dramatik. Pembawaan tersebut merupakan menifestasi dari rasa haus akan perhatian umum, gila kesibukan, demam resiko yang tidak tanggung-tanggung.
3. **Organisasi depresif**, organisasi seperti ini diibaratkan balok kayu yang hanyut terbawa arus. Organisasi tidak siap menghadapi perubahandan hanya ikut arus akan apa yang terjadi di lingkungan luarnya. Terjadi dampak besar, yang antara lain ditandai oleh depresi pada karyaswannya, iklim kerja seakan-akan mati, karyawan dilanda rasa

apati, lesu darah. Organisasi tidak akan peduli apa yang akan terjadi di masa depan dan bahkan melupakan komitmen masa lalunya.

4. **Organisasi skisofrenik.** Organisasi yang mengidap penyakit ini tidak memiliki pegangan apa-apa, bagaikan mulut raksasa yang siap melumat karyawannya. Kehidupan organisasi tidak menentu, sehingga karyawan tidak tahu akan apa yang terjadi.
5. **Organisasi paranoid.** Ini terjadi karena eksekutifnya mempunyai pandangan dan pendirian bahwa orang-orang lain tidak dapat dipercaya dan harus diwaspadai, dicurigai. Asumsi yang melekat dalam organisasi adalah setiap orang mempunyai niat jahat dan sedang merencanakan penjejalan. Kemajuan dan kreativitas bawahan dianggap sebagai ancaman jabatan dan kedudukannya dalam organisasi. Akibatnya hubungan antara individu dalam organisasi dilandasi saling curiga, sehingga menimbulkan suasana kerja yang tidak tenang.
6. **Organisasi neurotik.** Organisasi ini ditandai oleh kepemimpinan eksekutif yang senantiasa ditandai dengan rasa takut. Eksekutif takut akan kemampuan dirinya dan menyangsikan kemampuannya untuk mencapai kesuksesan. Konsekwensinya ia menghindari resiko dan perubahan.
7. **Organisasi kompulsif-obsesif,** yaitu organisasi yang terus menerus menunjukkan pola perilaku yang tidak masuk akal, membahayakan kesehatan sendiri dan perbuatannya hanya terfokus pada satu hal saja, misalnya mengorbankan apapun demi kesempuarnaan suatu aktivitas. Pemimpin puncak organisasi cenderung mengawasi, mengontrol, dan mengendalikan dan bila perlu mencurigai bawahannya secara rinci. Akibatnya, terjadi sentralisasi atas segala macam keputusan organisasi.
8. **Organisasi mabuk,** mengacu pada organisasi yang berpola perilaku tanpa menggunakan perhitungan dan akal sehat, karena eksekutif puncaknya kecanduan suatu hal. Dalam organisasi mabuk, pemimpin

tidak akan pernah menyadari atau menerima realitas yang mengidap organisasinya.

9. **Organisasi stress pasca traumatik**, adalah organisasi yang mengalami gangguan emosional karena tergoncang oleh pengalaman dahsyat, misalnya pencaplokan oleh konglomerat lain, kehilangan kontrak kerja sama dengan perusahaan penting, kehilangan pelopor/pendiri organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Usman, Husaini. 2011. Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara. Hal.206-208.

Ch. Argyris, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*.

Jo Hatch, Mary. 1997. Organization Theory. New York: Oxford University Press.

<http://10271093fitriandrianinst-fhie.blogspot.com/2011/11/penerapan-learning-oganization-pada-pt.html>

http://adeheryana.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/5665/2017/11/Ade-Heryana_Kepemimpinan-Era-Organisasi-Pembelajar1.pdf

<http://anwarazazi.blogspot.com> damandiri.or.id

<http://cokroaminoto.wordpress.com/2007/09/28/>

<http://id.wikipedia.org/wiki/Unilever>

http://images.businessweek.com/ss/07/09/0907_asiabw50/source/2.htm

<http://seputar-eo.com/event-organizer/?p=1137>

<http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2015/12/organisasi-pembelajaran.html>

http://woman.kapanlagi.com/hot_event/473_75_tahun_unilever_merangka_i_cerita1.html

<http://www.admire.be/pages/references/References/UnileverLogo.jpg>

<http://www.antaranews.com/berita/1259156250/unilever-gelar-berkurban-sepenuh-hati-bersama-bango>

<http://www.hidupgaya.com/index.php?action=content&id=200902241144168>

<http://www.muhammadnoer.com/2009/06>

<http://www.muhammadnoer.com/2009/06/kunci-sukses-menciptakan-budaya-belajar-organisasi/>

<http://www.mygoldselection.com/index.php/artikel/liputan/37>

<http://www.ritelonline.com/komunitas/apresiasi-agen-1000-sunlight.html/>

<http://www.swa.co.id/sekunder/kolom/swadigital/trenti/details.php?cid=2&id=12&pageNum=1>

<http://www.unilever.co.id/id/ourcompany/sekitarunilever/vitalitasunilever.asp>

[http://www.unilever.co.id/ourcompany/newsandmedia/pressreleases/2008/Unilever Indonesia Receive IMAC Award.asp](http://www.unilever.co.id/ourcompany/newsandmedia/pressreleases/2008/Unilever_Indonesia_Receive_IMAC_Award.asp)

<https://accurate.id/bisnis-ukm/new-normal-dalam-bisnis/>

<https://bppk.kemenkeu.go.id/content/artikel/balai-diklat-keuangan-pontianak-learning-organization--berbagi-kini-bermanfaat-nanti-2021-04-16-984f45c5>

<https://gits.id/blog/learning-organization-digital-agency-jakarta/>

<https://investor.id/archive/menjadikan-perusahaan-organisasi-pembelajar#:~:text=Di%20Indonesia%2C%20perusahaan%2Dperusahaan%20yang,%26%20G%20Indonesia%2C%20dan%20lainlainnya.>

<https://moebarak.files.wordpress.com/2011/12/01-perbedaan-organisasi-pembelajaran-dan-pembelajaran-organisasi.pdf>

<https://samahitawiroutama.com/mengembangkan-learning-organization-dalam-perusahaan-melalui-hrd/>

<https://sis.binus.ac.id/2018/03/02/jenis-jenis-learning-organization/>

<https://www.asikbelajar.com/pengertian-organisasi-pembelajaran/>

SOAL - SOAL LATIHAN

1. Sebutkan pengertian *Learning Organization* ?
2. Peter Senge (2006: 21) menyatakan bahwa inti dari Organisasi Pembelajar adalah Kelima Disiplin (*The Fifth Discipline*), sebutkan dan jelaskan kelima disiplin itu ?
3. Sebutkan beberapa elemen yang harus ada dalam *learning organization*?
4. Sebutkan tahapan membangun *learning organization*?
5. Sebutkan manfaat *learning organization*?

BAB XII

KNOWLEDGE MANAGEMENT

12.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab XII pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Mengetahui pengertian *Knowledge Management*
- 2) Mengetahui elemen utama *Knowledge Management*
- 3) Mengetahui jenis-jenis, manfaat dan siklus *Knowledge Management*

12.2. Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge Management adalah metode yang dipakai suatu organisasi mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan dan dipelajari kembali demi keberhasilan organisasi dalam proses mencapai tujuan. Diharapkan seluruh lapisan dalam organisasi akan menyerap dengan mudah pengetahuan dan wawasan mengenai bisnis atau operasi organisasi agar organisasi tersebut mampu berkesinambungan dalam mempertahankan dan menjalankan prosesnya. *Knowledge Management* dimana melibatkan 3 faktor utama yaitu *people, process dan technology*.

Knowledge management atau manajemen pengetahuan ini bisa kita artikan sebagai serangkaian alat, strategi dan metode untuk mempertahankan, menganalisa, mengorganisir, membagikan dan juga meningkatkan informasi yang terdapat di dalam suatu perusahaan.

Knowledge management dapat juga diartikan sebagai proses menciptakan, membagikan, menggunakan, dan mengelola suatu pengetahuan dan informasi dari sebuah organisasi.

Terdapat beberapa definisi manajemen pengetahuan, yang dirangkum Singh dalam Cut Zurnali (2008), yaitu:

1. Menurut Dimttia dan Oder (2001), manajemen pengetahuan adalah mengenai penggalian dan pengorganisasian pengetahuan untuk mengembangkan organisasi yang menguntungkan dan lebih efisien. Secara terperinci Dimttia dan Oder memaparkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses menangkap keahlian kolektif organisasional, di mana pun pengetahuan tersebut berada, baik di dalam database, pada paper-paper, atau di kepala orang, dan kemudian mendistribusikan pengetahuan tersebut ke mana pun agar dapat menghasilkan pencapaian yang terbesar.
2. Menurut Wiig (1999), manajemen pengetahuan adalah bangunan sistematis, eksplisit dan disengaja, pembaharuan, dan aplikasi pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas yang berkenaan dengan pengetahuan organisasi dan pengembalian kembali aset pengetahuan organisasi.
3. Menurut Townley (2001), manajemen pengetahuan adalah seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Jadi, manajemen pengetahuan adalah mengenai meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasional melalui praktik-praktik manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pengambilan keputusan.

Secara umum, tujuan dari *knowledge management* adalah guna meningkatkan efisiensi perusahaan dan juga menyimpan pengetahuan yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri. Dengan adanya manajemen pengetahuan ini, semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan diharapkan mampu memperoleh pengetahuan dan wawasan terkait bisnis atau operasi yang dilakukan secara lebih mendalam.

Awal mula diperkenalkannya konsep *knowledge management* adalah pada tahun 1990 an lalu oleh para akademisi bernama Nonaka, Takeuchi, dan Davenport. Lalu, mereka semakin mengembangkan gagasan terkait disiplin ilmu yang tergolong baru ini.

Mengapa Knowledge Management Itu Penting?

