



REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

# SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201822451, 30 Juli 2018

**Pencipta**

Nama : (1) Agus Arijanto, Se, MM, (2) Dr. Didin Hikmah Perkasa, SE, MM, (3) Christine Catur Widayati, SE, MM, (4) Nur Endah Retno W, S.Sos., MM

Alamat : Taman Sari Bukit Damai C.06/15 RT.004 RW.008 Kel. Curug, Kec. Gunung Sindur, Bogor, Jawa Barat, 16340

Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**

Nama : Universitas Mercu Buana

Alamat : Jl. Meruya Selatan, No.1 Kembangan, Jakarta Barat, Dki Jakarta, 11650

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : Buku

Judul Ciptaan : Manajemen Perubahan

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 Juni 2018, di DKI JAKARTA

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.

Nomor pencatatan : 000112989

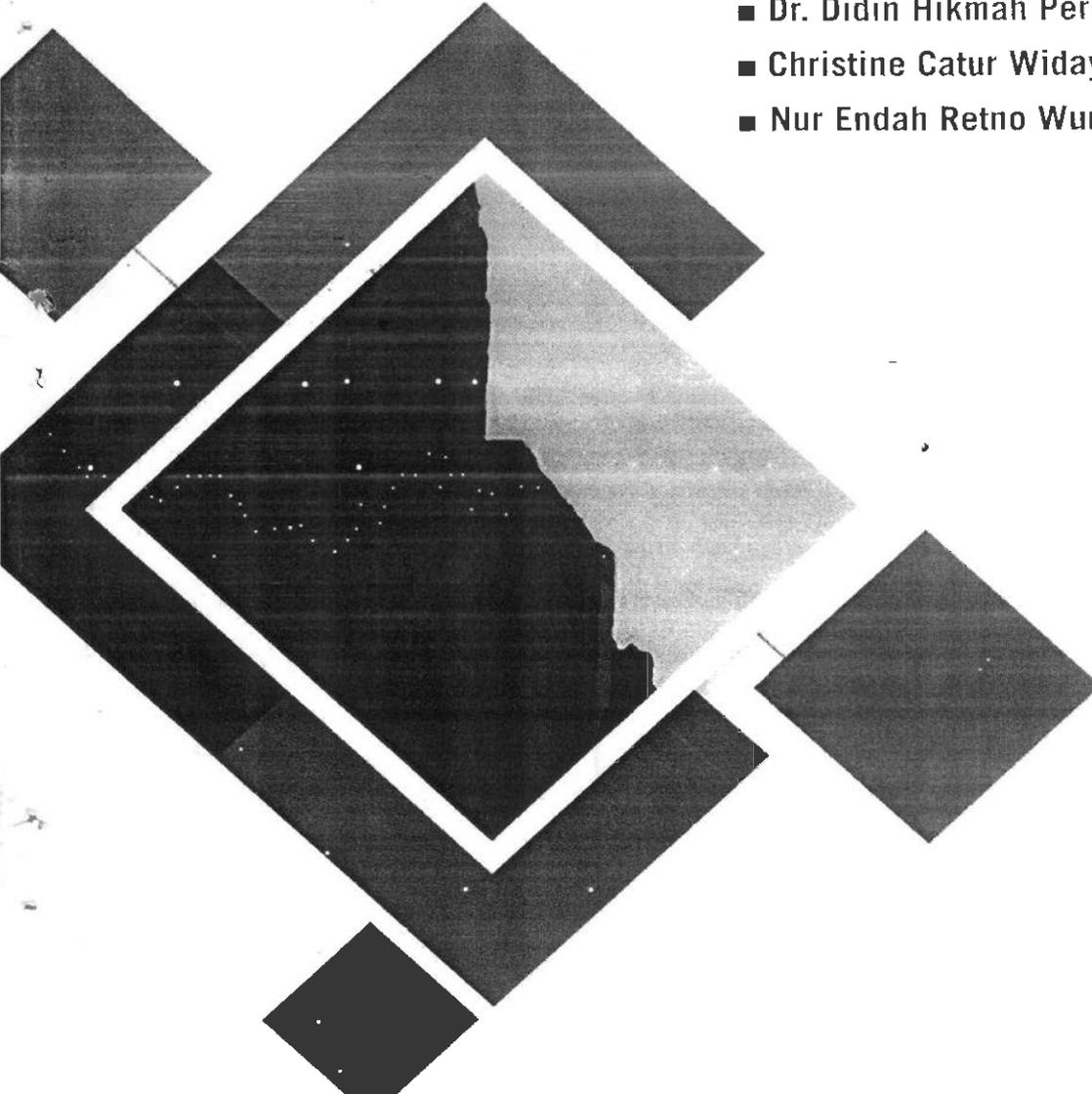
adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

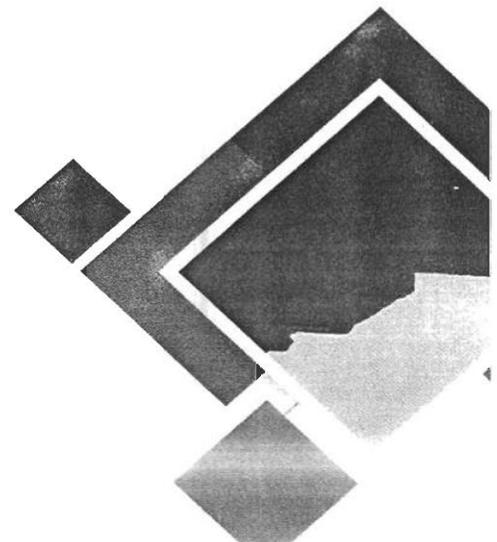
Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.  
NIP. 196611181994031001

- Agus Arijanto, SE. MM.
- Dr. Didin Hikmah Perkasa, SE. MM.
- Christine Catur Widayati, SE. MM.
- Nur Endah Retno Wuryandari, S.Sos., MM



# MANAJEMEN PERUBAHAN

PEMAHAMAN DAN IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN PERUBAHAN  
BAGI AKADEMISI DAN PELAKU BISNIS





# MANAJEMEN PERUBAHAN

Pemahaman dan Implementasi  
Manajemen Perubahan Bagi  
Akademisi dan Pelaku Bisnis

Oleh:

Agus Arijanto, SE. MM.



Dr. Didin Hikmah Perkasa, SE. MM.

Christine Catur Widayati, SE. MM.

Nur Endah Retno Wuryandari, S.Sos., MM



# MANAJEMEN PERUBAHAN

Pemahaman dan Implementasi Manajemen Perubahan  
Bagi Akademisi dan Pelaku Bisnis

Penulis:

Agus Arijanto, SE. MM.  
Dr. Didin Hikmah Perkasa, SE. MM.  
Christine Catur Widayati, SE. MM.  
Nur Endah Retno Wuryandari, S.Sos., MM

Editor:

Catur Sukono

Desain Isi & Sampul:

Tim HalamanMoeka.net  
*Sumber gambar cover: Designed by new7ducks / Freepik*

Jakarta, Juni 2018

ISBN: 978-602-269-267-6

Dilarang menutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin dari Penulis.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72 Undang-Undang No. 79 Thn 2002 tentang HAK CIPTA

Hak cipta buku ini sepenuhnya pada Penulis. Materi dan foto/gambar buku sepenuhnya tanggungjawab penulis

## Halaman Moeka Publishing

Griya Taman Banjarwangi  
Rt 1 Rw 7 B6 No.5  
Banjarwangi Ciawi Bogor 16720  
[www.halamanmoeka.net](http://www.halamanmoeka.net)

Jl. Manggis IV No. 2 RT/RW 07/04  
Tanjung Duren Selatan  
Grogol Petamburan Jakarta Barat  
[www.halamanmoeka.com](http://www.halamanmoeka.com)

## KATA PENGANTAR

Seberaya mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga buku *Manajemen Perubahan* ini bisa diterbitkan. Buku ini diterbitkan adalah sebagai salah satu referensi untuk mempelajari mengenai masalah perubahan-perubahan yang dilakukan suatu organisasi.

Kita semua menyadari bahwa lingkungan di sekitar kita selalu bergerak, berubah dan mempengaruhi hidup kita. Begitu pula dengan dunia bisnis tentunya juga mengalami perubahan, dan persaingannya akan semakin kompetitif. Jika suatu organisasi tidak ikut melakukan perubahan hal ini akan mengakibatkan organisasi tersebut akan mengalami kemunduran bahkan tidak dapat eksis dalam persaingannya. Sehingga perlu melakukan perubahan untuk mengikuti kebutuhan dan perkembangan pada zaman globalisasi ini.

Dengan melakukan perubahan maka diperlukan bagaimana mengelola, memanager perubahan tersebut dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Buku ini memberikan konsep teoritis dan uraian yang mudah dipelajari dan dipahami bagi semua pihak khususnya suatu organisasi melakukan perubahan.

Sehingga penulis mengharapkan buku ini dapat digunakan bagi mahasiswa, akademisi, dan pelaku maupun pemerhati perubahan di lingkungannya maupun pada organisasinya.

Tentunya buku ini masih belum sempurna sehingga kritik, saran maupun masukan demi penyempurnaannya senantiasa kami harapkan dari semua pihak.

Pada akhirnya kami dengan segala kerendahan hati mohon maaf jika ada tulisan yang kurang berkenan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terbitnya buku tersebut. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi kita semua.

Pada akhirnya kami dengan segala kerendahan hati mohon maaf jika ada tulisan yang kurang berkenan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terbitnya buku tersebut. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi kita semua.

Jakarta, 03 Juni 2018

**Tim Penulis**

i

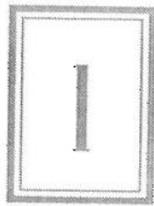
# DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi .....	v
<b>Bab 1 : Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
<b>Bab 2 : Definisi, Konsep Manajemen Perubahan .....</b>	<b>4</b>
Definisi Perubahan dan Manajemen Perubahan.....	7
Manajemen Perubahan.....	9
Tujuan dan Manfaat Manajmen Perubahan.....	9
Macam-Macam Perubahan.....	13
Pendekatan dalam Perubahan individual.....	14
Pendekatan Dalam Perubahan Organisasi.....	15
Pendekatan Tekno Struktural.....	16
Pendekatan Orang.....	16
Konsep Manajemen Perubahan.....	17
Perkembangan Perubahan.....	18
Jenis dan Tipologi Perubahan.....	19
Karakteristik Perubahan.....	23
<b>Bab 3 : Peranan Manajemen Perubahan .....</b>	<b>27</b>
Konsep-konsep Manajemen Perubahan.....	28
Tipe Perubahan.....	29
Perubahan untuk Mencapai Sukses.....	30
Mengapa Orang Takut Perubahan?.....	32
Pentingnya Perubahan .....	33
Cara Melakukan Perubahan.....	35
Contoh-Contoh Hasil dalam Manajemen Perubahan.....	36
Faktor Pendorong Perubahan.....	45
Perlunya Perubahan .....	46
<b>Bab 4 : Sumber Terjadinya Perubahan .....</b>	<b>53</b>
Sumber-sumber Pendorong Perubahan Organisasi.....	54
Tujuan Perubahan Organisasi.....	57
Model Perubahan.....	57
Pendekatan Perubahan Organisasi.....	69

Proses Perubahan Organisasi.....	71
Penolakan Terhadap Organisasi.....	72
<b>Bab 5 : Proses dalam Melakukan Perubahan .....</b>	<b>74</b>
Proses dalam Melakukan Perubahan.....	75
<i>Case Study: NOKIA</i> .....	83
<i>Case Study: Levi's Strauss</i> .....	89
Perubahan. Sebuah Perubahan yang Dramatis.....	93
<i>Involvement dan Intervention</i> .....	96
<b>Bab 6 : Tahapan Dalam Manajemen Perubahan.....</b>	<b>100</b>
Perubahan tidak Dapat Dihindari.....	100
Tahap-Tahap dalam Perubahan.....	102
Masalah dalam Manajemen Perubahan.....	105
Sumber Penolakan Atas Perubahan.....	106
Mitos Manajemen Perubahan.....	109
<b>Bab 7 : Implementasi Dalam Manajemen Perubahan.....</b>	<b>111</b>
Masalah Implementasi Perubahan.....	112
Kegagalan Dalam Manajemen Perubahan.....	113
Penyebab Kegagalan dalam Strategi Manajemen Perubahan .....	113
Melaksanakan Perubahan.....	117
Tindakan Meneruskan Perubahan.....	120
<i>True Change</i> .....	124
Manajemen Perubahan Mengapa Diperlukan.....	125
Strategi Implementasi dalam Perubahan.....	127
<b>Bab 8 : Strategi Dalam Perubahan .....</b>	<b>132</b>
Pengaruh Eksternal dan Internal.....	132
<i>Outsourcing</i> .....	133
Perubahan dan Kehidupan .....	136
Perubahan Terencana dan Perubahan tidak Terencana.....	136
Perubahan Strategis atau Perubahan Operasional.....	136
Perubahan Radikal dan Perubahan Incremental.....	137
Perubahan Kasat Mata dan Perubahan Mozaik.....	138
Manajemen <i>Turn Around</i> .....	139
Manajemen Krisis.....	140

	Kombinasi Strategi.....	141
	Perlawanan terhadap Perubahan.....	145
	Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan Individu .....	146
	Pemimpin Perubahan.....	147
	Mengapa Upaya Perubahan tidak berhasil.....	148
	Beberapa Strategi Perubahan.....	151
<b>Bab 9</b>	<b>: Kesiapan, Reengineering dan Fleksibilitas Perubahan.....</b>	<b>155</b>
	Perspektif dalam Manajemen Perubahan.....	155
	Kapan Perubahan Terjadi dan Dilakukan .....	156
	Membangun Kesiapan Menghadapi Perubahan.....	158
	<i>Shaping A Vsion</i> sebagai Upaya Mengurangi Penolakan Dan Hambatan Terhadap Perubahan Organisasi.....	159
	<i>Moilizing Commintment, and Change System and Structure</i> .....	160
	<i>Monitoring Process and Makin Last Change</i> : meyakinkan Proses-Proses Perubahan Berjalan Baik.....	161
<b>Bab 10</b>	<b>: Fungsi-fungsi Dalam Manajemen Perubahan.....</b>	<b>169</b>
	Fungsi Manajer.....	169
	Peran yang Dilakukan oleh Manager.....	170
	Ketrampilan yang dibutuhkan oleh Manajer.....	172
	Beberapa Definisi Manajemen.....	174
	Sifat Pekerjaan Manajerial.....	174
	Sejarah Pengembangan.....	175
	Pengertian Perubahan Manajemen.....	177
<b>Bab 11</b>	<b>: Kepemimpinan dan Komunikasi.....</b>	<b>178</b>
	Pengertian Kepemimpinan.....	181
	Teori Kepemimpinan.....	183
	Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi.....	184
	Teori Kelompok.....	185
	Partisipatif .....	187
	Peran Komunikasi dalam Manajemen Perubahan.....	187
	Teori Kepemimpinan.....	188
	Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi.....	189
	Teori Kewibaaan Kepemimpinan.....	190

Kendali Bebas .....	191
Komunikasi dalam Manajemen Perubahan.....	197
<b>Bab 12 : Manajemen Konflik.....</b>	<b>199</b>
Definisi Konflik.....	199
Ciri-ciri Konflik.....	200
Tahapan-Tahapan Perkembangan Konflik.....	201
Sumber-Sumber Konflik.....	201
Dampak Konflik.....	204
Strategi Mengatasi Konflik.....	207
<b>Bab 13 : Organisasi dan Transformasi Budaya.....</b>	<b>213</b>
Pengertian Transformasi Budaya.....	213
Definisi Kebudayaan.....	215
Perubahan Budaya.....	219
Pengertian Masyarakat.....	222
Ciri-Ciri masyarakat.....	223
<b>Bab 14 :Kompetensi dan <i>Talent</i> Manajemen.....</b>	<b>225</b>
Pengertian Kompetensi SDM.....	227
Kompetensi dalam Tinjauan Historis.....	228
Karakteristik Kompetensi .....	229
Definisi <i>Talent Management</i> .....	230
Proses <i>Talent Management</i> .....	232
Identifikasi Karyawan yang Berbakat .....	234
Cara Membangun <i>Talent Pool</i> .....	236
<i>Talent Satisfaction</i> .....	238
Strategi Mengembangkan <i>Talent Management</i> .....	239
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>242</b>
Riwayat Singkat Penulis.....	244



## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi perubahan lingkungan pada suatu organisasi yang semakin dinamis dan terus berubah, maka organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri. Apabila tidak dapat menyesuaikan diri maka bersiaplah organisasi tersebut untuk mati. Hal ini adalah konsekuensi hidup pada saat ini yang termasuk pada zaman kesinambungan, persaingan antar organisasi selalu berubah. Ekonomi global membawa pesaing yang datang dari berbagai tempat.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang dapat berubah untuk menghadapi persaingan, mereka akan tangkas, mampu secara cepat mengembangkan inovasi-inovasi baru dan siap menghadapi persaingan baru. Akan tetapi perubahan dilakukan melalui berbagai pemikiran terlebih dahulu. Perubahan terjadi dimana-mana, kapan saja, tidak memandang jenis benda dan usia. Pada faktanya, perubahan juga tidak dapat dihentikan oleh siapapun, sehingga dapat disimpulkan bahwa “perubahan pasti akan terjadi” dan “akan selalu terjadi”. Jeff Davidson, menyatakan bahwa, perubahan merupakan kejadian alam atau perilaku orang yang berbeda dari sebelumnya.

Manajemen merupakan istilah yang sudah dikenal banyak orang saat ini. Robin dan Coulter menyatakan bahwa manajemen adalah proses koordinasi dan integrasi kegiatan-kegiatan (kerja) agar terselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Kegiatan yang dikoordinasikan dan diintegrasikan itu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, sampai pada kontrol/pengendalian.

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan perpaduan dari kedua pengertian

tersebut. Sehingga oleh Potts dan La Marsh dinyatakan bahwa manajemen perubahan merupakan proses sistematis dalam penerapan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada SDM yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan, karena organisasi juga harus selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan.

