

CHANGE MANAGEMENT DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS KONSULTAN PENGEMBANGAN SDM

Giri Susilo Hadi Joko Purnomo¹⁾, Warsino²⁾

1) Mahasiswa S3 MSDM, Universitas Negeri Jakarta, 2) Dosen AMIK
BSI Karawang

Email : giri.susilo.hjp@gmail.com, warsino@gmail.com

Abstract

Human Resources (HR) is an important component in a company, so a massive and continuous effort is needed in managing HR in a company. As the change in the paradigm of HR management in a company causes the level of competition in the world of HR development consulting business in Indonesia is very tight. Consultant companies that cannot adapt to these changes will automatically be overwhelmed by existing developments. Change is a transformation from the present state to the expected condition in the future, a better condition of course. Change is a sign in life that always takes place constantly. Only companies that have the ability to adapt to change will be able to survive. Change management is one of the important strategies of a company capable of increasing competitiveness. Change management that involves intense relationships between employees and management will boost a company's competitive advantage. The research method uses a qualitative approach through collecting change management literature. Competition in the business world of consultants increasingly demands the improvement of the quality and innovation of personnel and products continuously and consistently.

Keywords: change management, HR, consultants, business competition

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Perubahan pendekatan dari manual ke digital telah merubah peta kekuatan bisnis jasa maupun produksi barang. Bisnis menggunakan online secara perlahan tetapi pasti mulai menggusur pola bisnis menggunakan cara-cara lama. Persaingan Era globalisasi bagi perusahaan adalah sebuah era dimana perusahaan mengalami percepatan perubahan yang luar biasa pesat dibandingkan dengan perencanaan semula. Sehingga hal ini memaksa semua unsur perusahaan bergerak menyesuaikan keadaan yang terjadi dalam bidang manajemen. Bahkan boleh dikatakan efek globalisasi terhadap perusahaan membuat revolusi berbagai pendekatan dalam bidang perusahaan.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik tentunya. Perubahan merupakan tanda dalam kehidupan yang selalu berlangsung secara tetap. Apabila tidak terjadi sesuatu perubahan maka akan terjadi kemadegan dan kehidupan tidak akan berkembang. (Wibowo.2012)

Namun, yang perlu disadari adalah bahwa perubahan demi perubahan telah terjadi sejak lama dengan cara disengaja maupun tidak disengaja, hanya sekarang intensitasnya cenderung semakin meningkat, seiring dengan perubahan lingkungan global. Banyak pakar mengemukakan bahwa satu-satunya yang tetap terjadi dalam kehidupan apapun di dunia ini, disadari atau tidak, adalah **perubahan** itu sendiri. Perubahan terjadi karena dorongan dari eksternal dan kebutuhan internal perusahaan. Kekuatan lingkungan global merupakan kekuatan pendorong faktor eksternal, sedangkan dorongan internal lebih dikarenakan kebutuhan menyesuaikan keadaan baik secara ekonomis maupun kebijakan. Artinya sudah menjadi ‘sunatullah’ bahwa setiap kehidupan akan mengalami perubahan.

Alasan mendasar perusahaan memerlukan perubahan adalah karena sesuatu yang relevan bagi perusahaan telah berubah, atau akan berubah. Oleh sebab itu, perusahaan tidak punya pilihan lain kecuali berubah juga. Tuntutan perubahan terjadi pada berbagai bidang kehidupan, baik individu, kelompok masyarakat, lembaga, perusahaan termasuk perusahaan. Secara rinci Drucker (1993), menyebutkan beberapa sumber pembaruan suatu perusahaan/perusahaan dapat berasal dari : *the unexpected, the incongruity, innovation based on process need, changes in industry structure or market structure, demographics, change in perception mood and meaning and new Change*.