Knowledge management sangat dibutuhkan untuk seluruh skala perusahaan, baik itu perusahaan skala besar ataupun kecil. Setidaknya, ada lima alasan yang membuat *knowledge management* menjadi sangat penting untuk dilakukan.

1. Efisiensi Proses dalam Pengambilan Keputusan akan Semakin Meningkat

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan akan menjadi semakin mudah dan juga efektif dengan menggunakan *knowledge management*. Konsep seperti ini akan membantu mereka memperoleh akses pendapat dan juga pengalaman yang berbeda, sehingga perspektif yang akan mereka hadirkan dalam proses mengambil keputusan akan semakin banyak.

Sehingga, keputusan yang akan dipilih akan lebih efektif dan akan berimbas lebih baik pada perusahaan dan juga pada seluruh pihak yang berkepentingan.

2. Akses Terhadap Informasi dan Pengetahuan Menjadi Lebih Mudah

Kehadiran *knowledge management* akan mempermudah pencarian informasi maupun mencari orang yang mempunyai informasi yang sedang diperlukan oleh pihak perusahaan.

Hal tersebut mampu meningkatkan produktivitas pada setiap orang yang berada di dalam perusahaan, sehingga para staf bisa bekerja lebih efektif.

3. Efisiensi Tiap Unit Operasional Menjadi Lebih Baik

Kemudahan dan juga kecepatan akses atas adanya informasi baru pada seluruh bagian organisasi akan membuat setiap staff mampu

bekerja lebih cepat. Selain itu, adanya teknologi kolaborasi sosial juga mampu memperbaiki performa perusahaan secara umum.

4. Penciptaan Inovasi dan Perubahan yang Semakin Cepat

Pemberian informasi kepada seluruh elemen perusahaan sangatlah diperlukan agar terjadi inovasi dan perubahan lebih cepat. Nantinya, hal tersebut akan berdampak positif pada perkembangan perusahaan dan membantu mereka untuk bisa mengejar perubahan dalam dunia bisnis.

5. Kepuasan Pelanggan Akan Meningkat

Bila setiap staf dan seluruh individu yang terdapat di dalam perusahaan mampu memberikan informasi secara cepat, maka nilai yang akan ditawarkan oleh perusahaan pun akan turut meningkat.

Setiap individu tersebut bisa memberikan jawaban yang lebih cepat, sehingga akan mampu mempersingkat waktu yang diperlukan untuk memperbaiki produk atau layanan jasa yang disediakan perusahaan.

12.3. Elemen Utama dalam *Knowledge Management*

Setidaknya terdapat empat elemen yang sangat penting di dalam *knowledge management*. Keempat elemen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Elemen yang paling utama adalah mempunyai sifat diskrit, yang mana tidak mempunyai arti bila tidak diproses, termasuk di dalamnya jenis data, seperti kata, angka, kode, tabel, sampai basis data tertentu.
2. Elemen yang kedua adalah data yang sudah diproses, dengan menghubungkan satu elemen dengan elemen yang lainnya, sehingga akan mempunyai arti. Informasi tersebut bisa berupa konsep, gagasan, ide, kalimat, ataupun cerita yang sangat sederhana.
3. Elemen yang ketiga adalah serangkaian informasi yang terorganisir terkait suatu bidang khusus yang lebih mudah untuk dimengerti.

Pengetahuan ini mencakup kerangka kerja yang konseptual, fakta, cerita kompleks, teori, dan aksioma.

4. Elemen yang terakhir adalah hasil terapan dari pengetahuan yang mampu dijadikan dasar dalam mengambil keputusan, seperti paradigma, buku, tradisi, sistem, filosofi, prinsip, dan kebenaran.

12.4. Jenis-Jenis Pengetahuan

Aspek yang paling utama yang menjadi subjek di dalam *knowledge management* adalah pengetahuan atau *knowledge* itu sendiri. Umumnya, ada dua jenis pengetahuan yang harus Anda ketahui, yaitu:

1. Tacit (know-how)

Jenis pengetahuan ini masih berbentuk pemikiran yang terdapat di dalam otak manusia. *Tacit* termasuk bagian yang sangat sulit untuk dipahami, dikomunikasikan dan diartikan dalam bentuk yang lain yang lebih terstruktur. Hal tersebut dikarenakan *tacit* yang diambil dari sumbernya, yaitu intuisi, pengalaman pribadi, dan juga konteks yang cenderung tidak pasti.

2. Explicit (know-what)

Kebalikan dari *tacit*, *explicit* adalah suatu wujud pengetahuan yang lebih mudah untuk dimengerti, dikomunikasikan dan juga diartikan dalam wujud lain yang lebih terstruktur. Pengetahuan jenis ini juga mudah dijelaskan dalam media tertentu, sehingga bisa dikelola dengan sistem manajemen pengetahuan.

12.5. Manfaat Knowledge Management

Untuk mempunyai bisnis yang berkembang dengan baik dalam menghadapi berbagai macam tantangan, diperlukan pengetahuan oleh perusahaan yang cukup dan luas. Penerapan *Knowledge Management* dalam perusahaan dapat menghasilkan beberapa manfaat, antara lain:

1. Mempercepat akses informasi dan pengetahuan

2. Meningkatkan proses pengambilan keputusan
3. Menciptakan inovasi dan perubahan
4. Meningkatkan efisiensi proses bisnis organisasi atau perusahaan

12.6. Siklus *Knowledge Management*

Siklus *Knowledge Management* memiliki banyak versi dan pendekatan tergantung siapa penelitiannya. Di bawah ini adalah siklus menurut penelitian Max Evans dan Natasha Ali dalam “***Bridging Knowledge Management Life Cycle Theory and Practice***”

A. Identifikasi

Tahap melibatkan identifikasi dalam memunculkan aset pengetahuan, contohnya adalah dokumen fisik maupun elektronik suatu organisasi. Semua bukti baik yang eksplisit maupun implisit akan dicari tahu melalui analisis dan brainstorming bersama tim untuk menemukan potensi pengetahuan yang menjadi dasar utama. Seiring dengan pencarian aset pengetahuan secara efektif, tahap identifikasi selanjutnya akan melibatkan analisis dan penilaian aset berdasarkan aturan organisasi, budaya, dan kriteria evaluasi tertentu. Sangat penting untuk menekankan pada kualitas dan relevansi pada tahapan awal ini.

B. Pembuatan Pengetahuan (*Create*)

Permintaan pengetahuan dapat memicu data dan informasi yang diidentifikasi dalam tahapan sebelumnya dibuat menjadi pengetahuan baru. Pembaharuan pengetahuan ini dibutuhkan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pengetahuan yang tak terpenuhi sebelumnya. Beberapa organisasi melakukan pembuatan dan penciptaan aset pengetahuan baru dengan cara pembuatan prototipe, analisis informasi dan alur kerja, dan pemetaan proses. Penciptaan aset pengetahuan baru harus mengikuti prinsip dan panduan yang sama dengan menganalisis dan menilai pengetahuan sebagaimana diuraikan dalam tahap identifikasi.

C. Menyimpan (*Store*)

Setelah pengetahuan telah dianggap berharga bagi organisasi, semua pengetahuan akan disimpan sebagai komponen aktif dalam organisasi. Di luar nilai intrinsiknya, aset pengetahuan harus disimpan dengan cara terstruktur yang memungkinkan pengetahuan untuk dimanipulasi, diambil, dan akhirnya dibagikan secara efisien oleh pihak internal organisasi secara bertanggung jawab. Perlu diperhatikan juga jangan sampai pengetahuan ini bocor kepada pihak kompetitor.

D. Membagikan (*Share*)

Aset pengetahuan diambil dari memori organisasi untuk disebarluaskan dan dikomunikasikan. Proses sosialisasi ini menjadi krusial karena karyawan biasanya butuh waktu untuk menyerap dan memproses pengetahuan yang ada. Berbagai bentuk pengetahuan dapat didorong melalui program pelatihan dan bimbingan dalam lingkungan pekerjaan. Penting juga untuk memilih saluran pembagian pengetahuan karena berbagai saluran komunikasi baik langsung maupun tak langsung memiliki kekuatan dan kelemahannya sendiri. Semakin matang sebuah organisasi, semakin efisien media saluran komunikasinya dan semakin cepat waktu untuk berbagi pengetahuan. Fase ini juga dapat dilihat sebagai jembatan penghubung serta aliran hulu ke hilir dalam mempraktikkan pengetahuan.

E. Menggunakan (*Use*)

Setelah dibagikan, aset pengetahuan dapat diaktifkan dan diterapkan di seluruh organisasi untuk memecahkan masalah, membuat keputusan, meningkatkan efisiensi, atau mempromosikan pemikiran inovatif. Intervensi atau bantuan dari seorang ahli mungkin diperlukan untuk menerapkan pengetahuan dengan benar dan efisien. Contoh dari intervensi tersebut adalah mengambil dokumen umum dan membuatnya spesifik untuk masalah yang perlu dipecahkan, yang disebut sebagai 'kontekstualisasi pengetahuan'.

F. Pembelajaran (*Learn*)

Aset pengetahuan yang telah dibagikan dan digunakan dalam fase sebelumnya juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menciptakan aset pengetahuan yang baru dan menyempurnakan. Penggunaan pengetahuan, khususnya dalam situasi memberikan pemahaman kontekstual menyebabkan karyawan mendapatkan pengalaman berharga karena mereka menafsirkan dampak pengetahuan pada lingkungan kerja. Fase ini melibatkan mengintegrasikan, menghubungkan, menggabungkan, dan menginternalisasi pengetahuan.

Jika aset pengetahuan diketahui nilainya dan manfaatnya berdasarkan analisis dan kriteria penilaian akan dilanjutkan ke tahap peningkatan dalam siklus untuk penyempurnaan dan peningkatan. Namun jika aset pengetahuan dinilai tidak mencukupi atau kurang lengkap, organisasi dapat kembali ke fase atau identifikasi pembuatan pengetahuan.