Seiring dengan perkembangan zaman, atau setidaknya menyesuaikan struktur dalam organisasi agar bisa tetap bersaing di zaman modern ini. Pada semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan *survive* apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern.

Kecuali perubahan yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Karena maksud dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain maka frekuensi dan kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya.



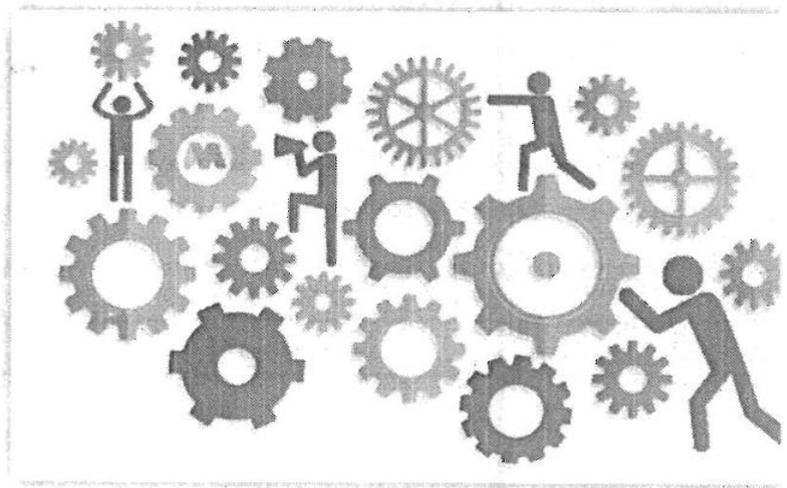
Untuk menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan kecuali dengan

memahami hakekat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya. Sekolah (sebagai bagian dari organisasi sosial) tidak luput dari kondisi sebagaimana dikemukakan di atas, yang berarti jika sekolah ingin *survive* apalagi berkembang dituntut untuk tanggap terhadap berbagai perubahan yang terjadi dan mampu merespon dengan benar.

Dalam menghadapi tentulah kita mengenal sebuah tantangan, tantangan-tantangan dalam perubahan itulah yang menjadikan salah satu faktor bagaimana proses perubahan itu berjalan. Berubah merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeda dengan keadaan sebelumnya

(Atkinson,1987). Hal tersebut adalah merupakan proses yang menyebabkan perubahan pola perilaku individu atau institusi (Brooten,1978). Perubahan adalah hal yang pasti terjadi, termasuk di dalam konteks organisasi. Perubahan terjadi karena yang menjalankan organisasi adalah manusia, dan manusia terus

berubah. Sering dikatakan satu hal yang pasti terjadi di dunia adalah perubahan. Jadi Perubahan adalah suatu proses dimana terjadinya peralihan atau perpindahan dari status tetap (statis) menjadi status yang bersifat dinamis. Artinya dapat menyesuaikan diri dari lingkungan.





## DEFINISI, KONSEP MANAJEMEN PERUBAHAN

Kita semua menyadari perubahan tidak akan dapat dihindari, tanpa kita sadari sesungguhnya kita telah menjalani tahapan besar hidup yang relatif sama secara fisik. Secara garis besar kita telah mengalami perubahan dari janin=>bayi=>anak=>remaja=>dewasa.

Selain perubahan secara fisik, mental kita juga mengalami perubahan, mental kita dipengaruhi oleh faktor-faktor selama mengikuti perjalanan perubahan fisik kita tersebut, perubahan mental akan dipengaruhi dari keluarga, lingkungan, pendidikan, sosial, dan budaya. Sehingga, kombinasi dari fisik dan mental tersebut membentuk individu-individu yang berbeda antara satu dengan lainnya sehingga membuat masing-masing menjadi pribadi yang unik sebagaimana masing-masing kita memiliki sidik jari yang tidak sama. Dengan gambaran ini, intinya adalah seiring dengan waktu berjalan, perubahan akan selalu menyertai individu dan bersifat pasti. Sehingga, siap maupun tidak siap, kita perlu waspada terhadap kepastian perubahan ini.

Dalam konteks yang lebih luas yaitu pada bisnis atau organisasi, dimana berisi para individu-individu yang berubah tersebut. Maka ketika para individu bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu maka sudah pasti perubahan menjadi pengiring perkembangan perusahaan, mulai dari pembentukan bisnis/organisasi, perjalanan, hingga berlanjut ke kesuksesan maupun divestasi / merger / pailitnya perusahaan itu sendiri.

Terhadap kondisi perubahan tersebut, kita bisa pilah perubahan ke dalam 2 bentuk yaitu, perubahan tidak terencana (*unplanned change*) namun tetap saja terjadi perubahan dan perubahan terencana (*planned*



*change*) dengan arti mempersiapkan perubahan yang bersifat pasti tersebut. Tentu saja dengan tujuan ke depannya adalah untuk sesuatu yang lebih baik atau positif sebab tidak menutup kemungkinan bahwa suatu perubahan bisa mengarah ke sesuatu yang negatif

yaitu sesuatu yang tidak diinginkan.

### **BEBERAPA ALASAN MANUSIA ENGGAN BERUBAH**

Alasan Mengapa manusia enggan berubah yang berhasil diidentifikasi oleh John C. Maxwell

*Change is not made without inconvenience, even from worse to better, Richard Hooker*

#### ■ Perubahan itu bukan datang dari orang tersebut

Kebanyakan sikap kita terhadap perubahan lebih ditentukan oleh *"Apakah saya yang memeloporinya"* atau *"Orang lain yang memeloporinya"*.  
John C. Maxwell

#### ■ Gangguan Terhadap Rutinitas

Pertama-tama kita membentuk habit. Tapi kemudian habit akan membentuk kita. Untuk berubah kita harus punya kemampuan belajar dua hal sekaligus, satu, belajar membuang kebiasaan-kebiasaan lama (*to unlearn*) dan dua, mengadopsi atau belajar (*to learn*) tentang hal-hal yang baru.

#### ■ Perubahan Menimbulkan Ketakutan-ketakutan terhadap Sesuatu yang Baru

Kebanyakan kita lebih familier dengan masalah-masalah lama ketimbang solusi-solusi baru. Ketika segala sesuatu berubah, memasuki dunia baru dapat diibaratkan bagai masuk hutan yang gelap tanpa petunjuk jalan, peta dan kompas. Bahkan disana tak ada pernghuni sama sekali. Untuk menghadapi perubahan, adakalanya Anda wajib meruntuhkan seluruh bangunan lama yang sudah ada disana. Bukan sekedar menempelkan bangunan-bangunan baru di sekitar gedung lama.

#### ■ Tujuan Perubahan Tidak Jelas

Ketika suatu keputusan dibuat, semakin jauh seorang karyawan mendengarnya dari pengambil keputusan maka semakin besar pula keenganan untuk menerimanya. Perubahan selalu melibatkan visi, yang artinya *“ada sesuatu yang dapat dilihat seseorang”*, sementara yang lainnya belum tentu mampu melihatnya. Tugas Anda adalah membuat agar apa yang Anda lihat itu dapat juga dilihat dengan jelas oleh orang-orang Anda. *“Ngapain sih yang sudah bagus-bagus dan enak kok diubah lagi?”* Orang-orang yang bergumam demikian biasanya belum bisa melihat apa yang Anda lihat. Mungkin mereka melihatnya, tetapi masih samar-samar, dan cara melihat atau perspektifnya tidak sama.

Untuk membuat mereka jelas maka idealnya semua orang harus menerima informasi dari Tangan Pertama. Dengan begitu, mereka lebih familiar dan lebih nyaman. Selalu saja terdapat perbedaan *“rasa”* melihat dari tangan pertama dengan melihat dari tangan kedua atau ketiga. Maka usahakanlah memberikan *“First hand Information”* kepada mereka yang Anda anggap penting dalam perubahan ini.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan dimasa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik. Perubahan adalah tanda adanya kehidupan yang sedang berlangsung secara kontinyu. Apabila tidak terjadi perubahan, maka akan terjadi kemandegan dan kehidupan tidak dapat berkembang seperti yang diharapkan.

Namun perlu disadari adalah bahwa perubahan demi perubahan sebenarnya telah terjadi sejak lama, hanya intensitasnya sekarang ini cenderung semakin meningkat. Banyak pakar mengemukakan bahwa satu-satunya yang tetap didunia ini adalah perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, perubahan dapat terjadi setiap saat, kapan saja situasi memerlukan. Perubahan terjadi, di samping karena timbulnya dorongan eksternal, tetapi juga dapat timbul dari adanya kebutuhan internal organisasi untuk melakukan perubahan.

Perubahan merupakan hal yang misterius, memiliki kekuatan magis dan dianggap sebagai sesuatu yang abadi. Perubahan sesuatu hal yang tidak bisa dihindarkan, ia bisa menghancurkan apa saja bahkan bisa menghancurkan sesuatu yang telah berjalan normal selama bertahun-tahun.

## Definisi Perubahan dan Manajemen Perubahan

### 1. Pengertian Perubahan

Sebelum berbicara manajemen perubahan baiknya mengetahui apa itu perubahan? Menurut Jeff Davidson (2005) perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur manajemen baru, menggabungkan sistem baru, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan.

Michael Beer (2000) menyatakan bahwa berubah adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, dan perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan.

Potts dan LaMars (2004) melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan suatu organisasi saat ini menuju keadaan yang diinginkan pada masa depan.

Pada hakikatnya, kehidupan manusia dan organisasi selalu bergerak dan diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Perubahan terjadi karena lingkungan internal dan eksternal. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, SDM, dan budaya. Ada empat filosofi perubahan yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan (Kasali, 2007 : 246), yaitu:

1. Filosofi siklus kehidupan, dimana perubahan terjadi secara alamiah seperti halnya daur kehidupan.
2. Filosofi evolusi, berpendapat bahwa perubahan terjadi melalui siklus berkelanjutan yaitu *variation* (munculnya bentuk-bentuk baru), *selection* (terjadinya proses seleksi alam) dan *retention* (menjaga eksistensi).

3. Filosofi dialektika berpandangan bahwa manusia dilahirkan berbeda-beda. Pluralisme ini di samping mendorong kerjasama juga berpotensi menimbulkan konflik, dan dalam konflik inilah proses dialektika terjadi.
4. Filosofi teologi berpandangan bahwa perubahan dipicu oleh munculnya "*visionary leader*". Pemimpin yang mampu melihat jauh ke depan, sehingga dirumuskanlah tujuan secara jelas dan sistematis.

Untuk lebih memahami makna perubahan, terdapat beberapa karakteristik perubahan (Kasali, 2005), yaitu:

- a. Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang
- b. Memerlukan tokoh terkenal dalam melakukan perubahan
- c. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan
- d. Perubahan terjadi setiap saat secara kontinue
- e. Ada sisi lembut dan sisi keras dalam perubahan
- f. Membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan
- g. Dibutuhkan upaya khusus untuk menyentuh nilai dasar/budaya korporat
- h. Banyak diwarnai mitos
- i. Perubahan menimbulkan ekspektasi yang dapat menimbulkan getaran emosi dan harapan
- j. Perubahan selalu menakutkan yang menimbulkan kepanikan

Dapat disimpulkan bahwa perubahan dapat diartikan sesuatu terjadinya perubahan kondisi dari kondisi satu pada kondisi lain atau berubahnya sesuatu kondisi A kepada kondisi B. Alan Deutschman (2008 : 22-23) mengemukakan tiga kunci perubahan, yaitu:

1. *Relate* (Menjalin hubungan), dalam hal ini kita perlu menjalin hubungan emosional yang baru dengan seseorang atau sebuah komunitas yang dapat memberikan inspirasi dan mempertahankan harapan.

2. *Repeat* (Mengulangi), dimana hubungan baru memerlukan pengulangan yang terus menerus hingga pola-pola kebiasaan baru menjadi sesuatu yang alami.
3. *Reframe* (Membingkai kembali), setelah terbiasa dengan sesuatu yang baru (perubahan) akan memberikan pelajaran bagi kita cara-cara berpikir yang baru mengenai situasi yang kita alami dalam kehidupan.

Perubahan dalam organisasi dapat berupa perubahan radikal maupun perubahan incremental. "Perubahan radikal dapat merubah komponen sistem dalam organisasi, sedangkan perubahan *incremental* merupakan perubahan yang terjadi secara terus menerus dan dampaknya kecil karena merupakan perubahan yang biasa dalam organisasi" (Lili KF, Equilibrium 05/2007 : 8).

### Manajemen Perubahan

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 tersebut (Wibowo).

Winardi (2001) menyatakan, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi. Dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu upaya yg dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/ bekerjasama dengan intervensi/ konsultan. Agar organisasi tersebut tetap *survive* dan bahkan mencapai puncak perkembangannya.

### Tujuan dan Manfaat Manajmen Perubahan

- a. Mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Organisasi adalah sebuah perkumpulan orang-orang yang membentuk sebuah tempat untuk melakukan kegiatan secara bersama-

sama demi kepentingan bersama juga misalnya Negara, Perusahaan, Banjar Adat dan Ormas.

Bagaimana mempertahankan sebuah organisasi adalah dengan menciptakan sebuah iklim dimana orang-orang di dalamnya berani melakukan hal-hal yang benar. Melakukan hal-hal yang benar ini dimulai dari berpikir yang benar kemudian hasil lanjutan dari berpikir yang benar ini adalah berbicara yang benar dan akhirnya akan bertindak yang benar. Iklim ini harus ada karena begitu ada ketidakbenaran yang berpotensi menghancurkan organisasi maka orang-orang benar ini akan segera bertindak. Selain itu Suatu organisasi atau lembaga harus dapat beradaptasi secara cepat dan lebih baik agar dapat bertahan dan tidak mengalami kehancuran. Sebuah organisasi dapat menyikapi perubahan dan tuntutan perubahan zaman, sehingga organisasi dapat dengan cepat membaca dan mengenali kondisi-kondisi baru dan segera beradaptasi terhadap perubahan itu.

- b. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal yang meliputi perubahan strategi korporasi, tenaga kerja, teknologi dan peralatan yang digunakan dan sikap-sikap karyawan, maupun lingkungan eksternal organisasi seperti perubahan pasar konsumen, teknologi, peraturan dan hukum pemerintah serta lingkup ekonomi global.

Organisasi pembelajar (*learning organization*) merupakan suatu cara untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan tepat. Garvin (1993) dalam Swee C. Goh (1998) menyatakan: "*A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insights*" (*Sam Advanced Management Journal*, 1998). Sebuah organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi pembelajar adalah organisasi di mana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan.

Menurut Peter Senge (1990) menyatakan bahwa ada lima pilar yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar.

1. *Persolan Mastery*, yaitu belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.
2. *Mental Models*, yaitu proses bercermin dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita.
3. *Shared Vision*, yaitu membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktik yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut.
4. *Team Learning*, yaitu mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.
5. *System Thinking*, yaitu cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku suatu sistem.

Michael J. Marquardt (1996) dalam bukunya *Building the Learning Organization* menyatakan bahwa dalam organisasi pembelajar terdapat lima elemen subsistem. Subsistem pembelajar tersebut adalah pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*). Pembelajaran tidak akan berkelanjutan tanpa pemahaman dan pengembangan lima subsistem tersebut. Semua subsistem itu harus dipertahankan pada keberlangsungan organisasi pembelajar untuk pencapaian kesuksesan organisasi.

- c. Memperbaiki efektivitas di dalam organisasi agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern yang meliputi perbaikan efektivitas tim kerja dan perbaikan struktur dan sistem organisasi dalam hal ini terkait implementasi strategi.

Efektivitas adalah keberhasilan mencapai tujuan organisasi. organisasi yang efektif adalah organisasi yang mencapai tujuan. efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Organisasi dapat disebut efektif ketika dapat melaksanakan kewajibannya dalam memenuhi:

1. kepuasan pelanggan,
2. mencapai visi organisasi,
3. pemenuhan aspirasi,
4. menghasilkan keuntungan bagi organisasi,
5. pengembangan sumber daya manusia organisasi, dan
6. aspirasi yang dimiliki, serta memberikan dampak positif bagi masyarakat di luar organisasi.

Menurut Barnard (1938:20) efektivitas organisasi merupakan kemahiran dalam sasaran spesifik dari organisasi yang bersifat objektif (*"if it accomplished its specific objective aim"*). Schein (2008) dalam bukunya *"organizational Psychology"* mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan juga bertumbuh, lepas dari fungsi-fungsi tertentu yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Empat hal yang menggambarkan tentang efektivitas, yaitu:

- (1) mengerjakan hal-hal yang benar, di mana sesuai dengan yang seharusnya diselesaikan sesuai dengan rencana dan aturannya.
- (2) mencapai tingkat di atas pesaing, di mana mampu menjadi yang terbaik dengan lawan yang lain sebagai yang terbaik.
- (3) membawa hasil, di mana apa yang telah dikerjakan mampu memberikan hasil yang bermanfaat.
- (4) menangani tantangan masa depan.

Jadi dapat dikatakan bahwa efektivitas selalu berkaitan dengan tujuan. Efektivitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas (hasil) yaitu

mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah dicapai. Di mana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.

### Macam-Macam Perubahan

Dalam hal perubahan, maka terdapat 2 macam perubahan, yaitu:

1. Perubahan secara alamiah (*natural change*);

Salah satu perubahan secara alamiah adalah perubahan yang terjadi pada perilaku manusia. Perilaku manusia akan selalu berubah dan sebagian perubahan itu disebabkan karena kejadian alamiah. Contoh: perubahan perilaku yang disebabkan karena usia seseorang.

2. Perubahan secara terencana.

Perubahan terencana merupakan istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Kurt Lewin untuk membedakan perubahan yang sengaja digerakkan dan direncanakan organisasi dengan perubahan yang berlangsung tidak disengaja. Menurut French dan Bell (1983): Pengembangan Organisasi (PO) merupakan strategi perbaikan organisasi. PO telah menjelma menjadi kerangka terpadu teori dan praktek serta mampu memecahkan masalah yang dihadapi. Prinsip-prinsip dasar PO ialah seperangkat nilai, asumsi dan etika yang menekankan pada orientasi kemanusiaan dan komitmen efektifitas organisasi.