Faktor pendorong terjadinya perubahan adalah perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan semakin intensif dan menjadi lebih mengglobal, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografis negara berubah, privatisasi milik masyarakat berlanjut dan stakeholders minta lebih banyak nilai. Sedangkan Kreitner dan Kinicki, menyebutkan kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh kekuatan eksternal yang mencakup *demographics characteristics, technological advancements, market changes, social and political pressures* dan kekuatan internal yang meliputi *human resources problems/prospects, managerial behavior/decisions*.

Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reperusahaan, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya. Pemahaman manajemen perubahan sebagaimana disampaikan oleh Wibowo (2007) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Selain menerapkan manajemen perubahan, proses inovasi dalam suatu perusahaan juga merupakan hal yang sangat penting. Inovasi di dalam suatu perusahaan merupakan suatu bentuk respon dari kondisi persaingan usaha yang ada. Perusahaan yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi dan dapat mengembangkan produk baru akan memperbesar kemungkinan mereka untuk dapat menjadi yang pertama dalam memasarkan suatu produk dan memperoleh banyak keuntungan sebagai pioner meskipun pada kenyataannya tidak ada jaminan bahwa menjadi pioner akan memberikan keuntungan dalam jangka panjang (Kessler dan Chakrabarti, 1996). Inovasi dipandang sebagai salah satu penentu dan kunci kesuksesan jangka panjang pada pasar kompetitif perusahaan saat ini (Baker dan Sinkula, 2002). Perusahaan dengan kemampuan dan kapasitas inovasi yang baik akan mampu merespon tantangan

lingkungan dengan lebih cepat dan lebih baik Brown dan Eisenhard (1995) dalam Jimenez dkk (2008). Stata dalam Prakosa (2005) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan design dan manufaktur dari produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan.

Sebuah perusahaan konsultan pengembangan Sumber Daya Manusia yang berbasis pengetahuan terbaru melalui pendekatan teknologi informasi, sudah seharusnya untuk selalu siap untuk melakukan manajemen perubahan setiap saat. Hal ini dilakukan karena tingkat persaingan dunia bisnis konsultan semakin ketat. Persaingan dunia usaha konsultan semakin menuntut terjadinya perbaikan kualitas dan inovasi personil maupun produknya secara terus menerus dan berkesinambungan. Hanya perusahaan yang peka dan cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan global lah yang akan memenangkan persaingan usaha. Era global perkembangan perubahan sudah tidak bisa terprediksikan berdasarkan waktu dan ruang.

Permasalahan

Bagaimana manajemen perubahan di perusahaan konsultan pengembangan SDM yang melibatkan pola hubungan antar karyawan dengan manajemen dalam menghadapi persaingan bisnis konsultan pengembangan SDM di Indonesia.

Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan ini adalah mempublikasikan hasil penelitian bahwa manajemen perubahan menjadi salah satu strategi penting sebuah perusahaan yang mampu meningkatkan daya saing perusahaan konsultan pengembangan SDM.

Landasan Teori

Change Management

Change Management menjadi sesuatu yang fenomenal di era globalisasi saat ini. *Change Management* menurut Holger Nauheimer yaitu manajemen perubahan dapat digambarkan sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang maupun kebijakan pada suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas (Nauheimer, 2007). Sedangkan *change management* menurut pendapat John P. Kotter, *change management* adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan perusahaan kepada kondisi masa depan yang diinginkan.

Change Management dapat diartikan proses untuk membuat sesuatu yang berbeda dan menuju hal yang lebih baik dari saat ini. *Change management* menurut Coffman dan Lutes adalah suatu pendekatan yang terstruktur untuk membantu perusahaan dan orang-orang untuk melakukan transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan (Coffman dan Lutes, 2007).