G. Improvisasi (*Improve*)

Pembelajaran pada fase sebelumnya akan menunjukkan pengetahuan yang mengarah pada penyempurnaan lebih lanjut dari aset pengetahuan. Aset pengetahuan dikemas kembali untuk disimpan atau direferensikan sehingga nilainya dapat dimanfaatkan secara efektif di masa depan. Peningkatan ini adalah titik keputusan untuk aset pengetahuan untuk diarsipkan, tetap digunakan, atau ditransfer ke luar organisasi untuk digunakan lebih lanjut.

Siklus Hidup Sederhana Manajemen Pengetahuan

Adapun siklus sederhana dari *Knowledge management* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



1. Tahap pertama, yaitu *capturing*, dapat meliputi salah satu atau beberapa di antara hal-hal berikut ini: pemasukan data, pemindaian, wawancara, serta *brainstorming*.
2. Tahap *organizing* dapat meliputi salah satu atau beberapa di antara hal-hal berikut ini: pembuatan katalog, pengindeksan, penyaringan, penghubungan, dan pengkodean.
3. Tahap *refining* dapat meliputi salah satu atau beberapa di antara hal-hal berikut ini: kontekstualisasi, kerjasama, kompresi, serta pembuatan proyeksi.
4. Tahap transfer dapat meliputi salah satu atau beberapa di antara hal-hal berikut ini: pembagian dan peringatan.

12.7. Piramida Kognitif *Knowledge Management*

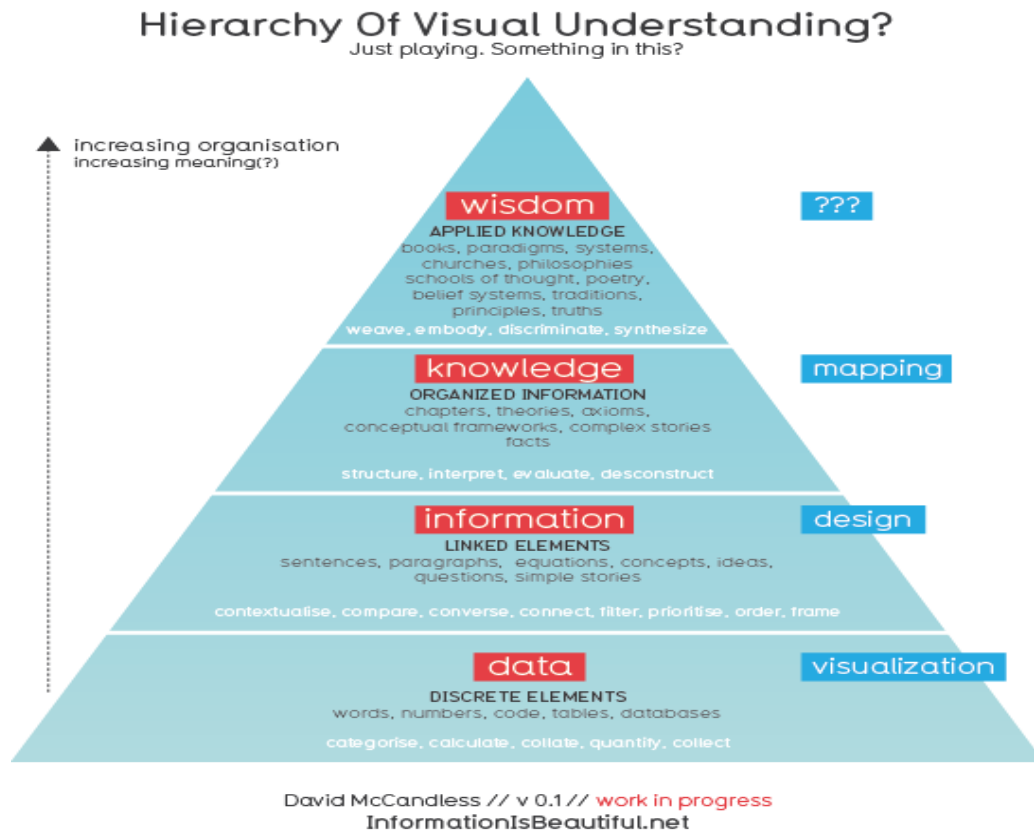
Piramida kognitif *Knowledge Management* sangat berkaitan dengan penjabaran siklus di atas karena mengilustrasikan bagaimana data dan informasi bisa naik menjadi pengetahuan hingga dijadikan dasar keputusan manajemen.

Piramida kognitif manajemen pengetahuan terdiri dari empat elemen, yaitu:

1. Data yang menjadi elemen paling dasar, mentah dan belum melalui proses sehingga belum dapat digunakan. Contohnya; angka, kata, kode, tabel, dan basis data.
2. Informasi yang saling terhubung adalah hasil proses data dan telah memiliki nilai atau makna. Contohnya; gagasan, konsep, ide, dan pertanyaan.
3. Pengetahuan adalah informasi yang dihimpun secara terorganisir untuk dipahami. Contohnya; teori, kerangka kerja konseptual, dan fakta.
4. Keputusan atau kebijakan adalah hasil penerapan dari suatu pengetahuan yang dapat menjadi dasar dalam pengambilan

keputusan. Contoh: buku, paradigma, sistem, filosofi, puisi, sistem kepercayaan, tradisi, prinsip, dan kebenaran

Berikut adalah gambar piramida kognitif manajemen pengetahuan.



12.8. Model Knowledge Management

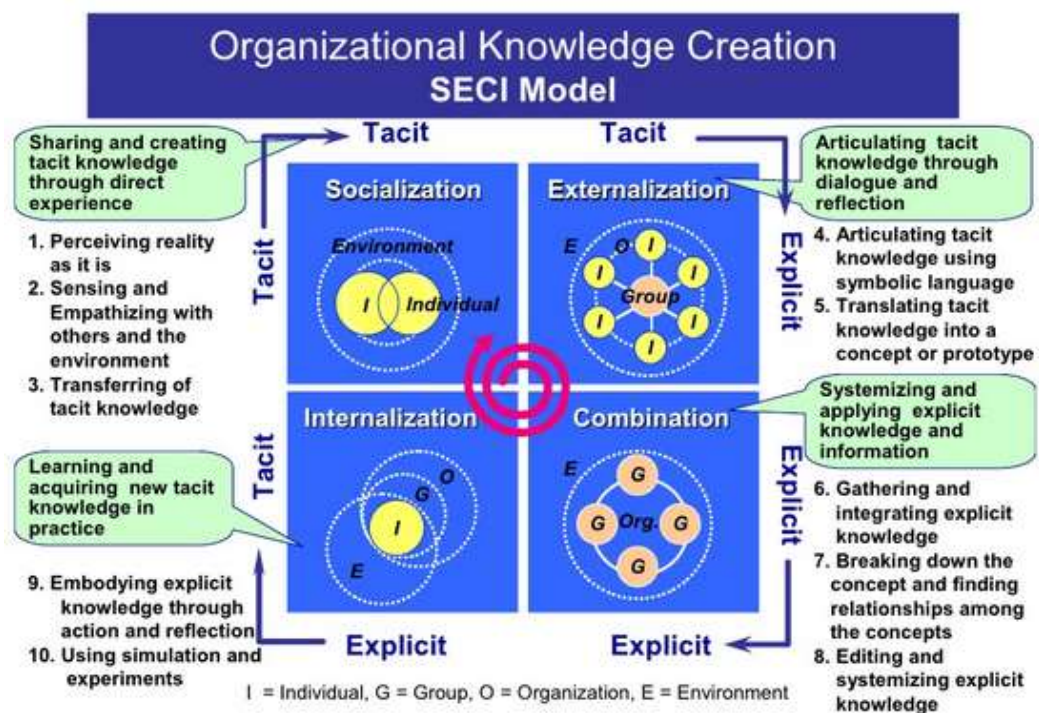
Peneliti dari Jepang, Ikujiro Nonaka dan Hiraoka Takeuchi (1995) beranggapan bahwa pengetahuan bersifat dinamis dan dapat berubah bentuk dari *tacit* menjadi *explicit* ataupun sebaliknya. Kemudian mereka merumuskan suatu model proses penciptaan pengetahuan yang memungkinkan organisasi untuk mengelola proses secara efektif. Model Knowledge Management ini sering dikenal juga dengan Model Dimensi yang mereka usulkan ini disebut dengan model dimensi pengetahuan SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization).

1. Socialization : Transfer pengetahuan dari satu individu ke individu lainnya dalam bentuk tacit (dipahami namun belum disadari

keberadaannya). Socialization muncul dari aktivitas berbagi pengetahuan secara langsung.

2. Externalization : Transformasi pengetahuan dari bentuk tacit ke bentuk yang lebih explicit. Dengan externalization, pengetahuan tacit yang ada dalam diri individu dikeluarkan melalui berbagai macam saluran dan media agar mudah dipelajari oleh individu lain.
3. Combination : Mengorganisasi kumpulan pengetahuan explicit ke dalam satu bentuk media yang lebih sistematis melalui proses penambahan pengetahuan baru.
4. Internalization : Transformasi pengetahuan dari explicit kembali menjadi tacit. Contohnya dengan proses belajar yang kemudian diikuti dengan '*learning by doing*' yang lambat laun membentuk pengetahuan baru dalam individu.

SECI Model of Knowledge Dimension



12.9. Keuntungan dan Kerugian *Knowledge Management*

A. Keuntungan Menerapkan *Knowledge Management*

Knowledge management adalah suatu alat yang sangat penting untuk perusahaan apapun yang ingin meningkatkan keahlian para pekerjanya. Berikut ini adalah beberapa *knowledge management* yang bisa diperoleh perusahaan dalam menerapkan *knowledge management*.