Perbedaan antara perubahan alamiah dan terencana itu sendiri dapat kita lihat dari prosesnya, untuk perubahan alamiah biasanya prosesnya tidak terarah dan untuk perubahan terencana biasanya terarah. Selain itu kita juga dapat melihat apakah perubahan yang telah terjadi dalam diri kita melalui kemajuan (*progress*) dan pertumbuhan.

Biasanya apabila perubahan yang kita lakukan itu secara terencana, kita pasti punya visi; baik itu cita-cita, harapan, pandangan, tujuan dan masa depan.

## Pendekatan dalam perubahan individual, di antaranya:

1. Pendekatan dalam Perubahan Prilaku (*Change Behavior*)/*Behavior Approach*, Pendekatan perilaku ini merupakan proses bagaimana mengubah sikap dengan tidak melalui ganjaran atau hukuman melainkan lebih mengarah pada analisis prilaku dan penggunaan strategi hadiah.
2. Pendekatan dalam perubahan hasil (*Achieving result*)/*Cognitif approach*, Pendekatan kognitif (*Cognitif Approach*) ini menjelaskan tentang bagaimana mencapai hasil melalui reframing positif, teknik ini terkait penetapan tujuan dan pembinaan untuk dapat mencapai hasil.
3. Bagian dalam perubahan (*The inner world of change*)/*Psikodinamic approach*, Kata “psikodinamic” didasarkan pada gagasan bahwa ketika menghadapi perubahan dalam dunia luar, setiap individu dapat mengalami berbagai perubahan.

Ada lima tahapan dalam *psikodinamic approach* ini; diantaranya:

- a. Kecurigaan (*Relief*)
  - b. Kaget (*Shock*)
  - c. Penyangkalan (*Denial*)
  - d. Kemarahan (*Anger*)
  - e. Penawaran (*Bargaining*)
  - f. Tekanan (*Depression*)
  - g. Penerimaan (*Acceptence*)
  - h. Percobaan (*Experimentation*)
  - i. Penemuan (*Discovery*)
4. Maksimalkan potensi psikologis (*Psikology Maximizing*)/*Humanistic Approach*, Pendekatan humanistik ini adalah tentang percaya dalam pembangunan dan pertumbuhan, dan maksimalkan potensi. Penekanannya adalah pada pengembangan sehat, otentik sehat dan organisasi yang sehat. Pendekatan humanistic biasanya digunakan untuk mengubah atau menggabungkan beberapa wawasan dari tiga pendekatan sebelumnya, sementara pada saat yang sama mengembangkan diri sendiri. Jalan menuju pertumbuhan pribadi menurut *Carl Rogers*, adalah penciptaan lingkungan yang memfasilitasi;

- a. Melalui keasliannya, menganggap positif dan pemahaman empati memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan terjadi.
- b. Akan ada gerakan dari kekakuan yang lebih cair dari pendekatan pikiran dan perasaan klien, hal ini memungkinkan lebih banyak kreatifitas dan pengambilan resiko terjadi.
- c. Klien akan menuju pada tingkat yang lebih menerima bertanggung jawab atas keadaan mereka, memungkinkan mereka untuk lebih banyak pilihan dari yang untuk memilih.

### **Pendekatan dalam Perubahan Organisasi**

Menurut Harold J. Leavitt menyatakan bahwa Organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan atau orang-orangnya.

#### **1. Pendekatan Struktur**

Pengubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan sistem internal, seperti acuan kerja, ukuran, dan komposisi kelompok kerja, sistem komunikasi, hubungan-hubungan tanggung jawab atau wewenang.

Pendekatan struktural dibagi menjadi tiga kelompok yang terdiri dari:

#### **A. Aplikasi prinsip-prinsip perancangan Organisasi klasik;**

Para teoritis klasik berusaha untuk memperbaiki prestasi organisasi melalui perumusan secara jelas dan hati-hati tanggung jawab jabatan para anggota organisasi. Mereka menekankan pentingnya penciptaan pembagian kerja dan garis wewenang yang tepat. Pada saat sekarang, banyak manajer masih dapat memperbaiki prestasi organisasi mereka dengan perubahan rentang manajemen, deskripsi jabatan, bidang-bidang tanggung jawab, hubungan-hubungan pelaporan, dan sebagiannya.

#### **B. Desentralisasi**

Pendekatan ini berusaha menciptakan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan dapat berdiri sendiri dan memusatkan perhatian pada kegiatan yang berorientasi tinggi.

#### **C. Aliran Kerja**

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa aliran kerja dan

pengelompokan keahlian yang tepat akan berakibat kenaikan produktifitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat kepuasan kerja.

### **Pendekatan Teknologi**

Untuk memperbaiki prestasi organisasi F. W. Taylor dan pengikutnya mencoba menganalisa dan memperbaiki interaksi-interaksi pada karyawan dan mesin-mesin untuk meningkatkan efisiensi sehubungan dengan perubahan teknologi adakalanya perubahan yang dilakukan ternyata sering tidak cocok dengan struktur organisasi. Hal ini dapat menciptakan ketidak senangan dan pemutusan hubungan di antara para anggota organisasi akibatnya terjadi penurunan produktivitas lebih banyak kecelakaan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

### **Pendekatan Tekno Struktural**

Penggabungan pendekatan struktural dan pendekatan teknologi (teknostuktural) bermaksud memperbaiki prestasi melalui perubahan berbagai aspek, baik struktur organisasi maupun teknologinya, contohnya pengenalan teknologi baru yang diikuti pengorganisasian kembali bagian-bagian menjadi kelompok-kelompok lebih kecil. Contoh-contoh pendekatan perubahan teknostuktural lain adalah perluasan jabatan dan pengembangan jabatan. Dengan program ini, tugas-tugas yang membuat suatu jabatan, cara-cara berbagai tugas dilaksanakan, dan hubungan-hubungan karyawan diubah untuk memperbaiki kepuasan karyawan dan barangkali meningkatkan produktivitas. Dalam pengembangan jabatan, berbagai kegiatan dari suatu bagian vertikal organisasi digabungkan menjadi satu jabatan untuk membuatnya lebih menantang.

### **Pendekatan Orang**

Pendekatan orang bermaksud untuk mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemutusan pada ketrampilan sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Ketrampilan dan sikap baru ini juga dapat mendorong para karyawan

untuk memprakarsai perubahan dalam struktur dalam teknologi organisasi, yang mengarah pada perbaikan prestasi organisasi.

Usaha-usaha untuk merubah perilaku dan sikap orang dapat diarahkan kepada perseorangan, kelompok atau organisasi sebagai keseluruhan. Teknik yang sering digunakan adalah pengembangan organisasi.

### Tipe Perubahan

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- (1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- (2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- (3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

### Konsep Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan dilakukan ketika organisasi atau perusahaan membutuhkan langkah- langkah untuk merubah sebagian atau seluruh sistem maupun struktur lama yang berlaku di dalamnya demi penyesuaian dengan kondisi internal maupun eksternal organisasi.

Sejumlah model atau konsep mengenai perubahan diberikan untuk memperjelas pemahaman mengenai manajemen perubahan yang perlu dilakukan oleh organisasi:

1. Teori *Force Field*: teori ini mengemukakan bahwa perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu ataupun kelompok, dimana kekuatan tekanan (*driving forces*) berhadapan dengan keengganan (*resistances*)

untuk berubah sehingga agar terjadi perubahan maka harus memperkuat *driving forces* dan memperlemah *resistances*.

2. Teori Motivasi: dalam teori ini perubahan akan terjadi kalau ada sejumlah syarat tertentu yang menguntungkan. Namun dengan memiliki motivasi untuk berubah maka yang perlu dilakukan adalah fokus ke depan dengan cara membuang sikap pesimis, menciptakan kepatuhan, serta mengurangi ketidakpuasan.
3. Teori Alfa, Beta, Gamma: dalam teori ini perubahan Alfa adalah perubahan tingkat kepercayaan yang terjadi, perubahan Beta adalah perubahan yang terjadi dalam menilai kepercayaan, sementara perubahan Gamma adalah perubahan yang terjadi karena kelompok melihat adanya faktor lain yang lebih penting.
4. Teori *Contingency*: dalam teori ini yang diamati adalah tingkat keberhasilan pengambilan keputusan yang ditentukan oleh gaya yang dianut dalam mengelola perubahan serta sejumlah kemungkinan.
5. Teori Kerja Sama: teori kerja sama mempelajari bahwa perubahan tidak bisa berjalan tanpa adanya kerja sama semua pihak.
6. Teori Mengatasi Resistensi Dalam Perubahan: teori ini membahas mengenai teknik yang dipakai dalam mengatasi resistensi seperti komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi, manipulasi hingga teknik paksa.
7. Model *Accounting-turnaround*: teori ini melihat bahwa untuk dapat diselamatkan sebuah korporat harus memiliki sejumlah syarat seperti dukungan *stakeholders*, ada *core business* yang mampu mendatangkan *cashflow*, tim manajemen yang solid, serta sumber-sumber pembiayaan terutama untuk jangka panjang. Biasanya perusahaan yang melakukan *turnaround* adalah perusahaan yang mengalami penurunan akibat kerugian terus menerus atau salah manajemen.

## Perkembangan Perubahan

Perkembangan perubahan organisasional menurut Corner (1992)

diklasifikasikan dalam tiga kelompok berdasarkan tahapan proses perkembangannya, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Introduksi teknologi baru

Pada awalnya, perubahan ditunjukkan dengan adanya introduksi teknologi baru pada sekitar tahun 1980. Perkembangan teknologi dilakukan terus menerus untuk meningkatkan efisiensi dan dalam banyak hal telah berhasil mengembangkan perusahaan.

#### 2. *Total quality management* (TQM)

TQM dikembangkan antara lain oleh Edward Deming, yang merupakan usaha dalam keseluruhan organisasi untuk memperbaiki kualitas produk, proses, SDM, dan lingkungan secara kontinu melalui perubahan struktur, sistem, praktik, dan sikap untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan daya saing perusahaan. TQM merupakan keberhasilan perusahaan-perusahaan Jepang, tetapi pada perusahaan barat tidak menunjukkan keberlanjutan.

#### 3. *Business Process Reengineering* (BPR)

BPR merupakan bagian dari TQM yang menjalankan perubahan secara radikal, dramatis, dan fundamental. Tujuan BPR adalah untuk perbaikan kinerja organisasi melalui efisiensi dan efektivitas proses bisnis yang mencakup biaya, mutu, *delivery*, *service*, dan *speed*.

### Jenis dan Tipologi Perubahan

#### 1. Jenis Perubahan

##### a. Perubahan terencana dan tidak terencana

Perubahan dapat terjadi pada kegiatan yang bersifat rutin dan kontinu, terutama pada kegiatan yang sifatnya strategis dan tidak berulang-ulang. Perubahan terencana adalah aktivitas perubahan yang disengaja/direncanakan dan berorientasi pada tujuan. Sedangkan perubahan tidak terencana merupakan pergeseran aktivitas organisasional, karena adanya kekuatan eksternal yang berada di luar kontrol organisasi.

##### b. Perubahan inkremental dan fundamental

Perubahan inkremental hampir terjadi dengan sendirinya dan

mencakup banyak situasi yang dihadapi manajer. Termasuk di dalamnya metode dan proses kerja, tata letak, produk baru, dan situasi lain dimana orang melihat kelanjutan dan keadaan lama menuju pada keadaan yang baru. Perkembangan perubahan inkremental terjadi melalui evolusi, tetapi perubahan tersebut tidak berarti mudah untuk dilaksanakan atau tidak akan menghadapi resistensi. Sifat perubahan inkremental dipengaruhi hubungan antara tingkat urgensi dengan resistensinya.

Perubahan fundamental merupakan perubahan strategic, visioner dan transformasional. Perubahan ini biasanya besar dan secara dramatis mempengaruhi operasi masa depan organisasi. Contoh perubahan ini, antara lain adalah hasil proses *reengineering* yang mengubah seluruh cara bisnis beroperasi, *merger* dengan organisasi lain, atau pergerakan organisasi ke dalam aktivitas yang berbeda total.

### c. *Tempered radical change*

Meyerson (2002) memperkenalkan *tempered radical change*. Ia berpendapat bahwa strategi perubahan merupakan suatu kontinum dari sifatnya sangat pribadi sampai pada sangat umum. Bentuk perubahan yang terjadi dapat berupa *disruptive self-expression*, *verbal jujitsu*, *variable-term opportunism*, dan *strategic alliance building*.

*Disruptive self-expression* merupakan ekspresi diri yang ditunjukkan secara pelan-pelan, namun dapat mempengaruhi orang lain. Kadang-kadang dilakukan secara sederhana, namun secara perlahan mengubah iklim kerja.

*Verbal jujitsu* merupakan upaya pembelaan diri secara lisan untuk mengarahkan perubahan situasi. Orang dapat bereaksi atas pernyataan yang tidak diinginkan dan mengalihkan menjadi peluang untuk perubahan yang diharapkan akan diperhatikan orang lain.

*Variable-term opportunism* merupakan upaya untuk mengubah sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan sejak lama dan secara kreatif membuka peluang baru. Bila diberikan kesempatan kepada bawahan menyampaikan presentas dihadapan pimpinan, yang biasanya selalu harus dilakukan sendiri yang merupakan penyimpangan dari kebiasaan.

*Strategic alliance building* merupakan perubahan yang dilakukan dengan membangun kerja sama dengan orang lain, untuk mendapatkan

legitimasi, akses sumber daya dan kontrak, bantuan teknis, serta dukungan emosional.

d. Perubahan struktural dan siklikal

Dalam perubahan struktural terjadi kenaikan atau penurunan yang berarti yang menghasilkan perubahan kualitas, sehingga diperlukan penyesuaian secara kontinu. Sebagai contoh, teknologi komunikasi makin canggih sehingga tidak mungkin mundur kembali. Perubahan siklikal mengikuti pola dalam fluktuasinya, kembali secara regular pada tahap sebelumnya. Sebagai contoh, perubahan mode sifatnya sementara dan suatu saat akan kembali pada desain lama.

e. *Planned change* dan *emergent change*

**Perubahan terencana** merupakan perubahan rutin, berulang-ulang, dan diprediksi dan dikendalikan. Untuk melakukan perubahan terencana dilakukan empat fase (Wibowo, 2006), yaitu sebagai berikut.

- 1) Fase eksplorasi: dalam fase ini organisasi menggali dan memutuskan untuk membuat perubahan spesifik.
- 2) Fase perencanaan: proses perencanaan menyangkut mengumpulkan informasi untuk mendiagnosis masalahnya, menentukan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan, dan membujuk pengambil keputusan mencapai tujuan serta mendukung perubahan.
- 3) Fase tindakan: implementasi perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi menuju perubahan, menciptakan pengaturan dalam mengelola proses perubahan dan mendapat dukungan pelaksanaannya, mengevaluasi implementasi dan umpan balik untuk penyesuaian serta perbaikan.
- 4) Fase integrasi: tahapan ini berkaitan dengan konsolidasi dan stabilisasi perubahan.

**Emergent Approach** merupakan perubahan dengan pendekatan darurat memberikan arahan dengan melakukan lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan keberhasilan perubahan (Wibowo, 2006), yaitu

sebagai berikut.

- 1) Struktur organisasi: perubahan struktur menuju pada organisasi hirarkhi datar dengan lebih banyak delegasi.
- 2) Budaya organisasi: budaya organisasi mencerminkan perilaku, sikap, dan pola pikir karyawan dalam bekerja.
- 3) Organisasi pembelajaran: pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang melakukan perubahan atau menolak perubahan.
- 4) Perilaku manajerial: dalam perubahan darurat memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer.
- 5) Kekuatan dan politik: meskipun advokasi terhadap perubahan darurat cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola agar perubahan menjadi efektif.

## 2. Tipologi Perubahan

Kritner dan Kinicki (2001) mengelompokkan perubahan ke dalam tiga tipologi, yaitu.

- 1) *Adaptive change* merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya dan ketidakpastiannya.
- 2) *Innovative change* memperkenalkan praktik baru dalam organisasi. Perubahan ini berada di tengah kontinum diukur dari kompleksitas, biaya dan ketidakpastiannya.
- 3) *Radically innovative change* merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan, cenderung paling menakutkan bagi manajer untuk melaksanakan, karena memberikan dampak kuat pada keamanan kerja karyawan.

## SEJARAH UBUD DAN PERAN RAJA UBUD

Diambil dari buku *change* (kasali, 2005)

Dahulu di desa Ubud, Bali, ada dua sungai yang bertemu di satu titik. Sungai satu bernama sungai Wadon (perempuan), dan satunya bernama sungai Lanang (lelaki). Sungai tersebut hanya dipisahkan oleh satu bukit yang menjadi titik pertemuan yang di beri nama Tjampuhan. Titik tersebut dipercaya sebagai tempat orang suci nenek moyang orang Bali. Kemudian Maharesi Markandia yang sakti, berhasil menaklukkan dedemit yang menguasai Bali, maka titik tersebut dibangunlah pura suci yang diberi nama Pura Gunung Lebah. Konon, di sepanjang aliran sungai mengalir darah-darah seni orang Bali, salah satunya desa terkenal Sukawati sebagai desa lukis.

Ubud merupakan salah satu daerah kunjungan wisata yang sangat digemari dan bernilai ekonomis sangat tinggi. Ubud tidak akan mengalami perubahan tanpa peran dari Tjokorda Gde Agung Sukawati, Raja Ubud sebagai *change maker*.

Tjokorda sangat memerhatikan tentang kesenian. Mulailah ia berfikir bagaimana membuat karya-karya seni secara lebih indah dan lebih bernilai. Maka yang dilakukan Tjokorda jika ada pelukis hebat yang datang ke Indonesia, ia ajak ke Ubud seperti Walter Spies, Rudolf Bonnet, Arie Schmidt, dan Hanz Snell. Para pelukis bukan hanya dijemput langsung bahkan diberikan rumah di Bali dengan syarat untuk mengajarkan anak-anak Ubud melukis.