Change Management di Indonesia saat ini masih amat sangat tergantung dari pemimpinnya (leadership). Karena budaya pemimpin akan mewarnai arah perubahan perusahaan. Untuk itu faktor pemimpin menjadi kunci utama keberhasilan sebuah perubahan. Dalam kaitan hal tersebut James M. Kouzes dan Barry Z. Posner dalam bukunya yang berjudul *The Leader Challenge* (2001) mengemukakan bahwa pemimpin yang dikagumi itu adalah pemimpin yang sekurang-kurangnya mempunyai empat

faktor: kejujuran, memandang masa depan, kompeten, dan memberikan inspirasi. Seorang pemimpin yang mampu membawa perubahan perusahaan menjadi lebih baik apabila :

1. Mempunyai visi yang mampu menjadi menginspirasi dan motivasi bagi seluruh anggota perusahaan
2. Membangun program kerja yang terperinci, fokus dan terukur.
3. Seseorang pemimpin harus memberikan tauladan bagi seluruh anggota perusahaan dalam memulai perubahan
4. Kemampuan mendengarkan yang baik suara bawahan
5. Fleksibilitas mampu bergerak dan berubah pada situasi apapun.
6. Memperhatikan keunikan para anggota perusahaannya
7. The right man on the right place and on the right time.
8. Problem solving dengan pendekatan out of the box.
9. Perilaku pemimpin selalu menjadi harapan bagi seluruh anggota perusahaan.

Perusahaan yang tumbuh dari baik menjadi hebat (*good to great*), umumnya mereka memiliki kualitas kepemimpinan, sumber daya manusia yang berkualitas dalam berkerja, serta mereka memiliki budaya disiplin yang kuat. Kunci perubahan perusahaan hebat terletak pada orang yang disiplin, pikiran (*mindset*) yang disiplin dan tindakan yang disiplin (*Culture set*) dalam mewujudkan masa depan (Collin,2005). Fungsi sumber daya manusia adalah pemain kunci dalam mewujudkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Menurut H.Z. Mahmud (2008): “Sektor apapun, faktor paling dominan yang menentukan adalah SDM, baik secara perusahaan maupun sebagai bangsa. Itu yang disebut *human capital*. Kita bisa menyimak, Indonesia yang kaya dengan SDA dan jumlah manusia, harus tertatih-tatih. Sementara banyak negara yang tidak punya SDA tapi karena *hard worker people* dan *high educated people*, mereka maju luar biasa” (Majalah HC Oktober, 2008).

Peter Drukker pernah mengungkapkan prinsip “*The task of organizational leadership is to create an alignment of strength in ways that make a system's weaknesses irrelevant*”. Tugas kepemimpinan perusahaan adalah untuk menciptakan sebuah penyelarasan kekuatan dengan cara yang membuat kelemahan suatu sistem tidak relevan. Sering sekali perusahaan hanya berfokus pada kelemahan diri sendiri dan justru melupakan kekuatan yang ada. Bahkan ada juga perusahaan yang mengalami “*inferior syndrom*” selalu merasa kecil dan lemah.

Dari beberapa uraian change management di atas dapat disimpulkan bahwa change management adalah sebuah proses terstruktur dan sistematis untuk membantu transisi individu, tim kerja, ataupun perusahaan dari sebuah kondisi atau keadaan perusahaan saat ini ke arah tujuan yang diinginkan.

Implementasi change management akan berhasil dilakukan oleh tiap perusahaan atau perusahaan didasari atas faktor-faktor (Cook et al,2001) :

1. Perkembangan teknologi, seperti teknologi yang dapat mengefisienkan proses kerja seseorang ataupun proses bisnis sebelumnya.
2. Kondisi ekonomi, fluktuasi suku bunga, tingkat tenaga kerja, dan kebijakan pemerintah.
3. Kompetisi global.
4. Perubahan-perubahan sosial dan demografik.

5. Tantangan-tantangan internal, masalah perilaku perusahaan seperti keluar masuknya karyawan, pemogokan, etika kerja dalam perusahaan dan politik perusahaan.