- Tempat bekerja akan menjadi lebih efisien
- Upaya membuat suatu keputusan akan menjadi lebih cepat dan lebih efektif
- Meningkatkan adanya kolaborasi antar setiap staf yang berada di dalam perusahaan.
- Adanya optimasi di dalam proses latihan.
- Semakin meningkatnya retensi dan kebahagiaan karyawan karena adanya peningkatan ilmu pengetahuan, pelatihan, serta inovasi.

Jadi, secara keseluruhan *knowledge management* mampu membuat seluruh proses dan juga kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan menjadi lebih efektif. Bentuk komunikasi pada setiap karyawan dan atasan juga akan menjadi lebih baik karena adanya pembagian pengetahuan yang secara lebih adil dan menyeluruh.

Nantinya, seluruh manfaat yang terdapat di dalam *knowledge management* akan membantu perusahaan dalam hal.

- Menciptakan berbagai produk atau jasa yang lebih baik
- Mengembangkan suatu strategi yang lebih efektif
- Meningkatkan laba perusahaan
- Memaksimalkan penggunaan skill dan juga keahlian yang sebelumnya sudah ada
- Meningkatkan efisiensi operasional dan juga produktivitas para staf perusahaan
- Mengetahui trend pasar lebih awal dan bisa berada satu langkah lebih depan daripada kompetitor lainnya.

Bentuk kolaborasi yang berdasarkan wawasan akan mampu memberikan pandangan dan juga opini yang lebih beragam dari berbagai pengalaman yang bisa diaplikasikan dalam upaya mengambil suatu keputusan. Sehingga, setiap keputusan yang dipilih oleh perusahaan akan berdasarkan keahlian dan juga pengalaman yang sifatnya kolektif.

B. Kerugian Menerapkan *Knowledge Management*

Dalam proses menerapkan *knowledge management*, setiap perusahaan juga harus memahami adanya kelemahan dan kerugian yang berpotensi bisa timbul. Beberapa tantangan yang bisa hadir dalam menerapkan *knowledge management* adalah sebagai berikut.

1. Sulit untuk menemukan cara yang efisien dalam mencatat pengetahuan seputar bisnis.
2. Seluruh informasi dan juga sumber terkait akan menjadi lebih mudah untuk ditemukan oleh orang lain
3. Mendorong setiap individu untuk saling membagi, menggunakan, dan juga menerapkan pengetahuan yang sudah ada menjadi lebih sulit.
4. Akan sulit dalam mengintegrasikan *knowledge management* dengan seluruh tujuan dan juga strategi bisnis perusahaan
5. Memilih dan menerapkan teknologi *knowledge management* akan menjadi tantangan tersendiri untuk perusahaan.
6. Memerlukan waktu pengintegrasian *knowledge management* ke dalam proses dan juga sistem informasi yang sebelumnya memang sudah ada.

12.10. Alasan *Knowledge Management* Diperlukan

“*Knowledge management*” adalah sebuah konsep yang berasal dari tahun 1990an, ketika para akademisi (terutama Nonaka, Takeuchi dan Davenport) mengembangkan gagasan tentang disiplin ilmu baru ini. Salah satu tujuan utama *Knowledge management* adalah menggunakan praktik

dan teknologi perusahaan untuk memanfaatkan pengetahuan perusahaan. Sistem *Knowledge management* tradisional difokuskan pada kemampuan untuk menangkap pengetahuan dalam sistem terpusat dan membuatnya tersedia di kemudian hari. Namun, langkah pertama ini memiliki sedikit keberhasilan sehingga pada awal *Knowledge management* tampak ditinggalkan.

Namun kemunculan Enterprise 2.0 (2006) telah memberi kehidupan baru pada *Knowledge management*, berkat pergeseran fokus dari “pengetahuan” itu sendiri kepada individu-individu yang memegang, berbagi dan menggunakannya. Dalam beberapa hal, praktik dan teknologi baru yang diperkenalkan oleh kolaborasi sosial perusahaan telah menyimpang perspektif bagaimana memanfaatkan pengetahuan karyawan melalui model baru untuk menciptakan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan. Efek “jaringan” ini memungkinkan menghubungkan orang dengan tujuan berbagi pengetahuan, sehingga pengetahuan itu lebih mudah diakses.

Di bawah ini adalah 5 alasan penting kenapa *Knowledge Management* itu diperlukan bagi tiap organisasi:

1. Mempercepat akses terhadap informasi dan pengetahuan

Knowledge Management mempermudah pencarian informasi atau orang yang memegang informasi yang Anda butuhkan. Ini meningkatkan efisiensi dan produktivitas dan memungkinkan Anda bekerja lebih baik.

2. Meningkatkan proses pengambilan keputusan

Karyawan dapat meningkatkan kualitas dan kecepatan pengambilan keputusan dengan mengakses pengetahuan seluruh organisasi saat mereka membutuhkannya. Saat membuat keputusan, alat kolaborasi perusahaan memfasilitasi akses terhadap pendapat dan pengalaman orang yang berbeda, yang dapat memberi kontribusi perspektif tambahan pada pilihan yang dibuat.

3. Menciptakan inovasi dan perubahan

Aktifkan dan dorong pembagian gagasan, kolaborasi dan akses terhadap informasi terbaru. *Knowledge Management* memungkinkan individu untuk merangsang inovasi dan perubahan yang dibutuhkan untuk mengembangkan organisasi dan memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berubah.

4. Meningkatkan efisiensi tiap unit operasi dan proses bisnis organisasi

Dengan akses informasi dan sumber daya yang lebih cepat ke seluruh organisasi, pekerja dapat bertindak cepat. Sebuah studi yang dilakukan oleh McKinsey & Co pada bulan November 2011, dimana lebih dari 4.200 eksekutif diwawancarai di seluruh dunia, menunjukkan bahwa penggunaan teknologi kolaborasi sosial telah memperbaiki proses bisnis dan kinerja organisasi secara umum.

5. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Berbagi pengetahuan dan kolaborasi silang membantu meningkatkan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Organisasi mampu memberikan jawaban lebih cepat atau mempersingkat waktu yang diperlukan untuk memperbaiki produk atau layanan.

Menurut sebuah studi oleh Gartner (2014, *Knowledge Management Will Transform CRM Customer Service*, di balik paywall), memperbaiki akses terhadap pengetahuan kontekstual oleh seorang karyawan atau klien mengurangi waktu yang dibutuhkan oleh penyedia layanan untuk memberikan jawaban sebesar 20-80 persen, Meningkatkan kepuasan pelanggan Selain itu, sebuah organisasi dapat mengurangi biaya dukungan pelanggan sebesar 25 persen atau lebih, saat menggunakan aktivitas pengelolaan *Knowledge Management* yang sesuai.

Demikianlah penjelasan tentang *knowledge management*. Berdasarkan penjelasan di atas, bisa kita tarik kesimpulan bahwa *knowledge management* adalah serangkaian alat, strategi dan metode untuk mempertahankan, menganalisa, mengorganisir, membagikan dan juga meningkatkan informasi yang terdapat di dalam

suatu perusahaan. Secara umum, tujuan dari *knowledge management* adalah guna meningkatkan efisiensi perusahaan dan juga menyimpan pengetahuan yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Hartanto, L. S. (2009). Identifikasi Kesiapan Penerapan Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi Studi terhadap Faktor Pemberdaya (Enablers) Knowledge Management. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. XV No.2 September 2009.

Riad, M. (2020, September 03). Knowledge Management (Pengertian, Fungsi, Komponen, Jenis, Level dan Siklus). Retrieved from KajianPustaka.com: <https://www.kajianpustaka.com/2020/09/Knowledge-Management.html>

Antariksa, Y. (n.d.). Manfaat Knowledge Management atau Manajemen Pengetahuan bagi Bisnis Perusahaan. Retrieved from Pakar Kinerja Sumber Daya Manusia: <https://pakarkinerja.com/manfaat-knowledge-management-atau-manajemen-pengetahuan-bagi-bisnis-perusahaan/>

<https://www.linovhr.com/knowledge-management/>

<https://accurate.id/marketing-manajemen/knowledge-management-adalah/>

<https://medium.com/@stevanihalim/manajemen-pengetahuan-d69851468a23>

<https://brainmatics.com/knowledge-management-fundamentals/>

<http://pengertianmanagement.blogspot.com/2012/11/pengertian-knowledge-management.html>

<https://sis.binus.ac.id/2018/01/26/5-alasan-kenapa-knowledge-management-diperlukan/>

https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_pengetahuan

<https://nagitec.com/pentingnya-perusahaan-menerapkan-knowledge-management-system/>

<https://www.kompasiana.com/yodha46140/5f955effd541df641a637922/pe-manfaatan-knowledge-management-pada-organisasi?page=all>

SOAL-SOAL LATIHAN

1. Sebutkan pengertian *knowledge management* ?
2. Sebutkan manfaat *knowledge management* ?
3. Sebutkan lima alasan yang membuat *knowledge management* menjadi sangat penting untuk dilakukan?
4. Sebutkan empat elemen yang sangat penting di dalam *knowledge management*?
5. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis pengetahuan?

BAB XIII

MONITORING & EVALUATION

13.1. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti proses pembelajaran perkuliahan bab XIII pada mata kuliah Manajemen Perubahan ini diharapkan peserta atau mahasiswa mampu :

- 1) Mengetahui pengertian monitoring dan evaluasi
- 2) Mengetahui tujuan dan manfaat monitoring dan evaluasi
- 3) Mengetahui prinsip-prinsip monitoring dan evaluasi
- 4) Mengetahui pendekatan dan metode monitoring dan evaluasi

13.2. Pengertian Monitoring dan Evaluasi

13.2.1. Pengertian Monitoring

Monitoring (pemantauan) adalah suatu kegiatan untuk melihat kesesuaian pelaksanaan perencanaan dengan arah, tujuan, dan ruang lingkup yang menjadi pedoman dalam rangka menyusun perencanaan berikutnya. Selain itu monitoring merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi-informasi mengenai program yang telah direncanakan, termasuk di dalamnya adalah asumsi-asumsi atau faktor-faktor eksternal dan efek samping dari terlaksananya program tersebut, baik itu positif maupun negatif. (Ojha, 1998). Monitoring lebih dimaksudkan untuk menilai apakah sumber program (*input*) akan dilaksanakan dan digunakan dalam menghasilkan *output* yang dituju.