Berkat perubahan yang dilakukan Tjokorda, lukisan Ubud yang terbatas hanya tema-tema lazim Mahabarata dan Ramayana sekarang Anda bisa melihat karya-karya yang sangat ekspresif dengan multitema.

### Karakteristik Perubahan

Menurut Kasali (2005) ada beberapa karakteristik *change*:

*Pertama*, ia begitu misterius karena tidak mudah dipegang. Bahkan yang sudah digenggam pun tak bisa pergi ke tempat lain tanpa berpamitan. Ia bahkan dapat memukul balik seakan tak kenal budi. Tokoh-tokoh nasional seperti Soekarno, Soeharto, Abdurrahman Wahid, dan Megawati

Soekarnoputri berkuasa karena *change*, tapi juga diturunkan karena *change*.

*Kedua*, *change* memerlukan *change maker(s)*. Rata-rata pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri, tetapi ia punya keberanian yang luar biasa. Bahkan sebagian besar pemimpin perubahan gugur di usia perjuangannya.

*Ketiga*, tak semua orang bisa diajak melihat perubahan. Sebagian besar orang malah hanya melihat memakai mata persepsi. Hanya mampu melihat realitas, tanpa kemampuan masa depan. Maka persoalan besar perubahan adalah mengajak orang-orang melihat apa yang Anda lihat dan memercayainya.

*Keempat*, perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula, bukan sekali-kali. Setiap satu perubahan kecil dilakukan seseorang maka akan terjadi pula perubahan-perubahan lainnya.

*Kelima*, ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan. Sisi keras termasuk masalah uang dan teknologi, sedangkan sisi lembut menyangkut manusia dan organisasi. Sebagian besar pemimpin hanya memfokuskan pada sisi keras, padahal keberhasilan sangat ditentukan pada sukses mengelola sisi lembut tadi.

*Keenam*, perubahan membutuhkan waktu, biaya dan kekuatan. Untuk berhasil menaklukkannya perlu kematangan berfikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilakukannya secara bertahap, dan dukungan yang luas.

*Ketujuh*, dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat). Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan kebiasaan-kebiasaan.

*Kedelapan*, perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos. Salah satunya adalah mitos bahwa perubahan akan selalu membawa kemajuan atau perbaikan instan. Seperti pasien yang sakit, perubahan berarti menelan pil pahit, atau bahkan amputasi yang artinya perlu pengorbanan.

## NOKIA DAN KESALAHAN MANAJEMEN

Nokia Corporation adalah produsen peralatan telekomunikasi terbesar di dunia serta merupakan perusahaan terbesar di Finlandia. Kantor pusatnya berada di kota Espoo, Finlandia, dan perusahaan ini paling dikenal lewat produk-produk telepon genggamnya. Nokia memproduksi telepon genggam untuk seluruh pasar dan protokol utama, termasuk GSM, CDMA, dan W-CDMA (UMTS).

Kemampuan perusahaan ini memang sudah tidak perlu di ragukan lagi dalam menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pembuatan alat telekomunikasi khususnya telepon genggam. Sudah banyak penghargaan yang di dapatnya, dan sudah berhasil dalam memenuhi apa yang diinginkan oleh pelanggannya. Nokia pernah merajai market mobile phone pada era GSM dan CDMA beberapa tahun lalu, namun beberapa tahun terakhir saham Nokia terus jatuh seiring gagalnya beberapa produk Nokia. Dan hal tersebut diperburuk dengan cepatnya perkembangan produsen alat telekomunikasi lain seperti Apple dengan iPhone-nya dan Samsung dengan Androidnya.

Memang sedikit membingungkan atas apa yang terjadi dengan produsen telepon genggam yang pernah menjadi produsen telepon genggam no.1 di dunia ini, lalu dimana letak kesalahan Nokia?

Kesalahan Manajemen yang dilakukan oleh Nokia

Penyebab kegagalan perusahaan ini terletak pada manajemen operasionalnya, dimana mereka terlambat untuk menciptakan produk baru dalam waktu yang lama, sehingga perusahaan pesaing yang sudah terlebih dahulu memasarkan produk barunya dapat mengalahkan pamor Nokia. Adapun kesalahan operasional yang dilakukan Nokia sebagai berikut:

1. Nokia terlalu fokus mengembangkan symbian tanpa memberikan inovasi yang berarti.
2. Nokia tidak fokus pada pengembangan hardware (phone) saja, usaha Nokia untuk mengembangkan software (Symbian, Megoo) malah membuat Nokia tidak fokus.
3. Strategi mengganti symbian dengan Windows 8 (Microsoft) tidak berhasil, dan membuang hasil R&D symbian yang telah memakan banyak biaya.

4. Salah satu produknya yakni Lumia 900 yang merupakan smartphone berbasis Windows Phone 7 tidak diberi opsi upgrade ke Windows Phone 8, dimana ada perbedaan arsitektur yang sangat mendasar antara Windows Phone 7 dan Windows Phone 8.
5. Tidak adanya *Collaborative Innovation* yang kuat di Nokia (meskipun akhirnya menggandeng Microsoft), tidak seperti Samsung yang sedari awal sadar ia tak akan mampu melawan kompetensi software Apple. Karena itu ia segera melakukan kolaborasi dengan software Android milik Google.

*Kesembilan*, perubahan menimbulkan ekspektasi, dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan. Maka itu manajemen perubahan harus diimbangi dengan manajemen harapan agar para pengikut dan pendukung perubahan dapat terus membakar energi yang terlibat dalam proses perubahan itu, kendati *goals*-nya meleset atau masih memerlukan waktu untuk dicapai.

*Kesepuluh*, perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan. Namun demikian, dengan teknik-teknik komunikasi dan perilaku yang baik, perubahan dapat dikelola menjadi sebuah pesta. Sebuah pesta yang menyenangkan dan hangat, dapat menimbulkan efek kebersamaan.



## PERANAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Manajemen Perubahan adalah suatu upaya yg dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/bekerjasama dengan intervensi/konsultan. Agar organisasi tersebut tetap *survive* dan bahkan mencapai puncak perkembangannya. Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan

Perubahan itu pasti datang walaupun terkadang sulit diprediksi, tetapi sikap kita terhadap perubahan tersebutlah yang dapat dikelola agar mendapatkan hasil yang positif. Sehingga kita bisa mendapatkan manfaat dari perubahan itu sendiri yaitu memberikan keberlangsungan hidup suatu organisasi supaya berkelanjutan, sebab tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan. Sebab faktor internal maupun eksternal dari organisasi terus berubah dan dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan yang sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik. Perubahan dalam skala yang sangat luas dikemukakan oleh Toffler 1980:23) yang menyatakan bahwa telah terjadi gelombang pertama sebagai revolusi pertanian, disusul dengan gelombang kedua berupa revolusi industri. Dalam melihat adanya gejala perubahan, terdapat beragam pandangan tentang bagaimana terjadinya perubahan tersebut, ada yang

memandang perubahan sebagai suatu proses, ada yang melakukan dalam bentuk tahapan, ada pula yang melakukan dengan pendekatan sistem, dan ada pula yang mengajukan perubahan sebagai suatu model.

Penanganan situasi perubahan yang buruk dapat membawa konsekuensi, termasuk: (1) timbulnya frustrasi dan bukan strategi yang baik; (2) biaya implementasi mungkin meningkat; (3) hilangnya manfaat yang diharapkan dari perubahan; (4) konsekuensi perubahan terhadap manusia dapat menjadi lebih besar; (5) motivasi dalam organisasi mungkin menurun karena orang merasa bingung dan kalang kabut; (6) resistensi terhadap perubahan ke depan meningkat karena orang merasa takut dengan memerhatikan perubahan yang sedang berjalan. Dengan demikian, pemahaman segenap sumber daya manusia tentang fungsi, peran, keterampilan, aktivitas, dan pendekatan dalam menjalankan manajemen mempunyai arti penting untuk mencapai tujuan organisasi, terutama dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah.

### **Konsep-Konsep Manajemen Perubahan**

Lebih lanjut marilah kita coba menelisik keilmuan dan teori dari Manajemen Perubahan telah ada dan terus berkembang selama keberlangsungan hidup individu dan atau organisasi.

Dari sekian banyak teori yang ada, Prof. Dr. J. Winardi, SE. melalui bukunya buku *Management of Change* (2005), memberikan gambaran yang cukup komprehensif. Namun secara ringkasnya ada beberapa konsep yang dapat dikelompokkan, yaitu:

1. Perubahan yang sifatnya gradual, inkremental dan yang terfokuskan secara khusus. Pada umumnya dalam upaya mencari cara-cara baru yang efektif dan efisien. Sebagai bagian dari proses manajemen, maka perubahan ini telah didesain dan disediakan oleh organisasi atau perusahaan. Contohnya: penerapan penggunaan kertas bekas, hemat listrik dengan penerapan alat baru atau Standar Operasi Prosedur yang baru dalam perusahaan.
2. Perubahan yang bersifat revolusioner, dan juga bersifat mendadak, drastis dan mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerjanya

suatu organisasi. Contohnya adalah:

- a) *Re-engineering*, yaitu upaya pemikiran ulang dalam mendesain proses-proses bisnis guna meningkatkan efektivitas keorganisasian.
- b) Restrukturisasi, adalah kegiatan mengurangi tingkat perbedaan yang ada akibat penilaian atas tuntutan perubahan. Dimana hal ini bisa secara struktur perusahaan mulai dari unit, divisi, departemen, dan atau secara skala produksi/jasa dengan melakukan pengurangan terhadap jumlah karyawannya.
- c) Inovasi, suatu proses dimana organisasi memanfaatkan keterampilan dan sumber daya yang ada untuk mengembangkan barang/jasa baru sebagai reaksi terhadap kebutuhan pelanggan mereka.

### **Tipe Perubahan**

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- (1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- (2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- (3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk Manajemen Perubahan. Metoda-metoda yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing-masing situasi perubahan.

Beberapa pertanyaan yang perlu ditanyakan untuk mengakses jenis-jenis perubahan yang ditemukan dalam organisasi adalah:

- 1) Apakah perubahan itu bersifat siklis?
- 2) Apakah para karyawan mengantisipasi perubahan ini?
- 3) Apakah perubahan itu berarti terjadi pergerakan dari rutinitas ke lainnya? Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi perubahan rutinitas

- 4) Akankah perubahan tersebut memberikan jalan yang lebih baik dalam pelaksanaan aktivitas saat ini?
- 5) Apakah perubahan mempertinggi intensitas kegiatan yang ada? Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi **peningkatan perubahan**
- 6) Apakah perubahan merupakan pendekatan baru secara keseluruhan atau sebuah ide untuk organisasi?
- 7) Apakah perubahan tersebut memerlukan pemikiran ulang dari prosedur-prosedur organisasi saat ini? Jika jawabannya “ya”, berarti terjadi sebuah **perubahan inovatif**.

Macam-macam Perubahan:

- Perubahan tidak berencana
- Perubahan berencana

Perubahan tidak berencana:

- Perubahan karena perkembangan (*Developmental Change*)
- Perubahan secara tiba-tiba (*Accidental Change*)

Perubahan berencana:

- Perubahan yang disengaja/bahkan direkayasa oleh pihak manajemen
- Penerapan pengetahuan tentang manusia secara sistematis dan tepat dengan maksud melakukan tindakan yg berarti (Bennis, Benne dan Chin).
- Usaha untuk mengumpulkan, menggunakan data dan informasi guna memecahkan persoalan sosial (Kurt Lewin).
- Perubahan yg dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri.

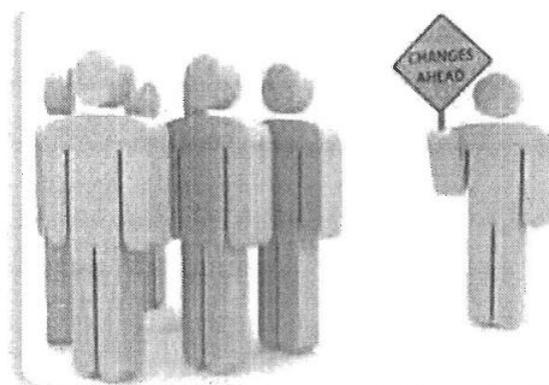
### Perubahan untuk Mencapai Sukses

Tujuan perubahan adalah ke arah sukses organisasi. Dapat diperhatikan orang-orang sukses di sekitar kita, pastilah kesuksesan mereka dicapai dengan melakukan perubahan. **Henry Ford, Mahatma Gandhi, Bill**

Gates merupakan contoh orang-orang sukses yang meraih prestasi gemilang dengan melakukan perubahan. Ford melakukan perubahan dengan menyederhanakan proses produksi mobil dan menurunkan biaya produksi dengan signifikan. Mahatma Gandhi mengubah perjuangan yang penuh kl, menjekerasan menjadi perjuangan dengan tanpa kekerasan. Bill Gates merevolusi penggunaan komputer dari komputer main frame yang besar, berat, dan mahaadi komputer personal yang lebih ramping, lebih mudah digunakan, dan lebih murah.

### Mengapa Perlu Melakukan Perubahan?

Tema tentang “Change Management” telah menjadi topik yang populer di bahas dekade terakhir ini. Kebutuhan untuk berubah dimotori lagi oleh revolusi di bidang teknologi informasi. Di era digital ini, seorang pebisnis ataupun sebuah perusahaan tidak lagi cukup untuk memenangkan “satu pertandingan” dalam arena persaingan. Untuk sukses, yang diperlukan adalah kemenangan yang berkelanjutan. Jadi, kita tidak bisa lagi merasa puas karena telah meraih satu prestasi. Kita dituntut untuk terus menerus meraih prestasi. Untuk itu, perlu dilakukan perubahan yang terus menerus.



Dengan semakin banyaknya orang yang masuk ke bursa kerja, makin ketat persaingan kita untuk mendapat pekerjaan. Misalkan dalam sebuah Job Fair yang menawarkan sekitar 3000 pekerjaan dibanjiri oleh sekitar 10.000 orang yang mencari kerja. Persaingan di dalam negeri saja sudah cukup sulit, apalagi jika ditambah dengan dipermudahnya para pekerja asing untuk ikut masuk bursa tenaga kerja di dalam negeri. Otomatis persaingan menjadi semakin sengit.

Biasanya hanya orang-orang yang bisa menawarkan perubahan yang mungkin terpilih. Dan dari mereka yang telah terpilih, hanya orang-orang yang memiliki kemampuan melakukan perubahanlah yang akan tetap dipertahankan dalam dunia kerja.

Manusia secara alami juga mengalami perubahan fisik dari bayi,

menjadi anak-anak, remaja, dewasa, dan menjadi tua. Di tiap tahap perkembangan harus ada perubahan. (Bayangkan saja seorang yang berusia 40 tahun tetapi masuk memiliki tingkah laku dan pengetahuan seorang bayi).

Jika tidak mengalami perubahan, pasti orang tersebut akan mengalami kesulitan, disorientasi, stress, bahkan mungkin akan tidak bisa bertahan hidup. Jadi, perubahan bukan lagi merupakan sebuah kebutuhan ataupun pilihan, melainkan sudah menjadi keharusan. Tanpa perubahan tak ada daya juang untuk terus hidup.



### Mengapa Orang Takut Perubahan?

Walaupun perubahan merupakan suatu keharusan, kita sering merasa ragu atau bahkan enggan untuk melakukannya karena tiga alasan berikut. *Alasan yang sering kita ungkapkan adalah rasa takut.* Rasa ini muncul karena karena kita tidak tahu pasti apa yang menanti di depan kita. Banyak dari kita yang beranggapan bahwa melakukan perubahan itu ibarat melangkah memasuki kegelapan. Kita tidak tau apa yang ada di depan kita: lubang, batu, ataupun benda-benda tajam yang mungkin bisa melukai kita. Bandingkan dengan melangkah dalam ruang yang terang. Walaupun benda-benda yang sama berada di tempat ini, kita lebih yakin untuk melangkah karena kita tahu kemana harus berjalan untuk menghindari bahaya.

- *Resiko merupakan alasan berikut yang sering terdengar.* Resiko memang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perubahan. Untuk mengubah nasib dari seorang pengangguran menjadi seorang yang memiliki penghasilan, kita perlu melakukan perubahan, misalnya dengan memulai usaha sendiri, ataupun melamar untuk bekerja di perusahaan orang lain. Jika kita memutuskan untuk membuka usaha sendiri, resiko yang kita hadapi adalah kerugian, bahkan kegagalan dalam berbisnis. Sedangkan untuk pilihan melamar pekerjaan, resikonya adalah penolakan perusahaan terhadap lamaran kita. Untuk

melangkah ke jenjang karir yang lebih tinggi, kita sering dituntut untuk mempersembahkan prestasi bagi perusahaan. Prestasi ini tentunya perlu dimulai dari ide perubahan yang kita sampaikan pada pimpinan. Resiko yang mungkin muncul adalah penolakan pimpinan terhadap ide tersebut. Semua resiko—penolakan, kegagalan, dan kerugian—memang menyakitkan. Tidak heran jika banyak dari kita yang sudah merasa nyaman dengan kondisi kita, enggan melakukan perubahan.

- *Perubahan seringkali diikuti dengan kesulitan.* Kesulitan mencari modal, memilih lokasi usaha, mengurus perizinan yang diperlukan, memproduksi barang, dan memasarkan produk akan mengikuti seorang yang memutuskan untuk mencoba memulai usaha baru. Kesulitan mencari waktu untuk belajar ditengah kesibukan bekerja, mengasah otak untuk memahami konsep-konsep baru dari buku teks yang dipelajari, mempersiapkan diri untuk ikut ujian akhir, menyelesaikan kasus-kasus, dan membuat lima makalah dalam seminggu merupakan kesulitan yang perlu dihadapi seorang pekerja yang ingin meraih nilai tambah dengan meneruskan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi sambil bekerja.