Leading Change

Perusahaan sebagai suatu bentuk dan hubungan yang mempunyai sifat dinamis, dalam arti perusahaan itu selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Perusahaan mengalami perubahan karena perusahaan selalu menghadapi berbagai macam tantangan. Tantangan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (lingkungan perusahaan). Yang dimaksud dengan lingkungan perusahaan adalah keseluruhan faktor yang mempengaruhi perusahaan dan kegiatan perusahaan. *Faktor-faktor* yang mempengaruhi perusahaan tersebut adalah luas, dan jumlahnya cukup banyak. Dalam arti luas, lingkungan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu lingkungan intern dan lingkungan ekstern yaitu :

Faktor Internal

Lingkungan internal adalah keseluruhan faktor yang ada di dalam perusahaan yang mempengaruhi perusahaan dan kegiatan perusahaan. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi perusahaan dan kegiatan perusahaan antara lain :

1. Perubahan kebijakan pimpinan.
2. Perubahan tujuan.
3. Pemekaran/peluasannya wilayah operasi perusahaan.
4. Volume kegiatan yang bertambah banyak.
5. Tingkat pengetahuan dan keterampilan dari para anggota perusahaan.
6. Sikap dan perilaku dari para anggota perusahaan.
7. Berbagai macam ketentuan atau peraturan baru yang berlaku dalam Perusahaan

Faktor Eksternal

Lingkungan eksternal adalah keseluruhan faktor yang ada diluar perusahaan yang mempengaruhi perusahaan dan kegiatan perusahaan. Lingkungan eksternal tidak hanya mempengaruhi perusahaan tertentu, tetapi juga terhadap semua perusahaan yang ada dimasyarakat.

Jenis Perubahan (Kotter, 1997)

- 1) Restrukturisasi (*restructuration*)

Biasanya dilakukan ketika struktur perusahaan dianggap tidak memadai lagi (dalam arti, tidak efektif dan efisien) untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan perusahaan. Dilakukan dengan cara: Unifikasi: penggabungan beberapa unit kerja, penghapusan satuan perusahaan, Revitalisasi: memberdayakan perusahaan.

- 2) Rekayasa ulang (*reengineering*)

Perubahan pada sistem-sistem kerja perusahaan (misalnya sistem produksi, sistem pasokan input, sistem pemasaran, sistem komunikasi, dan lain-lain). Tujuannya adalah membangun keterkaitan yang lebih efektif dan efisien di antara sistem-sistem tersebut.

- 3) Penyusunan Strategi kembali (*turn around*)

Dilakukan ketika posisi strategis perusahaan sudah tidak sesuai lagi dengan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan. Ini bisa berlaku pada level strategi korporasi atau strategi bisnis. Jadi, di sini strategi perusahaan harus disusun ulang.

- 4) Akuisisi (*acquisition*)

Pengambil-alihan suatu perusahaan oleh perusahaan lain. Dalam hal ini bisnis yang dikelola oleh perusahaan yang diakuisisi biasanya diintegrasikan kepada perusahaan

yang mengakuisisi. Perlu perubahan perusahaan, baik pada sisi perusahaan yang diakuisisi maupun perusahaan yang mengakuisisi. Bentuk lain akuisisi adalah merger, yakni penggabungan dua perusahaan (biasanya bergerak pada bisnis yang sama) untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan tertentu.

5) Perampingan (*downsizing*)

Perampingan adalah upaya-upaya mengurangi ukuran perusahaan, sedemikian rupa sehingga dapat lebih efisien. Ini bisa dilakukan dengan menutup unit-unit yang dianggap tidak esensial atau tidak menguntungkan.

6) Program-program Kualitas (*quality programs*)

Biasanya dilakukan untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkan suatu perusahaan untuk meningkatkan daya saing.

7) Pembaharuan kultur perusahaan (*organizational culture's renewal*)

Upaya-upaya untuk mengubah nilai-nilai dan norma-norma di dalam perusahaan. Ini dilakukan ketika budaya perusahaan dipandang sudah tidak cocok lagi dengan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan, sehingga perlu dikembangkan suatu budaya baru atau bahkan jika diperlukan dilakukan *rebranding* perusahaan untuk menguatkan nilai tambah perusahaan di pasar.