Selain pengertian monitoring tersebut di atas, banyak ahli yang juga telah mengemukakan pendapatnya tentang apa yang dimaksud dengan monitoring, di antaranya adalah :

- **Suherman**, berpendapat bahwa monitoring adalah suatu kegiatan untuk mengikuti perkembangan suatu program yang dilakukan secara mantab dan teratur serta terus menerus.

- **Edi Suharto**, berpendapat bahwa monitoring adalah pemantauan suatu kegiatan proyek atau , program sosial yang dilaksanakan pada saat kegiatan tersebut sedang berlangsung.
- **Calyton dan Petry**, berpendapat bahwa monitoring adalah suatu proses mengukur, mencatat, mengumpulkan, memproses, dan mengkomunikasikan informasi untuk membantu pengambilan keputusan manajemen program atau proyek.

World Health Organization (WHO) menyebutkan bahwa monitoring adalah suatu proses pengumpulan dan menganalisis informasi dari penerapan suatu program termasuk termasuk mengecek secara reguler untuk melihat apakah kegiatan/program tersebut berjalan sesuai dengan rencana sehingga masalah yang ditemui dapat diatasi. Sedangkan *UNESCO Regional Office for Education in Asia and The Pasific*, menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan monitoring adalah upaya yang dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi pelaksanaan dari berbagai komponen program sebagaimana telah direncanakan, waktu pelaksanaan program sebagaimana telah dijadwalkan, dan kemajuan dalam mencapai tujuan program.

13.2.2. Pengertian Evaluasi

Evaluasi, dalam bahasa Indonesia disebut dengan "**penilaian**" secara umum dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk mengukur dan memberi nilai secara obyektif terhadap pencapaian hasil-hasil dari suatu program yang telah direncanakan sebelumnya. Evaluasi juga dapat diartikan sebagai :

- usaha mengidentifikasi keberhasilan atau kegagalan suatu rencana kegiatan atau program.
- suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, apakah program sesuai dengan rencana, dan/atau apakah dampak yang terjadi setelah program dilaksanakan.

- rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (output), dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar.
- suatu kegiatan yang menilai hasil yang diperoleh selama kegiatan monitoring berlangsung.

Selain pengertian evaluasi tersebut di atas, banyak ahli yang juga telah mengemukakan pendapatnya tentang apa yang dimaksud dengan evaluasi, di antaranya adalah :

- **Edi Suharto**, berpendapat bahwa evaluasi adalah pemantauan suatu kegiatan proyek atau program sosial yang dilakukan pada saat kegiatan tersebut telah berakhir atau dilaksanakan sekurang-kurangnya setelah program tersebut telah berjalan beberapa saat (misalnya tiga bulan, satu semester, atau satu tahun).
- **Anas Sudijono**, berpendapat bahwa evaluasi adalah menentukan nilai atau penilaian terhadap sesuatu.

13.3. Tujuan Monitoring dan Evaluasi

13.3.1. Tujuan Monitoring

Tujuan monitoring adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan informasi yang diperlukan tentang program yang dilaksanakan
2. Memberikan masukan tentang kebutuhan dalam melaksanakan program
3. Mendapatkan gambaran tingkat pencapaian/perkembangan program
4. Memberikan informasi tentang metode yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan
5. Mendapatkan informasi tentang adanya kesulitan-kesulitan dan hambatan selama pelaksanaan program
6. Menyajikan fakta dan nilai yang perlu diperhatikan
7. Memberikan umpan balik bagi sistem penilaian program.

Monitoring pelaksanaan program/ kegiatan dilakukan pada :

1. Perkembangan realisasi penyerapan dana
2. Perkembangan fisik program
3. Realisasi pencapaian target kinerja/*output*
4. Kendala yang dihadapi

13.3.2. Tujuan Evaluasi

Monitoring dan Evaluasi merupakan sebuah proses yang berkesinambungan meliputi pengumpulan data, proses dan pemilihan informasi mengenai implementasi program, progress yang dicapai pada program tersebut sampai kepada dampak dan efek dari adanya program tersebut (Ojha, 1998).

Evaluasi berbeda daripada monitoring, tapi relatif sangat dekat. Keduanya, monitoring dan evaluasi adalah alat manajemen. Pada kasus monitoring, informasi untuk mengetahui kemajuan menurut yang disetujui sebelumnya di dalam rencana dan jadwal rutin yang dikumpulkan. Ketidakcocokan antara *actual* dengan pelaksanaan yang direncanakan haruslah dilakukan identifikasi dan koreksi.

Evaluasi lebih berkisah (episodik) daripada monitoring. Evaluasi mirip dengan monitoring tetapi terdapat penambahan penggunaan sumber informasi. Banyak sumber-sumber informasi yang diidentifikasi selama mengkaji ulang proyek ketika ada kebutuhan untuk mengetahui mengapa input tidak berperan penting dalam merencanakan output. Fokus evaluasi relatif spesifik kepada pertanyaan mengenai efektifitas dan dampak yang ditentukan untuk mempengaruhi pelayanan atau program mendatang.

Evaluasi adalah sekumpulan aktifitas yang dirancang untuk menentukan nilai atau harga dari suatu program atau intervensi tertentu. Evaluasi dilakukan untuk menentukan apakah proyek tersebut berhasil, kurang berhasil, atau gagal. Namun demikian, evaluasi bisa bersifat formatif, artinya temuan evaluasi dijadikan sebagai acuan untuk melakukan revisi atau perbaikan, tapi bisa juga bersifat sumatif untuk

menentukan efektif atau tidak, berhasil atau tidak, layak atau tidak sehingga memungkinkan suatu program perlu dilanjutkan atau distop.

Dengan demikian tujuan evaluasi adalah untuk mengukur dan menilai pengaruh, hasil atau produk dan dampak dari suatu intervensi/program sebagai acuan pengambilan keputusan baik selama pelaksanaan program maupun untuk tindak lanjut pelaksanaan porogram ke depan.

Evaluasi merupakan proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan masalah kinerja program/kegiatan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja program/kegiatan. Evaluasi pada dasarnya akan bermanfaat dalam merancang program-program yang lebih baik di masa depan.

Hal ini terkait dengan manfaat evaluasi itu sendiri yang mampu mengidentifikasi dampak dari sebuah program, sehingga dampak negatifnya dapat direduksi bahkan dihilangkan (**Hewitt,1986**). Tidak adanya sistem evaluasi yang efektif pada sebuah program dapat mengakibatkan dampak negatif dari program tersebut akan semakin meningkat karena tidak mampu menghasilkan keuntungan yang diharapkan (Hewitt,1986).

Tujuan dari evaluasi adalah sebagai berikut:

1. Menilai keberhasilan pelaksanaan suatu program
2. Menentukan kendala dan hambatan dalam pelaksanaan program
3. Memberikan masukan untuk perencanaan program periode berikutnya
4. Memberikan masukan untuk keputusan melanjutkan, memperluas, dan menghentikan program
5. Memberikan masukan untuk keputusan memodifikasi program

Kerangka konseptual evaluasi :

1. Menjadi bagian dari desain program
2. Perencanaan yang baik sejak awal
3. Dukungan dari pemangku kepentingan

4. Menjadi bagian dari tanggung jawab pemimpin program
5. Alokasi sumber daya yang memadai

Pelaksanaan evaluasi program/kegiatan akan memberikan dampak yang bermanfaat apabila didasarkan pada kriteria-kriteria yang terukur. Kriteria evaluasi pelaksanaan program/kegiatan yang baik diantaranya yaitu:

1. Relevansi : yaitu sejauh mana program dan kegiatan sejalan dengan prioritas dan kebijakan.
2. Efektivitas : yaitu suatu ukuran sejauh mana suatu program dan kegiatan mencapai tujuan.
3. Efisiensi : yaitu mengukur keluaran, kualitatif dan kuantitatif dalam hubungan dengan masukan.
4. Dampak : yaitu perubahan positif dan negatif yang dihasilkan dari suatu program/kegiatan terhadap pembangunan, secara langsung maupun tidak, disengaja maupun tidak.
5. Keberlanjutan : yaitu mengukur apakah manfaat suatu program dan kegiatan dapat terus dinikmati setelah anggaran tidak diberikan lagi.

13.4. Prinsip Evaluasi

Menurut Nanang Fattah, kegiatan evaluasi mempunyai enam prinsip yaitu sebagai berikut :

- **berkesinambungan**, maksudnya dilakukan secara berkelanjutan.
- **menyeluruh**, maksudnya keseluruhan aspek dan komponen program harus dievaluasi.
- **objektif**, maksudnya pelaksanaannya bebas dari kepentingan pribadi.
- **sahih**, maksudnya mengandung konsistensi yang benar-benar mengukur yang seharusnya diukur.
- **penggunaan kritis**.

Evaluasi suatu program biasanya terbagi dalam 2 (dua) tingkatan, yakni:

1. Evaluasi Tengah Program (*Mid-Term Evaluation*).

Evaluasi Tengah Program dimaksudkan untuk *review* kemajuan dan usulan-usulan alternative desain program untuk sisa waktu pelaksanaan program

2. Evaluasi Akhir Program (*Program Completion Evaluation*).

Evaluasi Akhir Program dimaksudkan untuk menilai dan mendokumentasikan sumberdaya yang digunakan, hasil-hasil kemajuan tujuan program. Evaluasi Akhir Program bertujuan untuk merumuskan pelajaran yang di"Petik" (*Lesson Learn*) sebagai pijakan bagi perancang program, pelaksana program dan para penerima manfaat program dalam perbaikan desain program dimasa-masa mendatang.