### Pentingnya Perubahan

Menurut John Taylor, salah seorang petinggi di perusahaan otomotif raksasa General Motors, perubahan tidaklah mudah untuk dilakukan. Dalam melakukan perubahan akan banyak kesulitan, kegagalan, dan masalah yang dihadapi. Semua ini memang merupakan bagian dari perubahan. Untuk itu, menurut Taylor (seperti yang dikutip oleh Anna Muoio dalam artikelnya di [fastcompany.com](http://fastcompany.com)) dalam melakukan perubahan diperlukan keberanian, imajinasi, dan komitmen. Tanpa ketiga hal ini, perubahan akan kandas di tengah jalan sebelum berubah wujud menjadi sukses gemilang.



1. Keberanian diperlukan untuk mengambil keputusan sulit untuk mengatasi ketidakpastian, ketakutan, dan segala resiko yang bisa

mencegah seseorang untuk mengambil keputusan untuk melakukan perubahan.

2. Imaginasi diperlukan untuk melihat kearah mana perubahan harus dilakukan.
3. Komitmen diperlukan untuk tetap fokus pada usaha untuk meraih sukses walaupun harus menghadapi berbagai kesulitan, hambatan, ataupun masalah.

Emily Lawson dan Colin Price dalam artikel mereka "The Psychology of Change Management" yang muncul dalam edisi khusus dari The McKinsey Quarterly 2003 mengatakan bahwa untuk melakukan perubahan diperlukan perubahan dalam cara berpikir (*mindset transformation*). Kedua pengarang ini menganjurkan pada pimpinan perusahaan yang akan membawa perubahan dalam organisasi yang mereka pimpin untuk memprioritaskan perubahan mindset para karyawan mereka.

Menurut Lawson dan Price, motor dari perubahan adalah orang-orang yang melakukan perubahan tersebut. Untuk membuat orang-orang ini mau melaksanakannya, diperlukan usaha untuk mengubah cara berpikir mereka, misalnya melalui training, coaching, dan contoh konkrit dari tingkah laku para pemimpin di perusahaan tersebut.

Dennis Hope dalam artikelnya "Darwin Did It" yang muncul di majalah Inggris "The Reviews" edisi February 2001 mengutip pendapat George Binney dan Colin Williams yang menggaris bawahi perlunya "*sense of urgency*" dan Visi yang jelas yang dapat digunakan sebagai tuntunan arah perubahan yang akan dilakukan.

*Sense of urgency* bisa muncul dari krisis, kegagalan, masalah, ancaman bangkrut, ataupun kebingungan yang dialami seseorang ataupun sebuah perusahaan, sedangkan visi yang jelas bisa diformulasikan dan dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh jajaran yang terlibat dalam pelaksanaan perubahan agar bisa saling mendayung kearah tujuan yang sama.

## Cara Melakukan Perubahan

Ada banyak cara yang bisa dilakukan untuk melakukan perubahan. Namun, yang berikut ini adalah cara-cara yang telah sukses dilakukan oleh pebisnis kondang, maupun cara yang diusulkan oleh konsultan bisnis. Jack Welch, dari General Electrics, menawarkan dua cara ampuh yang telah membantunya mengubah GE menjadi perusahaan raksasa kelas dunia.

- Cara pertama adalah "*Destroy Your Business*" (DYB). Ketika Jack Welch memimpin GE, ia tidak menerapkan Strategic Planning seperti yang biasa dilakukan oleh para pimpinan perusahaan lain. Ia menerapkan DYB untuk menimbulkan "*sense of urgency*" pada para jajarannya untuk melakukan perubahan. Melalui DYB, Jack Welch mengajak karyawan GE untuk mengidentifikasi kelemahan GE dan faktor-faktor lain yang bisa menghancurkan usaha GE di masa depan.
- Setelah kelemahan dan masalah berhasil diidentifikasi, cara kedua yang diterapkan adalah "*Grow Your Business*" (GYB) untuk memacu jajaran GE untuk memikirkan strategi ampuh mengatasi kelemahan dan tantangan yang dihadapi, dan memacu pertumbuhan GE agar tidak hanya tetap eksis, tetapi juga menjadi lebih baik dari kondisi yang sekarang relatif terhadap para pesaingnya baik yang besar ataupun yang kecil.

Cara-cara berikut ini disampaikan oleh Nicholas Morgan dalam artikelnya yang muncul di [fastcompany.com](http://fastcompany.com) edisi November 1996.

- Cara pertama adalah membuka pikiran kita terhadap berbagai ide yang ada di sekeliling kita. Ide-ide ini bisa kita jadikan masukan yang berharga untuk melakukan perubahan. Misalnya kita ingin memulai usaha baru, kita perlu mensurvey (misalnya: di buku-buku, majalah, internet, forum diskusi, interview, pengamatan) ide-ide mengenai usaha baru yang diminati, atau startegi-strategi yang telah dilakukan oleh pengusaha-pengusaha yang telah sukses.
- Cara kedua adalah melakukan networking seluas-luasnya untuk mendapat ide-ide perubahan yang sebanyak-banyaknya. Dari ide-ide ini bisa kita pilih yang terbaik, atau bisa kita kombinasikan menjadi ide

baru. Ed Schein, pakar dibidang manajemen perubahan menekankan perlunya mengalokasikan waktu untuk pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Jika kita ingin meraih kesempatan untuk mendapat promosi ke jenjang karir yang lebih tinggi, kita perlu melengkapi diri kita tentang persyaratan, tugas dan tanggung jawab orang yang berada pada posisi yang kita targetkan. Dengan demikian, ketika kesempatan promosi ada di depan mata, kita bisa menunjukkan bahwa kita sudah siap untuk itu. Sedangkan ditingkat perusahaan, pimpinan perusahaan perlu menyiapkan sumber daya manusianya dengan ketrampilan dan informasi yang diperlukan untuk melakukan perubahan dari perusahaan yang hanya menjejakan kaki pada bisnis dunia nyata, menjadi perusahaan yang melengkapi usaha dunia nyata dengan meraih juga kesempatan berbisnis di dunia maya.

Pendapat dari Dori DiGenti, pimpinan perusahaan konsultan Learning Mastery menyebutkan perlunya menyusun rencana implementasi dari perubahan yang akan dilakukan dengan memasukan etape-etape ataupun pos-pos sukses kecil yang mungkin diraih sebelum mencapai sukses besar. Untuk itu, perlu tujuan sukses perlu di "*breakdown*" menjadi sukses-sukses kecil yang bisa memacu motivasi untuk melaju ke langkah selanjutnya menuju arah perubahan yang telah dipetakan.

### Contoh-Contoh Hasil Dalam Manajemen Perubahan

Dalam memahami manajemen perubahan dalam organisasi/perusahaan, maka kita bisa melihat contoh-contoh yang terjadi dalam perusahaan-perusahaan dan Prof. Rhenald Kasali, Ph.D, (2007) banyak memberikan contohnya pada karya buku-bukunya. Diantaranya adalah pada buku *Re-Code Your DNA: membebaskan belenggu-belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam pembaharuan*. Dalam buku tersebut Prof. Rhenald Kasali, Ph.D (2007), menjabarkan ada 5 hal sekaligus yang dituntut atas suatu perubahan yang berhasil, dapat kita kenal dengan singkatan ViSIRA, yaitu:

1. Visi tentang arah masa depan (*ViSION*)

2. Keterampilan (*SKILLS*) untuk mampu melakukan tuntutan-tuntutan baru. Dimana keterampilan ini harus terus dipelihara, ditumbuhkan dan dikembangkan.
3. *INCENTIVES*, insentif yang memadai baik langsung maupun tidak langsung, berorientasi uang maupun tidak, individual (berdasarkan kinerja perorangan) maupun kelompok (berdasarkan kinerja kelompok/unit kerja).
4. Sumber daya (*RESOURCES*) yang memudahkan ruang gerak dan pertumbuhan.
5. Rencana tindak (*ACTION-PLAN*), yang mana bukan hanya sekedar rencana, namun dilanjutkan kedalam langkah-langkah spesifik dan terencana, tertulis dan dimengerti oleh semua yang terlibat.

Jika kita telaah lebih jauh, maka dapat kita pahami sebagai berikut;

1. *VISION*, dapatkah saudara/i bayangkan bagaimana kalau sebuah organisasi tidak memiliki “pemimpin” dengan visi yang kuat. Baru saja kita sudah melaksanakan pesta demokrasi 5 tahunan dengan memilih pemimpin yang kita angkat memiliki visi melalui acara-acara debat capres-cawapres. Maka setali tiga uang, bahwa kita setuju para pemimpin perlu mempunyai visi. Artinya jika tidak punya visi maka yang terjadi adalah orang-orang dalam organisasi hanya dipacu oleh pemimpin untuk bekerja dan bekerja untuk bergerak merespons semua yang ada.

Maka bagi karyawan yang reaktif, bisa saja mengklaim dirinya telah melakukan perubahan dan juga mendapat pengakuan banyak orang dengan memujinya karena ia bekerja cepat dan tampak cerdas. Tetapi sesungguhnya perubahan belum ada, selain pada beberapa pimpinan-pimpinan reaktif tersebut dan yang terjadi hanyalah sebuah kebingungan/kekacauan karena semua hanya bergerak, namun belum menuju arah yang sama. Dengan kata lain, pada sebuah organisasi yang kacau tidak ada kesatuan pikiran dan pikiran tindakan sehingga pancaran energi tidak terfokus dan masing-masing komponen seolah-olah bergerak sendiri-sendiri. Solusi yang hadir pun reaktif terhadap

masalah sehingga cenderung hanya mendangkalkan masalah, ibarat lingkaran yang bergerak datar namun kurang efektif. Maka supaya bergerak efektif diperlukan Visi yang dikomunikasikan dan dipahami. Visi yang menuntut pendalaman, bukan sekedar bereaksi atau meredam masalah saja tetapi bersifat reflektif atau pengendapan yang akan bermuara pada penghayatan sehingga melahirkan cara kerja integratif, jangka panjang, dan kemudian strategis.

2. *SKILLS*, atau dalam perusahaan sering dikenal sebagai kompetensi. Dimana jika hal ini tidak/kurang dimiliki oleh perusahaan maka akan timbul kecemasan atau kekhawatiran untuk menatap masa mendatang dalam persaingan. Coba Anda bayangkan jika suatu perusahaan ingin merespon menggunakan software SAP terbaru sebagai *backbone*-nya dalam proses bisnisnya sebagai tuntutan bisnis. Tanpa disertai pelatihan yang memadai dan memastikan setiap orang yang terlibat telah menguasainya, tiba-tiba *kick-off* implementasi dilakukan. Pertanyaan selanjutnya; apakah mereka bergerak melakukannya? Ya, mungkin saja bergerak namun tanpa keterampilan yang memadai, perubahan yang diharapkan dapat terhambat oleh karyawan yang penuh kecemasan apakah ia bisa atau tidak sehingga dapat menimbulkan stress berefek kepada rumor, amarah dan sebagainya. Lalu tindakan apa yang perlu dilakukan untuk memunculkan kompetensi karyawan?
3. *INCENTIVES*, atau dengan memberikan *reward* insentif ini, maka hal ini dapat menjadi jawaban atas tuntutan perusahaan kepada karyawan agar dapat berkontribusi lebih banyak (kerja lebih cepat, keras, dan pintar). Harap diingat bahwa dalam tataran teknis insentif yang bersifat 'ilegal', seperti contohnya pelarangan menerima hadiah dalam bentuk apapun termasuk parcel, hadiah, dan penghasilan lainnya yang tidak resmi; hasilnya adalah dapat membuahkan penolakan atas pekerjaan jika 'dihilangkan'. Sebab, dimana perubahan dapat menuntut pengorbanan dan juga penderitaan, bagi karyawan bawah dapat menimbulkan pertanyaan selanjutnya dari sisi mereka. Mengapa harus saya/karyawan, bukan pimpinan. Artinya perubahan dapat menimbulkan resistensi. Sehingga dalam hal ini insentif diharapkan dapat menjadi faktor pendukung perubahan.

Hal lain yang mungkin dapat menjadi pengganti dari insentif adalah harapan yang berhubungan dengan bukti-bukti kemajuan. Apabila dipersepsikan tidak ada bukti oleh para pemangku kepentingan maka pupuslah semuanya.

4. *RESOURCES*, adalah sumber daya-sumber daya yang diperlukan sebagai asupan daam melakukan perubahan agar memiliki daya ubah yang kuat. Namun amat disayangkan jika perubahan baru dijalankan ketika organisasi sudah tidak berdaya lagi. Dimana kondisi karyawan-karyawan yang bagus telah meninggalkan perusahaa berakibat penjualannya merosot tajam, juga produk sepi peminat berefek kepada cashflow yang tidak sehat, utang menumpuk, aset menyusut. Sehingga terbayang betapa frustasinya orang-orang tersisa yang ada diperusahaan tersebut. Namun apabila hal ini terjadi di perusahaan, sekecil apapun kita masih harus punya harapan untuk dapat lolos dari lubang jarung keterpurukan Dan mungkin kita bisa berharap dari kemampuan Visioner pimpinan dapat berefek kepada menggali sumber daya-sumber daya yang tidak terpikirkan/terjangkau oleh karyawan biasa.

Lebih lanjut, Kasali (2007), mengibaratkan “kunci emas” adalah hal diperlukan oleh seorang pucuk pimpinan untuk dapat menggerakkan perubahan dimasa yang pelik/ susah, untuk menyelamatkan perusahaan. Kunci Emas ini tentunya disamping kemampuan atau kompetensi dasar yang diperlukan oleh seorang pemimpin. Cerita tentang 3 Kunci Emas adalah pada tahun 1980-an, dimana Prof. Rhenald Kasali pernah diminta menulis Biografi Mochtar Riady yang pada saat itu memimpin Bank BCA.

Bagaimana Mochtar mengubah “Bank Pasar Pagi” ini menjadi sebuah bank nasional terpercaya? Sebab banyak orang percaya bahwa BCA yang tadinya hanya sebuah bank kecil dan tumbuh menjadi besar seperti sekarang ini diawali oleh tangan Mochtar Riady. Dia bercerita bagaimana Ia meninggalkan Bank Panin yang tadinya telah ia bangun dengan susah payah. Berefleksi sewaktu ia menjadi pemilik perusahaan pelayaran, Ia memang pernah bercita-cita menjadi seorang banker. Tapi karena satu dan lain hal, Ia memutuskan untuk meninggalkan bank

yang Ia bangun dengan iparnya. Dalam suatu perjalanan diatas pesawat terbang Ia bertemu dengan Oom Liem (Liem Sioe Liong), lalu menyapa saya dan mengatakan sudah mendengar reputasi saya membesarkan bank. Waktu itu BCA masih berkantor di jalan Asemka – Pasar Pagi dan belum apa-apa bila dibandingkan bank lain. Lalu ia ditantang untuk menjadi mitranya di BCA. Singkat cerita tawaran itu akhirnya diterima oleh Mochtar dan Ia duduk sebagai CEO.

Maka jika ditelisik lebih jauh, BCA saat itu masih lebih kecil, tenaga profesionalnya hampir tidak ada dan model bisnisnya sekedar ada saja. Siapa pun yang datang ke sana pasti segera mencium aroma susah. Lantas apa yang membuat Mochtar tertarik? Ternyata Ia melihat Oom Liem mempunyai tiga kunci emas. Satu kunci emas bisa dipakai untuk membuka akses ke Bogasari, Satu lagi ke Indofood agar menjadi nasabah, dan kunci terkahir ke Indofood untuk membuka relasi-relasi.

Dengan bekal 3 kunci emas tersebut, Mochtar selaku pimpinan BCA dapat membawa perubahan, yaitu membawa BCA menjadi bank besar yang bisa dilihat saat ini.

Dengan kata lain, kalaulah *resources* kurang memadai, Anda bisa melihat ke sekeliling dan carilah kunci-kunci emas untuk membuka sumber daya baru. Sebab terkadang kunci-kunci emas itu dapat berada di dalam saku Anda sendiri. Bisa jadi karena reputasi dan 'Brand Image' yang Anda miliki akibat dari *networking*/jalanan pertemanan yang sudah dibangun bertahun-tahun lamanya. Atau bahkan dapat juga bisa berada di saku guru Anda, saudara, pemegang saham, atau bahkan tetangga sebelah rumah, atau bahkan bawahan Anda sendiri di perusahaan Anda bekerja.

5. ACTION PLAN; dimana perubahan dipercaya dapat dipicu lewat sebuah rencana. Namun rencana yang baik, perlu didukung oleh target-target yang terkendali sehingga dapat menggerakkan seluruh energi ke titik yang sama. Dengan kata lain yang dimaksud dengan rencana disini adalah mencakup 2 jenis rencana; rencana strategis yang berisi arah dan tujuan dalam jangka panjang, dan rencana tindakan (*action*

*plan*) dimana rencana ini harus dibuat tertulis, menyeluruh, lengkap dengan perincian sasaran, waktu serta *resources* yang dibutuhkan. Sebab perencanaan strategis tanpa rencana tindakan bisa mengakibatkan kegagalan.

Pertanyaan menariknya adalah, mengapa masih ada yang hanya membuat perencanaan strategis tanpa ada rencana tindakan? Beberapa hal penyebabnya adalah, di antaranya:

- Perencanaan Strategis yang dibuat berdasarkan pesanan yang diwajibkan oleh pihak-pihak tertentu. Yang mana hal ini datangnya bukan dari pelaku usaha, maka bisa dikatakan perencanaan strategis 'pesanan' ini kurang bernyawa alias tidak menyambung terhadap situasinya.
- Pemimpin yang kurang memahami pentingnya Manajemen Strategik, dimana mereka hanya berfikir secara makro dan beranggapan kebijakan dan insentif sebagai satu-satunya alat untuk menghasilkan suatu kinerja.