Kegagalan dalam Perubahan

Pada implementasi *change management* di dalam suatu perusahaan ada hal-hal krusial yang harus diperhatikan, dari beberapa riset ditemukan delapan kesalahan umum dalam upaya melakukan perubahan pada perusahaan, yaitu :

1. Membiarkan kepuasan diri yang terlalu besar.

Kegagalan terbesar yang paling sering dilakukan oleh suatu perusahaan ketika berusaha melakukan implementasi *change management* adalah seketika merubah semua sistem dan prosedur tanpa membangun rasa kemendesakan yang cukup tinggi di antara sesama unit kerja. Kesalahan ini fatal karena transformasi selalu gagal meraih sasarannya ketika tingkat kepuasan diri yang ada terlalu tinggi. Tanpa ada rasa kemendesakan, tiap karyawan tidak akan memberikan upaya ekstra yang kerap kali sangat penting, mereka tidak akan melakukan pengorbanan yang diperlukan. Hal ini biasanya akan mengakibatkan adanya penolakan inisiatif suatu implementasi *change management*, sehingga berakibat *reengineering* menjadi macet, strategi baru gagal diimplementasikan dengan baik, dan akuisisi tidak diasimilasikan secara semestinya.

2. Gagal menciptakan role model agen perubahan yang kuat

Perubahan besar kerap dikatakan mustahil kecuali leadership dalam perusahaan merupakan pendukung utama terjadinya suatu implementasi *change management*. Struktur perusahaan bisa diubah, atau upaya *reengineering* bisa diluncurkan. Namun cepat atau lambat kekuatan-kekuatan penentang perlahan merusak inisiatif. Dalam upaya “di belakang layar” antara eksekutif tunggal atau komite yang lemah melawan tradisi, kepentingan pribadi jangka pendek dan semacamnya, yang kedua hampir selalu menang. Mereka mencegah terjadinya perubahan struktural implementasi *change management*. Mereka juga berupaya merusak *reengineering* dalam bentuk hambatan pasif dari para karyawan dan manajer.

3. Meremehkan kekuatan visi

Kemendesakan dan tim pemandu yang kuat merupakan syarat yang diperlukan dalam melakukan implementasi *change management*, tapi belum cukup bagi perubahan besar.

Dari berbagai elemen tersisa yang selalu ditemukan dalam transformasi yang sukses, tidak ada yang lebih penting dibanding visi yang masuk akal.

Visi memainkan peran kunci dalam membantu mengarahkan, meluruskan, dan menginspirasi tindakan pada sejumlah besar orang. Tanpa visi yang jelas dan fokus, upaya transformasi bisa dengan mudah larut ke dalam proyek yang membingungkan, tidak cocok, dan memakan banyak waktu yang berjalan ke arah yang salah. Tanpa visi yang kuat, maka akan berdampak pada gagalnya suatu implementasi *change management* di suatu perusahaan.

4. Tidak mengoptimalkan komunikasi tentang visi

Ketika suatu perusahaan telah menetapkan visi dengan tepat, maka hal berikutnya yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin adalah mengkomunikasikan visi yang telah ditetapkan dengan baik ke setiap karyawannya. Seorang pemimpin harus dapat memberikan pemahaman atas visi yang telah ditetapkan pada setiap lini managerial, ketika seorang pemimpin tidak dapat melakukan hal tersebut maka visi yang telah dibuat tidak akan dipahami oleh setiap karyawan, bahkan yang paling parah adalah suatu perusahaan atau perusahaan akan gagal.

5. Rintangan menghalangi visi baru

Implementasi change management membutuhkan dukungan dan sejumlah tindakan dari tiap orang yang ada dalam perusahaan, tantangan seorang pemimpin adalah meyakinkan tiap karyawan dalam perusahaan agar dapat menerima visi baru atau perubahan baru. Visi baru atau perubahan baru akan sia-sia bila sejumlah orang menentang atau menghalangi terjadinya implementasi *change management*. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat meyakinkan setiap karyawannya untuk dapat menerima dan melakukan suatu perubahan.