Kaitan antara Monitoring dan Evaluasi adalah evaluasi memerlukan hasil dari monitoring dan digunakan untuk kontribusi program. Monitoring bersifat spesifik program, Sedangkan Evaluasi tidak hanya dipengaruhi oleh program itu sendiri, melainkan variabel-variabel dari luar.

13.5. Perbedaan antara Monitoring dengan Evaluasi

Secara prinsip Monitoring dan evaluasi (*Monev*) dapat dibedakan dari 3 (tiga) sisi, yakni: Pertama, Dari Sisi Tujuan Utama. Monitoring bertujuan untuk membuat tetap pada jalur, menyesuaikan dengan rencana dan meningkatkan efisiensi. Sedangkan evaluasi bertujuan untuk mengukur keberhasilan, meningkatkan efektifitas, mengukur dampak, dan melakukan perbaikan kedepan. Kedua, Dari Sisi Frekuensi. Monitoring bersifat reguler dan kontinyu, sedangkan evaluasi bersifat episodik (waktu-waktu tertentu ketika suatu proyek, program selesai). Ketiga, dari Sisi Fokus. Monitoring memfokuskan diri pada input, output, proses dan rencana kerja. Sedangkan evaluasi memfokuskan diri pada efektifitas, relevansi, dampak, dan efektifitas biaya.

PP Nomor 39 Tahun 2006 menjelaskan bahwa Monitoring merupakan kegiatan mengamati perkembangan pelaksanaan rencana suatu kegiatan, melakukan identifikasi serta antisipasi permasalahan yang terjadi dan kemungkinan terjadi agar dapat segera diambil tindakan. Sedangkan Evaluasi merupakan serangkaian kegiatan membandingkan antara realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar. Persamaannya, keduanya merupakan alat manajemen yang digunakan untuk pengendalian dimana evaluasi memerlukan hasil dari monitoring dan digunakan untuk kontribusi program. Lalu dimana letak perbedaannya? Secara ringkas, perbedaannya terletak pada waktu, apa yang akan diukur, siapa yang terlibat dan penggunaan hasilnya (Fahmi, 2014). Untuk lebih jelasnya dapat diketahui dari tabel berikut:

Monitoring	Evaluasi
• Frekuensi pelaksanaan secara terus menerus dan dijalankan selama pekerjaan sedang berlangsung. Tidak memperhitungkan hasil pengalaman masa lalu.	• Dilaksanakan 1-2 kali pada pertengahan (<i>mid-term evaluation</i>) dan akhir pekerjaan (<i>post evaluation</i>). Memperhitungkan hasil pengalaman masa lalu.
• Pemanfaatannya untuk saat pekerjaan berlangsung dan memberikan saran konstruktif agar lebih efektif dan efisien.	• Pemanfaatannya untuk keperluan nanti dalam rangka peningkatan efektifitas dan efisiensi setelah pekerjaan selesai.
• Perubahan yang dilaksanakan berupa koreksi minor pada	• Perubahan yang dilaksanakan berupa koreksi mayor dan

Monitoring	Evaluasi
program dan berfungsi sebagai indikator awal dalam kemajuan pekerjaan.	berfokus pada perbaikan masa mendatang.
Yang diukur adalah <i>input</i>, <i>output</i> dan proses, kondisi/asumsi.	Yang diukur adalah dampak jangka Panjang dan kontinuitas (kelangsungan).
Sumber informasi diperoleh dari sistem rutin, dokumen internal, survey dan laporan.	Sumber informasi diperoleh dari dokumen internal dan eksternal, penilaian dampak dan riset.
Penggunanya merupakan level manajemen (manajer dan staff).	Penggunanya merupakan level manajemen dan pihak eksternal (manajer, staff, konsultan, stakeholder lainnya).

Tabel 3.1. Perbedaan Monitoring dan Evaluasi

Perbedaan antara monitoring dan evaluasi secara singkat dapat dilihat pada Tabel 3.2. Perbedaan Monitoring dan Evaluasi secara singkat berikut ini :

	Monitoring	Evaluasi
Kapan?	Terus menerus	Akhir setelah program
Apa yang diukur?	<i>Output</i> dan proses, sering fokus terhadap <i>input</i> , kegiatan,	Dampak jangka panjang, kelangsungan

	Monitoring	Evaluasi
	kondisi/asumsi	
Siapa yang terlibat?	Internal	Internal dan eksternal
Sumber informasi?	Sistem rutin, survey kecil, dokumen internal, laporan	Dokumen eksternal dan internal, laporan <i>assessment</i> dampak, riset dan evaluasi

Tabel 3.2. Perbedaan Monitoring dan Evaluasi secara Singkat

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, terjawab sudah betapa penting arti Monev dalam pelaksanaan suatu program dimana kunci utamanya terletak pada pemanfaatan, kualitas dan kesinambungan informasi. Untuk itu, mari kita budayakan selalu melakukan Monev atau *Check* dalam siklus *Plan, Do, Check dan Action* pekerjaan kita sehari-hari.

Pendapat lain tentang Perbedaan Monitoring dan Evaluasi (Wakhinuddin S), yaitu :

MONITORING

1. Sifatnya hanya memotret saja, mencatat apa adanya tentang apa yang dilihat, apa yang dide-ngar, apa yang dia-mati/saksikan, dan apa yang dilakukan
2. Waktunya bisa kapan saja sejak awal sampai akhir
3. Kriteria tenaga tidak memerlukan syarat khusus, namun tetap harus mengikuti coaching pemahaman
4. Petugas tidak perlu memberi komentar yang sifatnya membenarkan atau menyalahkan

5. Fungsinya untuk menjamin bahwa kegiatan akan sesuai ketentuan (preventif) atau untuk masukan guna pembinaan oleh yang berwenang

EVALUASI

1. Sifatnya menilai dengan membandingkan antara apa yang mestinya dilakukan dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi
2. Waktunya ditentukan setelah kegiatan diperkirakan telah menghasilkan sesuai target yang telah ditentukan
3. Perlu syarat tertentu, yaitu menguasai kompetensi sesuai dengan apa yang akan di supervisi.
4. Petugas bisa memberi komentar sepanjang dia yakin bahwa apa yang disampaikan sesuai ketentuan
5. Fungsinya untuk menilai keberhasilan kegiatan dengan membandingkan antara tujuan dengan hasil yang dicapai atau antara program dengan pelaksanaannya.

13.6. Manfaat Monitoring dan Evaluasi (M&E)

Secara umum manfaat dari penerapan sistem monitoring dan evaluasi dalam suatu program adalah sebagai berikut:

1. Monitoring dan Evaluasi (M&E) sebagai alat untuk mendukung perencanaan:
 - ✓ Penerapan sistem M&E yang disertai dengan pemilihan dan penggunaan indikator akan memperjelas tujuan serta arah kegiatan untuk pencapaian tujuan tersebut.
 - ✓ Pemilihan indikator program yang melibatkan berbagai pihak secara partisipatif tidak saja berguna untuk mendapatkan indikator yang tepat tetapi juga akan mendorong pemilik proyek dan berbagai pihak yang berkepentingan untuk mendukung suksesnya program.
2. Monitoring dan Evaluasi (M&E) sebagai alat untuk mengetahui kemajuan program:

- ✓ Adanya sistem M&E yang berfungsi dengan baik memungkinkan pelaksana program mengetahui kemajuan serta hambatan atau hal-hal yang tidak diduga yang secara potensial dapat menghambat jalannya program secara dini. Hal terakhir bermanfaat bagi pelaksana program untuk melakukan tindakan secara tepat waktu dalam mengatasi masalah.
 - ✓ Informasi hasil M&E dapat memberikan umpan balik kepada pelaksana program tentang hasil capaian program, dalam arti sesuai atau tidak sesuai dengan yang diharapkan
 - ✓ Bilamana hasil program belum sesuai dengan harapan maka pelaksana program dapat melakukan tindakan penyesuaian atau koreksi secara tepat dan cepat sebelum program terlanjur berjalan tidak pada jalurnya. Dengan demikian informasi hasil M&E bermanfaat dalam memperbaiki jalannya implementasi program.
3. Monitoring dan Evaluasi (M&E) sebagai alat akuntabilitas program dan advokasi:
- ✓ M&E tidak hanya memantau aktivitas program tetapi juga hasil dari aktivitas tersebut. Informasi pemantauan terhadap luaran dan hasil (output dan outcome) program yang dipublikasikan dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan akan meningkatkan akuntabilitas program.
 - ✓ Informasi hasil M&E dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk advokasi program kepada para pemangku kepentingan.
 - ✓ Informasi tersebut akan memicu dialog dan pembelajaran serta memacu keikutsertaan

13.7. Perumusan Manfaat Monitoring dan Evaluasi

Manfaat M&E dapat dilihat dari 2 (dua) sisi, yaitu manfaat bagi pihak Penanggung Jawab Program dan manfaat bagi Pengelola Proyek, yaitu:

1. Bagi pihak Penanggung Jawab dan Pengelola Program :

- ✓ Salah satu fungsi manajemen yaitu pengendalian atau supervisi.
 - ✓ Sebagai bentuk pertanggungjawaban (akuntabilitas) kinerja Untuk meyakinkan pihak-pihak yang berkepentingan
 - ✓ Membantu penentuan langkah-langkah yang berkaitan dengan kegiatan proyek selanjutnya.
 - ✓ Sebagai dasar untuk melakukan M&E selanjutnya.
 - ✓ Membantu untuk mempersiapkan laporan dalam waktu yang singkat
 - ✓ Mengetahui kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki dan menjaga kinerja yang sudah baik.
 - ✓ Sebagai dasar (informasi) yang penting untuk melakukan evaluasi proyek.
2. Bagi pihak penerima dana BOSDA:
- ✓ Meringankan beban biaya operasional sekolah
 - ✓ Memacu diri untuk meningkatkan prestasi
 - ✓ Memacu semangat untuk meraih cita-cita

13.8. Prinsip-prinsip Monitoring dan Evaluasi

Hal yang paling prinsipil dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah acuan kegiatan monitoring adalah ketentuan-ketentuan yang disepakati dan diberlakukan, selanjutnya sustainability kegiatannya harus terjaga, dalam pelaksanaannya objektivitas sangat diperhatikan dan orientasi utamanya adalah pada tujuan program itu sendiri.