Kasali (2007), menceritakan salah satu contoh tokoh internasional yang dapat dijadikan contoh sukses dalam Manajemen Perubahan; Muhammad Yunus dengan kisah Grameen Bank (artinya: Bank untuk para Pengemis) yang dikemudian hari mendapatkan penghargaan Nobel dunia. Ceritanya dimulai pada suatu hari di tahun 1974, sebuah desa bernama Jobra di Bangladesh, Muhammad Yunus sebagai seorang guru besar ilmu ekonomi dari Universitas Chittagong, universitas terkemuka di amerika serikat, melakukan kunjungan ke lapangan. Sang professor baru lulus, lalu berpikir bagaimana menerapkan subsidi atau insentif untuk menggerakkan ekonomi di daerah tersebut.

Di sana Ia bertemu dengan seorang wanita muda miskin berusia 21 tahun yang tengah membuat kursi bambu. Ia bersandar pada dinding yang terbuat dari tanah untuk menyelesaikan kerjanya. Berapa untung yang ia peroleh untuk membuat satu buah kursi bambu itu dengan lingkungan terbatas yang dimiliki? Ternyata hanya dua cent! Penghasilan yang tidak seberapa untuk hidup sekeluarga, bahkan untuk seorang diri sekalipun. Sehingga kalau untuk makan saja tidak cukup, terlebih lagi untuk pakaian,

rumah, atau membayar uang sekolah untuk tiga orang anak yang menjadi tanggungannya. Muhammad Yunus menjadi sangat malu terhadap diri sendiri. Sebab yang mereka perlukan tidak seberapa dan ia sendiri merasa mampu membantunya, namun mereka terperangkap pada kemiskinan.

Profesor ditemani mahasiswanya mendatangi wanita tersebut dan berfikir bahwa mereka membutuhkan modal yang jumlahnya tidak seberapa. Namun karena mereka tidak punya jaminan, maka akses ke dunia perbankan tertutup sehingga mereka menjadi sasaran empuk para renteni yang berakibat harus membayar biaya yang tinggi, walaupun mereka bisa mendapatkan pinjaman menjerat tersebut dengan mudah.

Karena begitu cepat dan mudah, jeratannya membuat mereka harus menyerahkan produknya kepada tengkulak itu dengan harga rendah sehingga mereka pun terjerat ke dalam lingkaran setan kemiskinan. Kesimpulannya yang mereka butuhkan adalah pinjaman tanpa jaminan dengan bunga dan cicilan yang rendah.

Mahasiswa Muhammad Yunus kemudian menghitung berapa jumlah orang yang memerlukan bantuan dan ternyata hanya membutuhkan 22 cents. Begitu juga dengan orang-orang lain di sekitarnya. Kasusnya saat itu, seluruhnya ada 42 orang, dan total modal yang diperlukan cuma 856 cents tak atau kurang dari US\$27. Artinya Muhammad Yunus berfikir ia tidak memerlukan pemerintah untuk memberikan pinjaman sebanyak itu.

Itulah yang mendasari Grameen Bank, mengawali menjadi bank yang memberikan pinjaman tanpa jaminan. Sebuah sasaran yang dianggap mustahil oleh pemerintah maupun masyarakat perbankan pada saat itu. Dan artinya Muhammad Yunus, pendiri Grameen bank telah merubah paradigma saat itu.

Kejadian awal perubahan tersebut kemudian menyadarkan Yunus akan adanya kebutuhan lanjutan di Jobra, dan artinya bagi secara teori ekonomi kebutuhan berarti pasar. Sementara sebagian orang tidak melihat "pasar" ini dan mereka yang melihat sekalipun, tidak mempercayainya. Sehingga bagi mereka tidak percaya terhadap apa yang kita percayai. Kita selaku pelaku percaya adalah hal itu benar.

Sekali lagi yang yang terjadi di paradigma awal saat belum ada perubahan itu adalah, dibutuhkan peran pemerintah atas permasalahan tersebut. Tetapi begitu M. Yunus berhasil dengan usaha perubahannya tersebut, yang kemudian tiba-tiba membuat jutaan orang merasa dirinya miskin dan berhak memperoleh bantuan.

Lebih lanjut M. Yunus menjelaskan bahwa warga miskin tidak butuh bantuan pemerintah dan juga pelatihan survival. Sebab mereka tahu persis bagaimana untuk *survive* dan dari pengalamannya, dimana-mana diseluruh dunia keterlibatan pemerintah dalam pemberian kredit mikro maupun kredit lainnya ternyata tidak berhasil meluas. Analisanya adalah mereka tidak perlu modal dalam jumlah besar, hanya saja sistem perbankan yang ada tidak memungkinkan mereka untuk memperoleh pinjaman. Maka Ia menyimpulkan jika pemerintah terlibat, hampir pasti sistem ini akan terpolitisasi. Sehingga melihat hal tersebut, M. Yunus tergerak dan membuatnya menjadi nyata tanpa peran pemerintah.

Ia mengibaratkan kemiskinan seperti pohon bonsai. Pohon/kemiskinan tumbuh kerdil karena akarnya hidup dalam wadah terbatas sehingga tidak cukup kuat untuk mencari 'makan' kemana-mana karena ia dibatasi. Maka untuk dapat tumbuh besar menjadi besar seperti raksasa, kita perlu temukan caranya. Caranya itulah akhirnya ditemukan Yunus, dengan mengubah kaum miskin dari orang kampung biasa, menjadi seorang wirausaha. Dengan kata lain mereka perlu wadah yang lebih besar supaya akarnya bisa keluar mencari makan sendiri kemana-mana.

Sehingga berbekal keberhasilan tersebut pada tahun 1976, di Bangladesh, Yunus mendirikan Bank Grameen (yang berarti daerah pedesaan / kampung) untuk kaum papa. Para kreditor Bank Grameen, mereka harus menaati sejumlah aturan, untuk mendapatkan pinjaman. Dimana Grameen hanya memberikan kredit kepada para peminjam kelompok yang membentuk jumlah lima orang. Maksudnya adalah memberikan tekanan kelompok agar anggota-anggotanya lebih bertanggung jawab untuk mengembalikan pinjaman. Pendekatan ini dikenal sebagai "solidaritas-grup", sehingga setiap anggota kelompok kecil ini bertindak sebagai rekan penjamin pembayaran dan mendukung usaha satu sama lainnya. Teknisnya bahwa segera setelah

pinjaman diterima mereka harus mulai bekerja, berusaha dan mencicil pada dua minggu berikutnya.

Hal lain yang menjadi fokus Bank Grameen adalah dengan mengutamakan sasaran pasarnya pada kaum perempuan dan ternyata mendapat merespon yang sangat positif. Mereka yakin bahwa inilah jalan keluar yang sudah lama mereka tunggu yang membuat mereka merasa terbebaskan. Sebab dahulunya pasar ini merupakan wilayah garapan kaum rentenir. Tercatat sampai dengan tahun 2004, bank ini telah menyalurkan pinjaman mikro kepada lebih dari 3 juta nasabah sebesar US\$ 4,5 miliar dan *recovery rate* sebesar 99%. Beroperasi lebih dari 46.000 desa di Bangladesh dengan karyawan sekitar 12.000 orang.

Selanjutnya di awal 2004, Yunus membidik pengemis yang demikian banyaknya di Bangladesh untuk menjadi nasabah Grameen, dengan berfikir positif bahwa pengemis itu sebenarnya mau bekerja, namun baru kerja dengan mengemis. Dikarenakan tujuan Bank Grameen untuk kaum papa, maka pengemis adalah target selanjutnya untuk dapat dilepas dari kemiskinannya. Hasilnya mengejutkan bahwa dalam tempo 4 bulan sudah 8.000 pengemis menjadi nasabahnya sebagian besar menjadi pedagang dengan menjual apa saja. Atas perkembangan tersebut maka di bulan April, target dikoreksi menjadi 25.000 nasabah pengemis dari target awal sebanyak 10.000 nasabah. Berbekal keberhasilan yang diraih pengemis tersebut maka Yunus melihat bahwa para pengemis yang berhasil berwirausaha akan memasuki cara berpikir baru. Selanjutnya mereka akan membutuhkan atap untuk berteduh dan menjadi pemilik warung. Dan efek dominonya dapat ditebak atas kebutuhan yang muncul; rumah, uang sekolah, modal kerja dan sebagainya. Kalau sebagai pengemis awal kreditnya bebas bunga, maka tahapan selanjutnya ketika telah menjadi wirausahawan, mereka diharuskan membayar bunganya. Siklus dan pola seperti itulah yang menghidupkan Grameen sehingga 'kue' usahanya membesar sehingga dapat membantu kaum papa lainnya.

Pelajaran yang dapat diambil bahwa melakukan hal-hal seperti ini bagi orang-orang tertentu tampaknya mudah, sementara bagi yang lainnya ternyata belum tentu. Sebagian besar orang yang tak dapat melihat peluang

perubahan ini justru menghalanginya dengan pesimis, mengatakan tidak mungkin/tidak bias/gila/aneh atau bahkan yakin untuk tidak berhasil. Tetapi jika Anda berhasil, maka yang lain akan mengatakan bahwa sebenarnya mereka juga dapat melakukannya asal ada kerja keras.

Namun melihat contoh tersebut, penulis terkenal Stephen Covey, menyebutkan betapa powerful-nya bekerja dengan gairah nurani dan kata kuncinya adalah bekerja dengan hati (*work-heart*), bukan bekerja dengan keras (*work-hard*).

Akhir cerita, dengan terobosan M. Yunus, Micro Finance menjadi diterima di seluruh dunia dan telah ada lebih dari 100 negara yang mengadopsi sistem ini.

### **Faktor Pendorong Perubahan**

Diantara para pakar ada yang menyebut faktor pendorong perubahan ini sebagai kebutuhan akan perusahaan (Hussey, 2000:6; Kreiner dan Kinicki, 2001:659). Sementara itu, Robbins (2001:540) dan Greenberg dan Baron (2003:593) menyebutkan sebagai kekuatan untuk perubahan. Terminologi tersebut mengandung makna bahwa kebutuhan akan perubahan lebih bersifat faktor internal organisasi, sedangkan kekuatan untuk perubahan dapat bersumber dari faktor internal dan eksternal, antara lain:

#### **1. Kebutuhan Perubahan Hussey**

Menurut Hussey (200:6) terdapat enam faktor yang menjadi pendorong bagi kekuatan akan perubahan, yaitu sebagai berikut.

- a. Perubahan teknologi terus meningkat
- b. Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global
- c. Pelanggan semakin banyak tuntutan
- d. Profil demografis negara berubah
- e. Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut
- f. Pemegang saham minta lebih banyak nilai

#### **2. Kebutuhan Perubahan Kreitner dan Kinicki**

Sementara itu Kreitner dan Kinicki (2001:659) memerhatikan bahwa kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu kekuatan eksternal dan kekuatan internal.

### 3. Kekuatan Perubahan Greenberg dan Baron

Greenberg dan Baron (1997:550) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang merupakan kekuatan di belakang kebutuhan akan perubahan. Mereka memisahkan antara perubahan terencana dan perubahan tidak terencana.

### 4. Kebutuhan Untuk Perubahan Robbins

Robbins (2001:540) mengungkapkan adanya 6 faktor yang merupakan kekuatan untuk perubahan yaitu sebagai berikut: (1) Sifat tenaga kerja; (2) Teknologi; (3) Kejutan ekonomi; (4) Persaingan; (5) Kecenderungan sosial; dan (6) Politik dunia

## Perlunya Perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi, baik individual maupun organisasional.

Tujuan dan Sasaran Perubahan Tujuan perubahan terencana di suatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan karyawan. Kerangka Perubahan Grandy dan Senior mengidentifikasi ada 3 kategori perubahan, yaitu : pertama, smooth incremental, yang mencakup perubahan secara perlahan, sistematis, dan evolusioner; kedua, bumpy incremental, yang menyinggung periode dimana arus perubahan yang dengan tenang meningkat; ketiga, discontinuous change yang sama dengan the equilibrium model.

## Memahami Manajemen Perubahan

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 dan proses tersebut. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya. Hambatan paling umum untuk keberhasilan perubahan adalah

resistensi manusia, yang menyebabkan resistensi dan perubahan terjadi lebih cepat dan lancar.

Mitos Manajemen Perubahan Manajemen cenderung percaya pada adanya mitos tentang perubahan dan manajemen perubahan. Mitos manajemen perubahan dikemukakan oleh Potts dan LaMarsh adalah sebagai berikut: a. Orang akan selalu menerima perubahan b. Manajer tahu bagaimana mengelola perubahan. c. Perubahan pasti terjadi, tidak harus dikelola

Pentingnya Manajemen Perubahan Perubahan dapat muncul dalam berbagai wujud, ukuran, dan bentuk, sehingga sulit mendapatkan gambaran yang akurat tentang tingkat kesulitan yang dihadapi organisasi dalam mengelola perubahan dengan berhasil. Akan tetapi terdapat 3 tipe organisasional: penting yang perlu mendapat perhatian, yaitu: Introduksi teknologi baru di tahun 1980 – an, adopsi Total Quality Management dalam 15 tahun terakhir, dan aplikasi Business Process Re-engineering. Ketiga tipe perubahan tersebut, pada masanya masing-masing, dinyatakan sebagai revolusioner untuk memperbaiki kinerja dan kemampuan bersaing.

### **Pemeran Perubahan**

Di dalam menjalankan manajemen perubahan dikenal adanya pemeran utama sehingga menyangkut pula tanggung jawab yaitu disebut sebagai berikut (Potts dan LaMarsh, 2004:62-92):

#### **1. Change Advocates**

Langkah pertama yang dilakukan *change advocate* adalah mencari sponsor, yang dapat menunjuk seseorang menjadi *change agent* dan mengusahakan sumber daya dan mendukung perubahan agar benar-benar terjadi.

#### **2. Sponsor**

Sponsor, seorang sponsor adalah bisa seorang direktur atau senior manajer yang sibuk dengan pekerjaan sehari-hari, tetapi juga bertanggung jawab untuk menjalankan peran aktif dalam banyak perubahan yang sering dilakukan dari mejanya sehingga seorang sponsor harus memahami perubahan, mengelola atau mengawasi perubahan dan berhubungan dengan

orang yang terkena dampak perubahan. Dengan demikian, tanggung jawab seorang sponsor adalah:

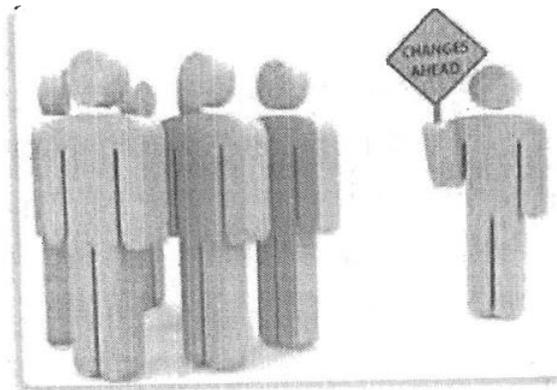
- a. Memahami keadaan yang diinginkan dan dampak yang didapat pada tenaga kerja.
- b. Mengelola dan mengawasi perubahan.
- c. Sponsor berkaitan dengan orang yang terkena pengaruh perubahan.

Namun, adakalanya sponsor enggan bekerja sama biasanya karena tiga alasan berikut:

- a. Sponsor tidak setuju dengan perubahan yang diusulkan.
- b. Sponsor setuju dengan perubahan, tetapi tidak memiliki sumber daya yang diperlukan oleh perubahan.
- c. Sponsor setuju dengan perubahan, tetapi tidak mempunyai cukup waktu untuk mendukung yang baik.

Menurut Darly R. Connor (1992:114) dalam Wibowo (2012:280) dijelaskan bahwa karakteristik daripada sponsor yaitu:

- *Power*, kekuatan organisasi melegtisasi perubahan dengan target.
- *Pain*, tingkat ketidaknyamanan dengan status quo yang membjuat perubahan menarik.
- *Vision*, definisi yang jelas tentang perubahan sweperti apa yang harus terjadi.
- *Resources*, pemahaman secara seksama tentang sumber daya organisasi (waktu, uang, orang) yang diperlukan untuk keberhasilan implementasi dan kemampuan dan kemauan untuk memberikan komitmen dengannya.
- *The long view*, pemahaman mendalam tentang pengaruh perubahan terhadap organisasi.
- *Sensitivity*, kapasitas untuk sepenuhnya memberikan apresiasi dan empati dengan masalah personal yang ditimbulkan oleh perubahan.



- *Scope*, kapasitas untuk memahami dengan seksamabesaran kelompok yang dipengaruhi perubahan.
- *A public role*, suatu kemampuan dan kemauan untuk menunjukkan dukungan yang perlu untuk menyampaikan komitmen kuat organisasi pada perubahan.
- *A private role*, suatu kemampuan dan kemauan menemui secara pribadi dengan individu atau kelompok kunci untuk menyampaikan dukungan kuat pribadi untuk perubahan.
- *Consequence management techniques*, persiapan *re-ward* dengan tepat mereka yang memfasilitasi penerimaan perubahan atau menyatakan ketidaksenangan dengan mereka yang merintanginya.
- *Monitoring plans*, ketepatan untuk memastikan bahwa prosedur monitoring diciptakan untuk melacak baik progress maupun masalah transisi.
- *A willingness to sacrifice*, merupakan komitmen untuk mengejar transisi, mengetahui bahwa harga akan paling sering mengikuti perubahan.
- *Persistence*, suatu kapasitas yang menunjukkan dukungan secara konsisten untuk perubahan dan menolak setiap tindakan jangka pendek yang tidak konsisten dengan tujuan perubahan jangka panjang.

### 3. *Change Agents*

Sponsor meminta *change agent* untuk memahami pada tingkat strategis bagaimana perubahan akan membuat perubahan bisnis dan membuatnya lebih baik. Sebaliknya, target memerlukan *change agent* menjelaskan semua hal tentang perubahan dengan cara yang mereka paham, dan target ingin mendapat penjelasan dari *change agent* bahwa perubahan berharga bagi mereka. Pekerjaan *change agent* adalah merencanakan dan mengimplementasikan perubahan atas namanya sendiri. Kadang-kadang peran sponsor dan *change agent* dijalankan oleh orang yang sama.