6. Gagal menciptakan keberhasilan jangka pendek

Implementasi *change management* membutuhkan waktu yang tidak sebentar, upaya untuk mengubah strategi atau mengatur kembali managerial pada suatu perusahaan. Untuk itu sebaiknya seorang pemimpin menciptakan keberhasilan jangka pendek sebelum menggapai keberhasilan jangka panjang. Menciptakan keberhasilan jangka pendek bagi seorang pemimpin adalah langkah awal untuk mendapatkan perbaikan kinerja nyata, membangun sasaran dalam sistem rencana tahunan, meraih berbagai sasaran, dan memberikan penghargaan kepada orang-orang yang terlibat dengan pengakuan, promosi atau bonus.

7. Terlalu cepat mendeklarasikan keberhasilan

Kerja keras dalam upaya mengimplementasikan *change management*, tiap karyawan bisa saja tergoda untuk mendeklarasikan kesuksesan mereka. Merayakan keberhasilan itu tidak masalah, selama seluruh proses implementasi *change management* sudah dilalui dengan dengan perencanaan awal. Target tertinggi implementasi *change management* adalah perubahan sampai kedalam budaya perusahaan. Mendeklarasikan keberhasilan terlalu cepat itu sangat berbahaya dalam upaya perjalanan menuju implementasi *change management*.

8. Mengabaikan perubahan secara kuat dalam budaya perusahaan.

Perubahan yang dahsyat apabila meresap ke dalam aliran darah unit kerja atau tubuh perusahaan, hingga mengakar dalam norma sosial serta nilai perusahaan yang dipegang bersama. Dua faktor terutama penting dalam merancang pendekatan baru di budaya perusahaan. Yang pertama adalah upaya sadar untuk menunjukkan kepada orang

bagaimana perilaku dan sikap meningkatkan kinerja. Jika orang dibiarkan menghubungkan sendirian, mereka bisa dengan mudah menciptakan kaitan yang tidak akurat. Kedua keputusan suksesi yang buruk pada manajer puncak suatu perusahaan biasanya terjadi ketika dewan direktur tidak menjadi bagian integral dari suatu implementasi *change management*.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dengan pendekatan kualitatif.

Hasil dan Pembahasan

Proses Implementasi Change Management

Metode yang digunakan dalam transformasi implementasi *change management* yang sukses adalah didasarkan pada pemahaman fundamental bagi setiap insan dalam sebuah perusahaan. Perubahan besar tidak akan terjadi secara gampang karena satu daftar panjang alasan. Biaya yang terlalu tinggi, atau produk yang tidak cukup bagus, atau tuntutan pelanggan yang bergeser, perubahan yang dibutuhkan tetap bisa macet akibat budaya yang berfokus ke dalam. Kendala-kendala yang sering dihadapi adalah birokrasi yang melumpuhkan, politik yang transaksional, tingkat kepercayaan yang rendah, kurangnya kerjasama tim, sikap arogan, kurangnya kepemimpinan di manajemen menengah harus segera dicermari dan dicaikan solusinya. Agar efektif, metode yang dirancang untuk mengubah strategi adalah meningkatkan kualitas SDM dengan kesiapan menghadapi berbagai tantangan perubahan dunia global.

Langkah-langkah implementasi *change management* menghasilkan perubahan sukses pada level mana pun dalam perusahaan harus melalui beberapa proses. Proses ini secara empiris memiliki delapan tahap, masing-masing proses terkait, salah satu ada kesalahan fundamental maka akan menghancurkan upaya transformasi. Langkah-langkah itu adalah : membangun rasa kemendesakan, menciptakan koalisi antar unit, mengembangkan visi dan misi strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan basis manusia yang luas untuk bertindak, memunculkan keberhasilan jangka pendek, mengonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan perubahan, membudayakan pendekatan baru dalam budaya.