Adapun prinsip-prinsip monitoring sebagai berikut:

1. Monitoring harus dilakukan secara terus-menerus
2. Monitoring harus menjadi umpan balik bagi perbaikan kegiatan program organisasi
3. Monitoring harus memberi manfaat baik terhadap organisasi maupun terhadap pengguna produk atau layanan.

4. Monitoring harus dapat memotivasi staf dan sumber daya lainnya untuk berprestasi
5. Monitoring harus berorientasi pada peraturan yang berlaku
6. Monitoring harus obyektif
7. Monitoring harus berorientasi pada tujuan program.

Adapun mengenai prinsip-prinsip evaluasi, Nanang Fattah (1996) mengemukakan ada 6 prinsip, yaitu:

1. Prinsip berkesinambungan, artinya dilakukan secara berlanjut.
2. Prinsip menyeluruh, artinya keseluruhan aspek dan komponen program harus dievaluasi
3. Prinsip obyektif, artinya pelaksanaannya bebas dari kepentingan pribadi.
4. Prinsip sahih, yaitu mengandung konsistensi yang benar-benar mengukur yang seharusnya diukur.
5. Prinsip penggunaan kritis
6. Prinsip kegunaan atau manfaat

Prinsip dasar lainnya yaitu :

1. Sistem M&E dibuat sederhana; disesuaikan dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia. Hal ini untuk menghindari kesulitan implementasi di lapangan.
2. Tujuan yang jelas. Kegiatan M&E difokuskan pada hal-hal yang relevan dengan tujuan dari monitoring itu sendiri yang dikaitkan dengan aktivitas dan tujuan program. Jangan mengumpulkan data yang tidak relevan dengan kebutuhan program. Perlu dibuat logframe, intervention logic model, dan rencana kerja M&E yang antara lain mencakup rincian indicator kinerja yang akan dipantau.
3. Dilakukan tepat waktu; ini merupakan esensi monitoring karena ketersediaan data on-time diperlukan bagi pihak manajemen/pengguna data untuk penyelesaian masalah secara tepat waktu. Selain itu ketepatan waktu monitoring juga penting

untuk mendapatkan data akurat dalam memantau obyek tertentu pada saat yang tepat.

4. Informasi hasil M&E harus akurat dan objektif; informasi tidak akurat dan objektif bisa menyebabkan false alarm. Perlu mekanisme untuk check konsistensi dan akurasi data.
5. Sistem M&E bersifat partisipatif dan transparan; perlu pelibatan semua stakeholders dalam penyusunan design dan implementasinya, serta hasilnya dapat diakses oleh semua pihak.
6. Sistem M&E dibuat flexible; dalam artian tidak kaku tapi bisa disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi tapi masih dalam batas koridor SOP.
7. Bersifat action-oriented; monitoring diharapkan menjadi basis dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Oleh karena itu sejak awal perlu dilakukan analisa kebutuhan informasi untuk menjamin bahwa data monitoring akan digunakan untuk melakukan tindakan.
8. Kegiatan M&E dilakukan secara cost-effective.
9. Unit M&E terdiri dari para specialists yang tidak hanya bertugas mengumpulkan data tetapi juga melakukan analisa masalah dan memberikan rekomendasi pemecahan masalah secara praktis.

13.8. Pendekatan dan Metode Monitoring dan Evaluasi

A. Pendekatan

Ada empat cara untuk memonitor keluaran dan dampak. Keempat cara atau pendekatan itu adalah pelaporan sistem sosial (*social accounting*), eksperimentasi sosial (*social experimentation*), pemeriksaan sosial (*social auditing*) dan pengumpulan bahan untuk penelitian sosial (*social research cumulation*). Pendekatan ini masing-masing mempunyai dua aspek yaitu aspek yang berhubungan dengan jenis informasi yang diperlukan (Dunn, 1981).

Keempat pendekatan ini mempunyai ciri yang bersamaan yaitu bahwa keempatnya:

- ✓ Terpusat kepada Keluaran Kebijakan, sehingga dalam monitoring ini sangat diperhatikan variabel yang mempengaruhi keluaran, baik yang tidak dapat dikontrol oleh pembuat kebijakan (misalnya kondisi sekarang yang sudah ada), dan variabel yang dapat dimanipulasikan atau diramalkan sebelumnya;
- ✓ Berpusat pada Tujuan, yaitu untuk memberikan pemuasan kebutuhan, nilai atau kesempatan kepada klien atau target;
- ✓ Berorientasi pada Perubahan. Tiap-tiap pendekatan itu berusaha untuk memonitor perubahan dalam suatu jangka waktu tertentu, baik dengan menganalisis perubahan unjuk kerja antara beberapa program yang berbeda atau yang sama beberapa variabelnya, atau kombinasi antara keduanya;
- ✓ Memungkinkan Klasifikasi Silang Keluaran dan Dampak berdasarkan variabel-variabel lain termasuk variabel yang dipergunakan untuk memonitor masukan kebijakan (waktu, uang, tenaga, perlengkapan) dan proses kebijakan (aktivitas, dan sikap administratif, organisasi dan politis yang diperlukan untuk transformasi masukan kebijakan menjadi keluaran), dan
- ✓ Berhubungan dengan Aspek Pelaksanaan Kebijakan secara obyektif maupun subyektif. Indikator obyektif didasarkan atas data baru yang diperoleh melalui survei sampel atau studi lapangan (Dunn, 1981).

B. Metode Monitoring dan Evaluasi

Metode monitoring

Metode monitoring diantaranya yaitu :

- a. Metode dokumentasi, yaitu metode pemantauan yang dilakukan terhadap berbagai laporan kegiatan baik itu mingguan, bulanan, semester, atau tahunan.
- b. Metode survei, untuk menjaring data dari stakeholders, terutama kelompok sasaran.

- c. Metode observasi lapangan, yaitu metode yang dipakai untuk memantau di lapangan agar mengetahui data empiris yang bertujuan untuk meyakinkan dalam penilaian proses kebijakan, dapat dipakai untuk melengkapi metode survey.
- d. Metode campuran, yakni campuran antara beberapa metode, seperti metode wawancara dan metode dokumentasi, atau gabungan dari keempat metode diatas.
- e. Metode FGD, yaitu metode pemantauan dengan melakukan pertemuan dan diskusi dengan berbagai stakeholders. Dengan cara ini data dan informasi yang diperoleh lebih lengkap dan akurat.

Metode Evaluasi

Metode evaluasi diantaranya yaitu :

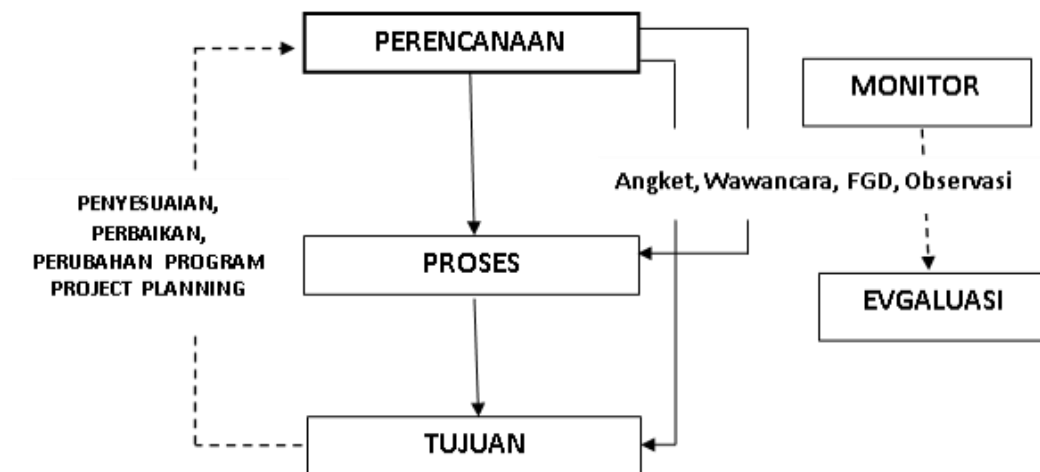
- a. Single program *after-only*, yaitu pengukuran kondisi setelah melakukan program tanpa adanya kelompok kontrol dan informasi diambil dari kelompok sasaran.
- b. Single program *before-after*, yaitu pengukuran kondisi sebelum dan sesudah program dijalankan, tidak ada kelompok kontrol dan informasi diperoleh dari perubahan sasaran.
- c. *Comparative after-only*, yakni pengukuran/penilaian kondisi yang dilakukan sesudah program dijalankan, adanya kelompok kontrol dan informasi diperoleh dari kelompok kontrol dan sasaran.
- d. *Comparative before-after*, yakni penilaian kondisi sesudah dan sebelum program diterapkan, ada kelompok kontrol serta informasi diperoleh dari bekerjanya program terhadap kelompok kontrol dan sasaran.

13.10. Proses Monitoring dan Evaluasi

Proses dalam monitoring dan evaluasi sederhananya adalah “menelusuri” proses pekerjaan proyek atau kegiatan sehingga dapat menemukan “apa yang sesungguhnya terjadi di antara pelaksanaan

(proses) dengan tujuan yang dirumuskan. Apabila dalam penelusuran atau pemantauan itu ditemukan adanya pesenjangan atau penyimpangan yang direkomendasikan perubahan atau perbaikan sehingga kesenjangan segera teratasi. Atau setidaknya meminimalisir kerugian yang timbul akibat penyimpangan.