### 4. *Targets*

Target adalah seseorang yang harus berubah. Sering dikira bahwa target adalah kelompok kecil orang, dimana perubahan akan mempunyai dampak

besar. Akan tetapi, sebenarnya target termasuk orang di luar organisasi, seperti pelanggan.

Target dapat mengajukan perubahan keberatan apabila tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam perubahan. Jika sponsor bersikap positif terhadap target dan berusaha melibatkan mereka dalam perubahan, keberatan mungkin kurang terjadi.

## 5. Stakeholders

Masing-masing peran sponsor, *change agent*, dan target saling bergantung satu sama lainnya. Jika sponsor tidak membuat keputusan untuk berubah atau mengusahakan sumber daya yang diperlukan untuk perubahan, agen perubahan tidak mempunyai aktivitas perubahan untuk dikerjakan dan targetnya tidak ada.

Sama halnya jika target tidak berubah, pekerjaan sponsor dan agen perubahan akan sia-sia. Oleh karena itu, kita harus sepakat dan mendefinisikan tentang tanggung jawab dan tindakan yang bersamaan dengan masing-masing peran.

Mereka semua yang terlibat dan dipengaruhi oleh perubahan juga dinamakan *stakeholder*, termasuk semua sponsor, *change agent*, dan target. Kadang-kadang, *stakeholder* dipakai sebagai pengganti kata target.

### Perubahan untuk Mencapai Sukses

Tujuan perubahan adalah ke arah sukses organisasi. Dapat diperhatikan orang-orang sukses di sekitar kita, pastilah kesuksesan mereka dicapai dengan melakukan perubahan. Henry Ford, Mahatma Gandhi, Bill Gates merupakan contoh orang-orang sukses yang meraih prestasi gemilang dengan melakukan perubahan.

Ford melakukan perubahan dengan menyederhanakan proses produksi mobil dan menurunkan biaya produksi dengan signifikan. Mahatma Gandhi mengubah perjuangan yang penuh kl, menjekerasan menjadi perjuangan dengan tanpa kekerasan. Bill Gates merevolusi penggunaan komputer dari komputer main frame yang besar, berat, dan mahaadi komputer personal yang lebih ramping, lebih mudah digunakan, dan lebih murah.



## KOMPETENSI DAN TALENT MANAJEMEN

Pada saat ini kita telah berhadapan dengan dunia yang semakin global, dimana arus informasi mudah sekali kita akses. Setiap organisasi harus bisa mengantisipasi perubahan dunia yang semakin mengglobal. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan kompetensi pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan sdm adalah salah satu kegiatan manajemen SDM, harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis dan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada. *Salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.*

Manajemen SDM merupakan bidang strategis dari organisasi. MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk

mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan strategi SDM harus relevan terhadap penyusunan strategi bisnis.

Dalam suatu organisasi, keberadaan karyawan mutlak dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan *talent* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan.

Sumber daya Organisasi utama adalah sumberdaya manusia. Oleh karena itu kinerja organisasi sangat tergantung dari prestasi kerja karyawannya. Kemampuan dan semangat kerja dipandang sebagai variabel yang mendukung terhadap prestasi kerja ini. Ada dua konsep yang dianut oleh manajemen dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, pertama pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi dan talenta. Sumberdaya manusia berbasis kompetensi telah dikenalkan oleh David McClelland sekitar 33 tahun yang lalu, konsep ini berkembang dan terus mendunia seolah tanpa pesaing. Namun dengan tuntutan kualitas pelayanan yang lebih baik dari organisasi, para praktisi manajemen merasa perlu ada pengembangan sumberdaya manusianya, dari berbasis kompetensi menjadi berbasis talenta. Bila konsep pertama manusialah yang harus menyesuaikan dengan pekerjaan, maka konsep sekarang pekerjaanlah yang harus sesuai dengan orangnya. Konsep kedua ini saat sekarang dipandang lebih realitis dalam memajukan kinerja organisasi dengan optimal yang nantinya menjadikan organisasi yang adaptif.

Istilah talent management erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Kompetensi yang diharapkan dari sumber daya manusia meliputi kompetensi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, berbagai karakter kepribadian yang biasanya ditunjukkan

oleh sebuah sikap kebiasaan yang muncul. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai talent management (manajemen bakat).

Capelli (2010; dalam Andry 2011) berpendapat bahwa: “*Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat.” Setiap individu memiliki keterampilan yang berbeda-beda.

Tugas yang cukup sulit bagi organisasi adalah mengidentifikasi individu yang cocok dengan budaya organisasi yang ada. Hal ini dilakukan dengan mempelajari dan mengevaluasi setiap individu pada kemampuan, bakat, kepribadian, dan karakter mereka, dalam kaitannya dengan mengisi kekosongan jabatan tertentu dalam organisasi. Prosedur pemilihan sumber daya manusia yang efektif akan mampu untuk mengidentifikasi keahlian pegawai/karyawan dengan tepat. Bila berhasil mendapatkan individu-individu yang lebih baik dari pesaing, maka akan didapatkan organisasi yang akan lebih baik dari pesaing lainnya.

*Talent management* tidak akan berhasil jika tidak ada sistem seleksi, yang salah satunya adalah sistem untuk mengidentifikasikan hasil kinerja. Jika seorang pegawai memiliki kinerja yang dianggap rata-rata maka mereka harus dihargai atas kinerjanya, sedangkan yang berprestasi di perusahaan harus menerima imbalan yang lebih tinggi untuk menjaga motivasinya

### **Pengertian Kompetensi SDM**

Menurut kamus lengkap Bahasa Indonesia dari Prof. Drs. S. Wojowasito dan W.J.S. Poerwadarminta, kompetensi berarti kemampuan, atau kecakapan. Kupper dan Palthe (2010) menjelaskan “*Competencies as ability of a student/worker enabling him to accomplish tasks adequately, to find solution and to realize them in work situation. These qualifications should be expressed in term of knowledge, skills, and attitude*”.

Berbicara mengenai kompetensi SDM dalam arti sempit, tidaklah dapat dilepaskan dari persyaratan pekerjaan yang ada. Artinya, perusahaan haruslah mengetahui terlebih dahulu bagaimana pekerjaan itu harus dilaksanakan dan membutuhkan kompetensi apa dari para

pelaksana pekerjaannya. Kompetensi ini bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan.

Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapat dipadukan dengan *soft skill*, *hard skill*, *social skill*, dan *mental skill*. *Hardskill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, *softskill* menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; *social skill* menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM, *mental skill* menunjukkan ketahanan mental SDM.

Mengapa organisasi harus peduli dengan kompetensi SDM-nya? Organisasi hidup di dalam lingkungan yang secara terus-menerus mempengaruhi keberadaan dan kelangsungan hidupnya. Untuk hal ini, organisasi haruslah senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkuat eksistensinya. Upaya yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan selalu memberikan nilai tambah bagi lingkungannya melalui penyampaian berbagai macam *ouput* yang dihasilkannya. Upaya ini hanya dimungkinkan jika organisasi memiliki SDM yang kompeten.

Realitanya, kompetensi SDM yang ada di dalam organisasi tidaklah selalu sesuai dengan apa yang dituntut untuk keberhasilan sebuah pekerjaan. Memang tidak dapat dimungkiri, ada juga organisasi yang cukup beruntung karena secara tidak sengaja memiliki SDM yang kompeten, yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap mental dan sosial yang sangat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, namun seringkali justru hal ini yang menjadi persoalan bagi organisasi.

### **Kompetensi dalam Tinjauan Historis**

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel, and Fitt, *dalam* Soetjipto, 2012) gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi yang rendah.

Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, jender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah:

1. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.
2. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti test "*multiple choice*" (pilihan ganda) yang meminta individu memilih alternatif jawaban. Predikator yang terbaik atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang adalah mengetahui apa yang dipikirkan oleh individu secara spontan dalam situasi yang tidak terstruktur.

Jika cara tradisional menggunakan pengukuran sikap tidak dapat memprediksi kinerja, lalu apa yang dapat dilakukan? Menurut Mc. Clelland's yang harus dilakukan adalah: **Pertama**, mencari individu yang memiliki kinerja yang tinggi, dan membandingkannya dengan individu yang berkinerja rendah. **Kedua**, Mc. Clelland's dan Dailey mengembangkan teknik *Behavioral Event Interview* (BEI) yang menggabungkan teknik seleksi sebelumnya (*critical incident method*) dalam teknik yang baru.

### Karakteristik Kompetensi

Menurut pendapat dari Mitrani et.al, menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi (Soetjipto, 2012), yaitu:

- a. "*Motives*" adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan

- “*feedback*” untuk memperbaiki dirinya.
- b. “*Traits*” adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan).
  - c. “*Self-Concept*” adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi “*leader*” seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
  - d. “*Knowledge*” adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
  - e. “*Skill*” adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seseorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

### Definisi *Talent Management*

Istilah *talent management* pertama kali diperkenalkan oleh Mc.Kinsey & Company following melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun 2010. Pada tahun berikutnya, *talent management* kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod.

Talent management atau manajemen bakat adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan Simalango (2009). Definisi lain disampaikan oleh Groves (2010) *talent management secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi talent gaps, succession planning, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif.*

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan talent management sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan.

#### 1. Tujuan *Talent Management*

Inisiatif dalam melaksanakan *talent management* dalam bisnis memiliki banyak tujuan. Menurut Smilansky (2010), tujuan utamanya adalah mengembangkan top management terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi talent antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas kelompok talent internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

#### 2. Ciri-Ciri Karyawan Bertalenta (*Talent People*)

Menurut Shahindra (2007), karyawan bertalenta (*talent people*) dapat diamati/perhatikan dari sikap dan perilakunya. Berikut disajikan sikap/perilaku karyawan bertalenta:

- a. Karyawan bertalenta membuat dan merumuskan aturan (*breaking*

*the rule*). Karyawan dengan talenta tinggi tidak segan-segan untuk membuat dan merumuskan aturan yang mampu meningkatkan kinerja.

- b. Karyawan bertalenta memulai dan membuat perubahan .
- c. Karyawan bertalenta menciptakan kreatifitas.
- d. Karyawan talenta seringkali menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya didalam unit atau organisasinya. Mereka memberikan data, saran dan kreatif membentuk hal baru yang penting dan mengubah ke arah yang lebih baik.
- e. Karyawan bertalenta menciptakan inovasi,
- f. Karyawan bertalenta mengarahkan karyawan
- g. Karyawan bertalenta memberi inspirasi dan memotivasi karyawan

### **Proses Talent Management**

Secara umum perusahaan akan melakukan sebuah proses *talent management* yang terdiri atas:

Proses Rekrutmen dan Seleksi Yang Ketat.

Ini merupakan proses awal karir sebuah talent akan memasuki sebuah perusahaan. Dengan melakukan langkah ini, perusahaan akan mendapatkan *talent-talent* yang berkualitas.

#### **Teknik menemukan dan merekrut talenta** (Shahindra : 2007)

Individu dengan talenta berkualitas tinggi sangatlah langka, dan kebanyakan organisasi kesulitan memperolehnya. Beberapa karakter kandidat dengan talenta yang tinggi, umumnya merupakan individu yang sangat sukses, dan tidak begitu bermotivasi untuk keluar dari posisi mereka serta juga tidak aktif mencari pekerjaan baru. Namun, hal yang sebaliknya terjadi pada kandidat berkualitas rendah.

Untuk merekrut talenta terbaik, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan:

- a) Definisikan secara jelas tingkat kebutuhan talenta yang paling dibutuhkan. Sebelum memulai pencarian, spesifikasikan kompetensi

dan pengalaman minimum yang diperlukan organisasi yang paling menggambarkan talenta. Contohnya: gambarkan secara detil tipe pencapaian individu (*performance achievement*) yang paling sesuai dan dengan jenis perusahaan/organisasi seperti apa. Dengan langkah ini, berarti kita telah menempatkan basis yang paling kuat dalam aktifitas rekrutmen untuk membantu memperoleh kandidat ideal bertalenta.

- b) Uraikan kesempatan yang menantang. Jelaskan pula pencapaian yang bisa diperoleh sesuai dengan peran/tanggungjawab pekerjaan bagi kandidat. Jangan lupa meletakkan keseimbangan antara kesempatan dan kualitas individu yang dicari. Individu bertalenta tidak akan tertarik dengan kesempatan/tantangan yang terbatas, perusahaan yang sedang-sedang saja atau peran pekerjaan yang tidak menarik.
- c) Jalinlah kemitraan dengan agensi rekrutmen yang memahami dan mengerti kebutuhan organisasi. Agensi rekrutmen yang baik akan memahami talenta apa dan bagaimana memberikan kandidat terbaik yang memenuhi harapan Anda.
- d) Perankan “pemasaran” dalam merekrut talenta. Dengan mengembangkan pendekatan pemasaran, kita dapat memperoleh talenta berkualitas tinggi. Kita akan mengetahui, dimana individu-individu seperti ini berada, karena sudah dijelaskan di dalam spesifikasi pekerjaan. Kita dapat menggunakan kombinasi media cetak maupun online dan aktifitas lainnya yang menggambarkan aspek pemasaran efektif merekrut talenta. Sebaiknya tidak bergantung pada satu saluran komunikasi pemasaran, karena hanya memberikan akses terbatas terhadap kandidat bertalenta.
- e) Tentukan jangka waktu penempatan. Individu bertalenta memiliki waktu terbatas, dan umumnya kehilangan perhatian jika proses perekrutan terlalu lama.
- f) Kurangi resiko. Gunakan seperangkat tools yang efektif dalam screening kandidat, gunakan teknik *competency based interview* dan ujilah kandidat untuk memvalidasi ketrampilan dan kompetensi

yang sesuai. Langkah paling penting untuk memvalidasi semua informasi ini dan yang menjadi proses final adalah mengecek referensi secara detil.

Dengan mengikuti langkah diatas, perekrut diharapkan akan memiliki kepercayaan tinggi terhadap semua kandidat yang telah dipilih dari kumpulan kandidat terbaik yang tersedia, sehingga organisasi dapat menemukan dan memperoleh individu bertalenta sesuai dengan kebutuhan dan sasaran organisasi. Pemetaan Talent Menemukan karyawan berbakat dalam perusahaan bukan pekerjaan mudah. Banyak organisasi, atau bagian SDM yang menggunakan *assessment tools*, *pscyhometric* atau *talent questionnaire* untuk menentukan karyawan yang memiliki talenta. Namun apabila cara-cara tersebut tidak disosialisasikan dengan benar, akan dapat menimbulkan respons yang kurang baik dari karyawan. Pemetaan talent dilakukan agar para talent dapat dikelompokkan ke dalam kompetensi dan keahliannya masing-masing. Pihak perusahaan akan dengan mudah memantau perkembangan setiap talentnya.

### **Identifikasi Karyawan yang Berbakat**

Memetakan karyawan berbakat merupakan langkah penting yang bila dilakukan secara tidak tepat malah menyia-nyiakan kapabilitas yang dimiliki karyawan tersebut. Langkah identifikasi dapat dijalankan dengan mengamati, memperhatikan dan melihat sikap maupun perilaku karyawan. Tentu saja dengan melihat dampak dari perilaku tersebut. Bakat yang dimiliki seorang karyawan harus dipelihara, dibina dan dikembangkan. Dengan demikian karyawan berbakat tetap bermotivasi dan memiliki komitmen untuk memberikan pekerjaan dan hasil terbaik.

Pemetaan bakat membantu organisasi fokus dalam sasaran jangka pendek tanpa kehilangan arahan atau gambaran besar sasaran jangka panjang. Dengan kata lain, membantu strategi organisasi jangka panjang serta menentukan bakat apa yang perlu ditambahkan untuk menjamin keberlangsungan sukses bisnis di masa depan.

Para pimpinan organisasi perlu dilatih bagaimana menentukan, membina dan mengembangkan bakat dan diberi insentif agar waktu yang diperlukan untuk mengelola bakat menjadi salah satu prioritas bisnis mereka. Ke depannya, ukuran keberhasilan para pemimpin organisasi adalah seberapa jauh mereka dapat menemukan karyawan berbakat di organisasi mereka untuk keberhasilan dan kesuksesan bisnis masa depan.

Berikut ini langkah-langkah pemetaan bakat yang dapat digunakan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja melalui peningkatan *talent management*:

1. Mengidentifikasi ketrampilan, pengetahuan dan keahlian teknis yang diperlukan untuk membuat organisasi berhasil dalam iklim maupun kondisi eksternal saat ini.
2. Mencari tahu sejauh mana bakat karyawan yang ada berdasarkan langkah identifikasi yang ada serta kebutuhan fungsi organisasi, kemudian plotkan ke dalam peta bakat. Analisa kesenjangan (gap) dari segi ketrampilan, pengetahuan maupun keahlian dengan mengembangkan karyawan yang ada baik yang bisa dikembangkan dari dalam maupun dari luar.
3. Menggunakan karyawan berbakat yang ada sampai efek maksimum, termasuk didalamnya memindahkan karyawan berbakat dengan ketrampilan, keahlian atau pengetahuan khusus ke tempat atau fungsi organisasi yang paling dibutuhkan. Sebagai contoh, jika organisasi memperoleh karyawan yang berbakat menulis dengan baik, tempatkan mereka atau beri fungsi tambahan di public relation untuk hubungan dengan mass media.
4. Bakat sebagai mana disebutkan diatas adalah dinamis dan perlu dikembangkan. Dengan menggunakan peta bakat, perlu dilihat agar karyawan dapat ditambahkan maupun dikembangkan dengan menyediakan sarana dan fasilitas tepat untuk hal di atas.
5. Membuat peta bakat selalu mutakhir (*up-to-date*). Dengan demikian gambaran akurat tentang karyawan berbakat serta ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan masa mendatang, memungkinkan

organisasi dengan cepat dan efektif beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis maupun eksternal.

Untuk menjaga keberlangsungan dan keberadaan karyawan berbakat melalui *Talent Management System*, sebagai perangkat yang efektif untuk menciptakan hubungan yang simbiosis antara kemampuan dan organisasi guna meningkatkan kinerja secara drastis. Sistem ini merupakan fungsi yang berbeda dalam system organisasi yang ditujukan eksklusif untuk memikat, memelihara, mengelola dan mengidentifikasi karyawan berbakat. Secara umum, dijalankan oleh manajemen bersama bagian organisasi yang menjalankan fungsi sumber daya manusia.

*Talent Pool*. *Talent Pool* merupakan sebuah hasil saringan dari para talent terbaik di setiap kelompoknya. Para *talent best of the best* yang dimasukkan dalam *talent pool* ini akan dipromosikan guna meneruskan kepemimpinan bisnis perusahaan. Umumnya talent pool ini berisikan 3% dari setiap populasi karyawan setiap unit.

### Cara Membangun *Talent Pool*

Banyak organisasi berusaha menerapkan *talent management* yang diyakini dapat mewujudkan sukses yang berkesinambungan. Istilah talent mengandung aspek yang dikaitkan dengan evaluasi berdasarkan kesanggupan atau kompetensi seseorang. Hal penting lainnya adalah adanya prinsip pengembangan. Landasan pemikiran yang perlu dipahami dalam talent pool atau talent management berkaitan dengan tujuan strategis organisasi untuk menjamin kesinambungan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Organisasi kemudian mengidentifikasi kemampuan apa yang penting untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Kemudian, dilihat posisi-posisi apa yang kritical dalam organisasi yang dituntut untuk memiliki kemampuan atau kompetensi yang penting tersebut. Posisi kritical tersebut kemudian harus didefinisikan dengan jelas peran dan tanggung jawabnya, hasil kinerja yang diharapkan dan kompetensi yang diperlukan untuk itu semua. Dengan kata lain, posisi kritical akan menjadi *future leadership positions* bagi keberhasilan organisasi. Setelah potret ideal

yang diharapkan agar dapat sukses itu jelas didefinisikan, maka selanjutnya organisasi mengidentifikasi orang-orang yang potensial untuk dikembangkan mengemban peran dan tanggung jawab posisi kritical tadi. Di sinilah prinsip evaluasi kesanggupan atau kompetensi diterapkan. Kebutuhan akan posisi-posisi kritical dapat dibuat berjenjang untuk memastikan rantai pasokan dari suatu level ke level yang lebih tinggi dalam organisasi dapat berjalan lancar dan berkesinambungan, sehingga tidak akan terjadi putusnya kader pemimpin yang akan membawa keberhasilan organisasi. Pipa saluran kepemimpinan ini dapat dibuat mulai dari *level entry manager* atau *individual contributor/specialist*, *middle manager* atau *key technical expert*, *key executives/directors*, sampai dengan pucuk pimpinan atau CEO. Dalam proses pengembangan dan penyiapan talent tersebut, perlu juga dibuat kriteria seleksi untuk mengevaluasi secara periodik apakah sang calon masih layak berada dalam talent pool atau harus keluar. Ini untuk memelihara situasi kondusif kompetisi dan rangsangan kinerja, dan mengeliminasi calon yang kinerja dan potensinya menurun dalam perjalanan.

Proses berikutnya yang penting adalah menyusun dan menyiapkan program pengembangan khusus bagi calon pemimpin masa depan yang ada dalam *talent pool* tersebut. Program ini harus dirancang secara khusus, tidak hanya sekedar program pelatihan tradisional, tapi juga mencakup hal-hal praktis yang dapat secara langsung memberikan dampak peningkatan skills dan pembentukan *behaviours* yang diharapkan. Perlu juga diperhatikan evaluasi hasil pengembangan *talent pool* dengan mengukur dampak program *talent management* yang ada tersebut terhadap hasil akhir organisasi. Jikalau tidak meningkatkan hasil akhir organisasi, maka sudah pasti penerapan talent management tersebut perlu dirancang ulang agar dapat memberikan *high impact* bagi organisasi.

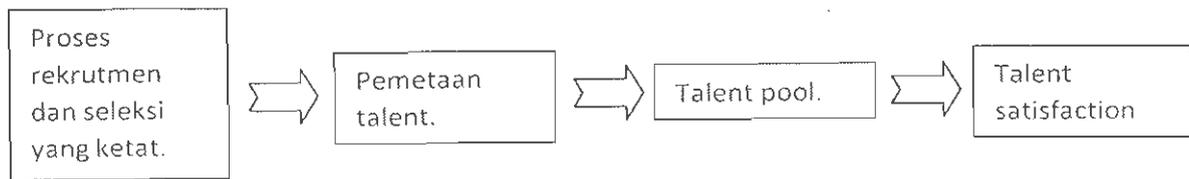
Dari talent pool tersebut, perusahaan melakukan proses identifikasi dan kemudian mengembangkan mereka menjadi calon suksesor tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Berger & Berger (2008), "Identifikasi suksesor potensial adalah awal proses, mereka perlu diberikan kesempatan sepenuhnya untuk mengembangkan keterampilan dan menambah pengalaman yang akan mereka butuhkan ketika menjadi CEO." Dari pendapat Berger & Berger

tersebut, jelas bahwa untuk tercapainya succession planning, perusahaan harus melaksanakan talent management untuk mengidentifikasi, melatih, dan mengembangkan calon suksesornya. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan kepada calon suksesor harus sesuai dengan talent yang mereka miliki sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor kunci dalam menghasilkan *talent management* yang efektif.

### ***Talent Satisfaction***

Hal ini merupakan faktor kunci yang akan menjadikan para *talent* betah bekerja di sebuah perusahaan. Program ini memberikan para talent berbagai fasilitas dan pengembangan yang meliputi:

1. Kebutuhan untuk hidup. Para talent akan diberikan sistem renumerasi pendapatan yang kompetitif dengan perusahaan lain. Berbagai fasilitas dan kemudahan dalam menyikapi beban hidup harus disediakan perusahaan.
2. Kebutuhan untuk berkembang. Kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri juga amat dibutuhkan. Oleh karena itu pengembangan karir yang jelas dan kesempatan untuk belajar yang besar amat diminati para *talent*.
3. Kebutuhan untuk berkontribusi para *talent* membutuhkan sebuah tantangan dan keinginan yang besar dalam memajukan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan yang memberikan kebebasan dan kreativitas yang besar kepada para talent akan membuat mereka berlama-lama di kantor.
4. Kebutuhan untuk dicintai. Budaya kerja yang nyaman layaknya hidup di tengah keluarga merupakan salah satu keinginan setiap karyawan. Dengan budaya kerja yang demikian dapat menghidupkan mental para *talent*.
5. Kebutuhan untuk meninggalkan warisan. Para *talent* akan berlomba-lomba untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan apabila perusahaan menghargai setiap kerja mereka. Hasil karya mereka akan terekam terus diperusahaan sampai diganti dengan yang lebih baik.



Gambar : Proses Talent Management

### Strategi Mengembangkan *Talent Management*

Talent management menitikberatkan perhatian kepada koordinasi dan pengelolaan berbagai talent management orang-orang dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan melakukan penelitian dan evaluasi setiap keahlian individu, *talent management*, kepribadian dan karakter, dalam hubungannya dalam pengisian lowongan dalam perusahaan. Setiap orang memiliki keahlian yang berbeda-beda, dan bagian terberat dari perusahaan adalah untuk melakukan identifikasi mana yang sesuai dengan budaya perusahaan. Prosedur HR yang efektif akan dapat mengenali hal ini dan memilih dari mereka yang paling sesuai.

*Talent management* dalam diri karyawan melibatkan banyak elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keahlian, pengalaman sebelumnya, kekuatan, dan pelatihan tambahan yang mereka ambil, kemampuan, potensi kualitas dan motivasi, kualitas dan kepribadian. Kebanyakan perusahaan melakukan TM dengan cara yang sama, ini dapat berbentuk apa saja dari perekrutan dan pemilihan setiap individu, terhadap penempatan mereka dalam perusahaan, pelatihan, untuk meningkatkan kinerja dan berbagai skema untuk memberikan penghargaan kepada yang berkemampuan tinggi. Seberapa jauh perusahaan terlibat dalam manajemen talent management benar-benar tergantung kepada ukuran bisnis mereka dan komitmen mereka kepada pegawainya dan masa depan mereka.

Perencanaan pergantian adalah resep dasar dalam strategi bisnis, yang memungkinkan untuk memberikan kemampuan kepada perusahaan dalam mengenali orang yang berkinerja tinggi sehingga perusahaan dapat merencanakan penghargaan di masa yang akan datang. Penting juga untuk dilakukan proses perekrutan, baik perekrutan dari dalam atau dari luar untuk

mencari *talent management* baru, juga harus ada bagian karir yang jelas untuk para pegawai yang menginginkan perkembangan. Perlu juga dilakukan kursus-kursus yang sesuai, atau pelatihan untuk melakukan persiapan-persiapan, untuk menyiapkan mereka di lingkungan yang baru. Piranti perencanaan pergantian dapat membantu perusahaan dalam memfasilitasi untuk mengenali dan mengembangkan *talent management* masa depan dalam organisasi, meningkatkan komitmen pegawai, dan perkembangan karir yang jelas, dan kemudahan dalam mengetahui pergantian.

Solusi yang efektif akan memberikan penghargaan atas pencapaian dari setiap individu, apakah melakukan kinerja yang bagus atau tidak dalam melakukan tindakan mereka. Ini juga akan berguna dalam membantu mengenali siapa yang harus diberikan penghargaan. Pelatihan pegawai, dan kebutuhan pengembangan memerlukan promosi dan penurunan yang merupakan bagian dari semua proses dan keberhasilan solusi kinerja seharusnya dapat menangani elemen-elemen ini.

Manajemen *talent management* tidak akan berhasil jika tidak ada sistem yang dipergunakan untuk mengenali dengan jelas hasil kinerja karyawan. Jika seorang karyawan melakukan sesuatu lebih dari standarnya, maka mereka harus diberi penghargaan, jika tidak, mereka dapat mengalami penurunan motivasi.

*Outsourcing* proses perekrutan sangat menghemat uang perusahaan dan meningkatkan kandidat proses perekrutan, sebagaimana juga berguna untuk memotong biaya, dan memberikan perusahaan sesuatu yang lebih besar daripada market. Tingkat *talent* yang tinggi akan mengarah pada tingkat fleksibilitas organisasional, produktivitas, dan profit yang tinggi pula. Scullion & Collings (2010) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh McKinsey & Company mengenai survei kepada lebih dari 120 perusahaan dengan 12.000 orang eksekutif dan 27 perusahaan terkemuka. Survei tersebut menunjukkan bahwa mengelola *talent* secara baik akan mengarahkan pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Menurut Wellins, 2010 (dalam Andry 2011), ada delapan komponen kunci untuk menghasilkan *talent management* yang efektif, yaitu: (1) strategi bisnis, (2) *talent gap*, (3) perekrutan dan promosi, (4) tujuan, (5)

kinerja, (6) fokus, dan (7) *feedback*. Dengan memiliki sekumpulan karyawan yang siap untuk dijadikan suksesor pada *talent pool*, perusahaan hanya perlu mencocokkan dengan waktu akan kebutuhan pergantian jabatan. Ketika waktu itu tiba, para calon suksesor tersebut tidak akan kesulitan beradaptasi dengan jabatan baru mereka. Sehingga hal ini akan berimbas kepada kinerja perusahaan yang mereka pimpin.

# DAFTAR PUSTAKA

- Andry Eka Rachmadhan (2011), Pengaruh Talent Management Dan Performance Appraisal Terhadap Succession Planning Pada Karyawan Direktorat Hcga & Unit Hrc Di Kantor Pusat Pt Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Tidak dipublikasikan)
- Alvin Toffler. 1980. *The Third Wave*, Penerbit Penguin Book, England.
- Alamsyah, Kamal. 2004. *Perilaku Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan*. Pustaka Raja. Yogyakarta
- Arsyad, Azhar. 2003. *Pokok Pokok Manajemen*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Barnard, Chester I. 1938. *The Functions of The Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass
- Beer, Michael and Nitin Nohria. 2000. "Breaking the Code of Change", Harvard Business Review Press.
- Bennis, W., Benne, K. and Chin, R. 1985. *The Planning of Change*. New York: International Thompson Publishing.
- Berger, Lance. *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*, McGraw-Hill, 2003
- Goh, Swee C. 1998. *Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks*. *Sam Advanced Management Journal*
- Greenberg dan Baron 1997. *Making The Links*. In ARIS Bulletin, 3 No. 2
- Hussey, D.E. 2000. "How to Manage Organizational Change". London: Kogan Page limited.
- Jeff Davidson. 2005. *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, Jakarta: Prenada.
- Jones. *Organization Design, Process Reengineering, and Change Management*. New York: Mc Graw Hill, 2000.
- Kasali. 2005. *Change*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

- Kasali, Rhenald. 2007. *Re-Code Your Change DNA*, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Lewin K. Schein. 1987, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass,
- Marquardt, Michael J. 1996. *Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*, McGraw-Hill Co. Inc. New York, USA.
- Potts, Rebecca and Jeanenne LaMarsh. 2004. *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publishers.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, Edisi 8. Prentice Hall, Jakarta.
- Rogers, Carl. A. 1980. *A Way of Being*, Houghton Mifflin Company, Boston
- Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Schein, E. H. 2008. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sidi Gazalba dalam Abu Ahmadi 1986. *Antropologi Budaya*. Surabaya: C.V Pelangi. Hlm 84
- Selo Soemardjan dan Soelaeman Soemardi dalam Elly M. Settiadi dkk, 2006. *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. Hlm 28
- Wendell L. French and Cecil H. Bell. 1983. "A Definition uof Organization Development: Theory, Practice and Research", Plato, TX: Business Publications pp. 368-369.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*, PT. Rajagrafindo Persada.
- Winardi. 2005. *Managemen of Change*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.

## RIWAYAT SINGKAT PENULIS



Agus Arijanto, SE., MM. yang dilahirkan di desa Rengel, Kabupaten Tuban Provinsi Jawa Timur pada tanggal 30 Agustus 1967 sejak tahun 1998 sampai dengan sekarang masih sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta, dan merupakan Alumnus dari SMA Pangudi Luhur Jakarta lulus pada tahun 1986, pendidikan jenjang S-1 dari Perguruan Tinggi Negeri yaitu Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto Jawa Tengah lulus dengan gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 1992, dan gelar Magister Manajemen Pasca Sarjana dari Universitas Budi Luhur Jakarta lulus tahun 2004.

Saat ini masih menempuh studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto. Profesi lainnya adalah sebagai professional di bidang keuangan (Finance) pada perusahaan pertambangan (Mining Company) di Jakarta, dan sebagai Senior Partner di STAMCO Consulting Grup di Jakarta. Dengan berbekal keahlian, pengalaman dan kompetensi yang dimiliki maka sering diminta sebagai Nara Sumber pada Seminar, Diskusi, sarasehan dan workshop/pelatihan diberbagai acara yang di adakan oleh kampus, maupun institusi lainnya.

Adapun karya buku yang telah diterbitkan oleh yang bersangkutan adalah sebagai berikut: (1) *Dosa-dosa Orang Tua Terhadap Anak Dalam Hal Finansial* diterbitkan oleh PT.Elexmedia Komputindo (Kompas Gramedia Group) Thn. 2010, dan (2) *Buku Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis* diterbitkan oleh PT.Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers Jakarta) Tahun 2011 dan buku ini sudah cetakan keenam Edisi Ketiga.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Agus Arijanto'. The signature is stylized and cursive.



**Dr. Didin Hikmah Perkasa, SE, MM** lahir di Jakarta, 2 Mei 1973 adalah dosen Program Studi S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta. Setelah menamatkan Sekolah Menengah Atas Negeri 53 Jakarta lulus Tahun 1992, ia masuk Fakultas Ekonomi Universitas Muhammaadiyah Jakarta dan lulus Sarjana Ekonomi pada Tahun 1996 kemudian memperoleh gelar Magister Management pada Tahun 2008 dengan kajian MSDM dan menyelesaikan Program Doktorat Ilmu Manajemen konsentrasi MSDM pada Tahun 2017 dengan focus penelitian pada bidang manajemen sumber daya manusia.



**Christina Catur Widayati, SE, MM** lahir di Prambanan, 14 Desember 1973 adalah dosen Program Studi S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta. Setelah menamatkan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Prambanan lulus Tahun 1992, ia masuk Fakultas Ekonomi Universitas Satya Wacana dan lulus Sarjana Ekonomi pada Tahun 1998 kemudian memperoleh gelar Magister Management pada Tahun 2011 dengan bidang konsentrasi Manajemen di Universitas Tarumanagara Jakarta dan saat ini mengambil Program Doktorat Ilmu Manajemen pada Tahun 2017.



Nur Endah Retno Wuryandari, S.Sos., MM., lahir di Yogyakarta 13 Desember 1971. Menempuh pendidikan di kota Yogyakarta, sampai dengan jenjang S1 di FISIPOL UGM. Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di UMB Jakarta. Mengawali karir di *Front Liner*, kemudian berlanjut Bank Danamon dan selama 15 tahun turut mengelola dan

mengembangkan salah satu Sales Channel untuk *National Sales Pay TV* di MNC Group.

Pengalaman menjadi praktisi, menginspirasinya untuk memiliki gairah dalam bidang Pendidikan, Pelatihan - Pengembangan, Penjualan dan Pemasaran dan juga dalam mengelola dan mengembangkan Team. Demikian juga latar belakang pada Penjualan dan Pemasaran, cukup kuat dalam konsep dan pelaksanaan di bidang bisnis (B2B) maupun ritel. Di samping keterampilan interpersonal, komunikasi, presentasi, dan negosiasi dengan kemampuan untuk membentuk dan mengembangkan produktifitas kerja tim dan hubungan kerja yang kolaboratif.

Buku yang pernah ditulis bersama team, Indeks Pembangunan Kepemudaan Indonesia pada tahun 2017, yang juga diterbitkan di Jerman, dengan judul *Indonesian Youth Development Index: A Reference Book of the Study of Indonesian Youth Development Index in the Dimension of Education and Archipelagic Vision*, oleh Lambert Academic Publishing.