Karena manfaat monitoring itu sangat besar dan penting dalam peranannya sebagai “alat perencanaan” maka dilakukan dengan metode dan alat yang terstruktur dan sistematis, misalnya dengan menggunakan angket, wawancara, FGD dan sebagainya. Prosesnya secara skematik dapat dilihat seperti dibawah ini:



Nanang Fattah (1996) menyarankan langkah-langkah monitoring yang dapat bermanfaat diikuti seperti dalam diagram berikut:



Proses dasar dalam monitoring ini meliputi tiga tahap yaitu:

1. Menetapkan standar pelaksanaan;
2. Pengukuran pelaksanaan;
3. Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Monitoring dan Evaluasi dilaksanakan dengan mengikuti beberapa langkah sebagai berikut.

Tahap Perencanaan: Persiapan dilaksanakan dengan mengidentifikasi hal-hal yang akan dimonitor, variabel apa yang akan dimonitor serta menggunakan indikator mana yang sesuai dengan tujuan program. Rincian tentang variabel yang dimonitor harus jelas dulu, serta pasti dulu batasannya dan definisinya. "Variabel adalah karakteristik dari seseorang, suatu peristiwa atau obyek yang bisa dinyatakan dengan data numerik yang berbeda-beda." (William N Dunn: 2000).

Tahap Pelaksanaan: monitoring ini untuk mengukur ketepatan dan tingkat capaian dari pelaksanaan program/kegiatan/proyek yang sedang dilakukan dengan menggunakan standar (variable) yang telah dipersiapkan di tahap perencanaan. Setelah memastikan definisi yang tepat tentang variabel yang dimonitor serta indikatornya, maka laksanakan monitoring tersebut. Adapun indikator umum yang diukur dalam melihat capaian pekerjaan antara lain adalah :

- ✓ Kesuaian dengan tujuan proyek/kegiatan
- ✓ Tingkat capaian pekerjaan sesuai target
- ✓ Ketepatan belanja budget sesuai plafon anggaran;
- ✓ Adanya tahapan evaluasi dan alat evaluasinya;
- ✓ Kesesuaian metode kerja dengan alat evaluasi;
- ✓ Kesesuaian evaluasi dengan tujuan proyek;
- ✓ Ketetapan dan pengelolaan waktu;
- ✓ Adanya tindak lanjut dari program tersebut.

Tahap Pelaporan

Nama Program/kegiatan:
Tujuan :
Hari/tanggal/Waktu:

NO	INDIKATOR PEGAMATAN	NILAI CAPAIAN	REKOMENDASI

Contoh tools monitoring kegiatan

Pada langkah ketiga, yaitu menentukan apakah prestasi kerja itu memenuhi standar yang sudah ditentukan dan di sini terdapat tahapan evaluasi, yaitu mengukur kegiatan yang sudah dilakukan dengan standar yang harus dicapai. Selanjutnya temuan-temuan tersebut ditindaklanjuti dan hasilnya menjadi laporan tentang program.

13.11. Keberhasilan Sistem Monitoring dan Evaluasi

Keberhasilan institusionalisasi sistem monev mencakup berbagai upaya menciptakan kesinambungan dan menjamin sistem monev berfungsi baik bagi pemerintah.

Ada 3 kunci utama keberhasilan pelaksanaan kegiatan monev, yaitu :

1. Pemanfaatan informasi monev
2. Kualitas informasi monev
3. Kesinambungan monev

Prasyarat monitoring dan evaluasi :

1. Harus ada *demand* : menjamin ketersediaan dana untuk aktivitas monev dan penggunaan informasi monev
2. Harus ada insentif : menjamin berbagai temuan evaluasi digunakan
3. Harus ada *champion* :
 - a. pemerintah yang memiliki pemahaman benar tentang sistem dan monev (alat dan metode) dan memiliki apresiasi tinggi terhadap berbagai manfaat informasi monev bagi pemerintah

- b. Peran strategis dalam menciptakan keberhasilan sistem monev pemerintah yang menyeluruh
- 4. Harus ada pelatihan : menciptakan sumber daya manusia yang memiliki keahlian memadai

Dalam prosesnya, monitoring dan evaluasi pada dasarnya membutuhkan tiga pertanyaan dasar dalam merancang sistem monitoring dan evaluasi yang baik dan mampu terimplementasikan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah (Ojha, 1998):

1. *What*, yakni apa yang akan dimonitor dan dievaluasi
2. *How*, yakni metode dan instrumen yang akan digunakan dalam mengumpulkan informasi dan membangun indikator
3. *Who*, yakni pihak yang akan melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi, baik itu internal maupun eksternal, institusi yang akan dilibatkan, dan sebagainya

Dalam manajemen pembangunan, monitoring dan evaluasi merupakan tahap terakhir yang dilakukan setelah *Planning*, *Budgeting*, dan *Implementation*. Hal ini didasarkan pada tujuan dari monitoring dan evaluasi itu sendiri yang bermanfaat dalam melihat kembali (*feedback*) mengenai sejauh mana program ataupun sebuah kegiatan telah berjalan

Dalam siklus perencanaan, monitoring dan evaluasi selalu dilakukan pada setiap tahap perencanaan karena monitoring dan evaluasi adalah alat manajemen yang berguna untuk:

1. Memperbaiki efisiensi program yang sedang berjalan
2. Menyeleksi dan merancang program yang akan datang

Monitoring dan evaluasi (*Monev*) ini harus ditujukan untuk mengetahui apakah strategi yang dipergunakan cukup efektif atau harus dirubah dan apakah issue ini masih dapat diteruskan atau tidak. Untuk melakukan Monev, ada sejumlah prinsip yang harus dipegang teguh, yakni:

1. Objektif. Artinya, pelaksanaan monev harus dilakukan atas dasar indikator-indikator yang sudah disepakati tanpa tendensi apriori.

2. Transparan (Keterbukaan). Pelaksanaan monev harus dilakukan secara terbuka dan diinformasikan kepada seluruh pihak yang terkait dengan pelaksanaan monev ini.
3. Partisipatif. Pelaksanaan monev harus melibatkan secara aktif dan interaktif bagi para pelaku.
4. Akuntabilitas (Tanggung Gugat). Pelaksanaan monev dapat dipertanggungjawabkan secara internal maupun eksternal.
5. Tepat Waktu. Pelaksanaan monev harus sesuai waktu yang dijadwalkan.
6. Berkesinambungan. Artinya, hasil monev harus dipakai sebagai umpan balik penyempurnaan pada kebijakan berikut.

Dari pembahasan di atas jelas bahwa M & E memiliki peran dan fungsi yang sangat penting. Terutama adalah untuk memastikan proses pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan benar-benar “on the track” sesuai tujuan proyek dan program. Monitoring dapat disebut sebagai “on going evaluation,” yang dilakukan sementara kegiatan berlangsung untuk melakukan perbaikan “di tengah jalan” bila diperlukan. Sementara Evaluasi dimaksud adalah “terminate evaluation,” yang dilakukan pada akhir proyek untuk memastikan apakah pelaksanaan dan manfaat proyek sesuai tujuannya atau tidak. Lalu, hasilnya dapat dijadikan sebagai masukan untuk perencanaan proyek/program berikutnya

DAFTAR PUSTAKA

- William N Dunn, 2000. Analisis Kebijakan Publik, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Rifai, M. Moh, 1986. Administrasi Pendidikan, Bandung: Penerbit Jemars
- <https://sinta.unud.ac.id/uploads/wisuda/1105315101-3-BAB%202.pdf>
- <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20Moerdiyanto,%20M.Pd./ARTIKEL%20MONEV.pdf>
- <https://sinta.unud.ac.id/uploads/wisuda/1105315101-3-BAB%202.pdf>
- <https://donisarbian22.wordpress.com/2017/03/16/monitoring-dan-evaluasi/#:~:text=Monitoring%20bersifat%20spesifik%20program%20C%20Sedangkan,melainkan%20varibel%2Dvaribel%20dari%20luar.>
- <https://paulsinlaeloe.blogspot.com/2010/06/memahami-monitoring-evaluasi.html>
- http://itjen.pu.go.id/single_kolom/62
- <https://wakhinuddin.wordpress.com/2010/06/11/perbedaan-monitoring-dan-evaluasi/>
- <https://hafidzf.wordpress.com/2009/06/16/pengertian-monitoring-dan-evaluasi/>
- <http://ondyx.blogspot.com/2014/01/mengapa-kita-melakukan-monitoring-dan.html>
- <https://bpkad.banjarkab.go.id/index.php/2018/03/19/monitoring-evaluasi/>
- <http://perencanaan.ipdn.ac.id/kajian-perencanaan/kajian-perencanaan/monitoringdanevaluasi>
- <https://www.kompasiana.com/apriliafaot2357/5cdae47495760e16e8459c17/monitoring-dan-evaluasi-kebijakan>
- <https://legalstudies71.blogspot.com/2020/04/pengertian-monitoring-dan-evaluasi.html>
- <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20Moerdiyanto,%20M.Pd./ARTIKEL%20MONEV.pdf>

SOAL-SOAL LATIHAN

1. Sebutkan pengetahuan monitoring dan evaluasi?
2. Sebutkan tujuan monitoring dan evaluasi?
3. Sebutkan kriteria evaluasi pelaksanaan program/kegiatan yang baik?
4. Sebutkan enam prinsip kegiatan evaluasi?
5. Evaluasi suatu program biasanya terbagi dalam 2 (dua) tingkatan, sebutkan dan jelaskan?
6. Sebutkan perbedaan antara monitoring dengan evaluasi ?
7. Sebutkan manfaat monitoring dan evaluasi?
8. Sebutkan dan jelaskan metode monitoring?
9. Sebutkan dan jelaskan evaluasi monitoring?
10. Sebutkan indikator umum yang diukur dalam melihat capaian pekerjaan?