Tabel 1. Proses Langkah Perubahan

1. Membangun rasa kemendesakan
✓ Riset realitas pasar dan persaingan ✓ mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis, potensi krisis, atau peluang pasar
2. Menciptakan koalisi antar unit
✓ membentuk satu kelompok untuk memimpin perubahan ✓ menjadikan kelompok bekerja bersama seperti tim
3. Mengembangkan visi dan strategi
✓ menciptakan visi untuk mengarahkan upaya perubahan ✓ mengembangkan strategi untuk meraih visi tersebut

4. Mengomunikasikan visi perubahan

- ✓ menggunakan cara untuk mengomunikasikan visi baru
- ✓ menjadikan koalisi role model dalam perilaku perubahan

5. Memberdayakan tindakan dengan basis yang Luas

- ✓ menyingkirkan rintangan
- ✓ mengubah sistem yang menghancurkan visi perubahan
- ✓ mendorong pengambilan risiko, gagasan, dan aktivitas

6. Memunculkan keberhasilan jangka pendek

- ✓ merencanakan perbaikan yang tampak dalam kinerja
- ✓ menciptakan keberhasilan
- ✓ memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap karyawan

7. Mengonsolidasikan pencapaian perubahan

- ✓ menggunakan peningkatan kredibilitas dalam tubuh perusahaan
- ✓ mengembangkan karyawan
- ✓ menguatkan kembali proses perubahan baru

8. Membangun pendekatan baru dalam budaya kerja

- ✓ menciptakan kinerja yang lebih baik
- ✓ hubungan antara perilaku baru dan perubahan baru
- ✓ mengembangkan sarana pengembangan kepemimpinan

Empat langkah pertama dalam proses transformasi perubahan membantu mencairkan *status quo* yang sudah mengeras. Jika perubahan itu gampang, perusahaan tidak akan membutuhkan semua upaya itu. Fase lima hingga tujuh selanjutnya memperkenalkan banyak praktik baru. Tahap terakhir melandasi perubahan dalam budaya korporat dan membantu menjadikannya melekat. Penjelasan Proses langkah perubahan sebagai berikut:

1) Membangkitkan rasa kemendesakan

Menumbuhkan '*sense of urgency*' dimana setiap orang akan merasa terdorong untuk segera melakukan perubahan yang dilakukan. Hal ini dapat dilakukan jika ditemukannya alasan / faktor yang benar-benar kuat mengapa perubahan perlu dilakukan. Untuk itu perlu ditunjukkan fakta/ data yang dapat dilihat, dirasakan, disentuh agar orang-orang mau dan merasa perlu untuk berubah. Jika orang tidak melihat adanya data / fakta bahwa mereka harus berubah maka yang terjadi adalah orang-orang tidak akan mau berubah. Mereka akan tetap berada di zona nyaman karena mereka merasa tidak ada alasan yang kuat untuk berubah. Harus ada rasa 'keterdesakan' yang bisa dilihat selain oleh pemimpin juga oleh orang yang dipimpinnya.

2) Menciptakan koalisi antar unit

Membantu pembentukan kelompok yang akan memandu proses perubahan (*change agents*) yang mempunyai kapabilitas yang memadai baik dari sisi anggota kelompok maupun metode pelaksanaannya. Untuk berubah diperlukan orang-orang yang yakin bahwa perubahan akan mengarah ke arah yang lebih baik. Karena itu perlu dibentuk

kelompok yang tugasnya menunjukkan antusiasme, komitmen, kepercayaan bahwa dengan perubahan yang akan dilakukan akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Mereka inilah agen-agen perubahan yang akan mendorong orang-orang disekitarnya untuk mendukung jalannya perubahan. Karena itu perlu dilakukan komunikasi yang rutin dengan para agen ini agar memantapkan tujuan perubahan, saling mendukung dan meminimalisir rasa frustrasi yang mungkin timbul.

3) Mengembangkan visi dan strategi

Visi yang sudah ada harus diterjemahkan dalam bentuk strategi yang menantang untuk dilaksanakan. Tanpa visi yang jelas, tidak akan ada yang mau mengikuti arah perubahan yang diusung, kalau pun ada, di tengah jalan mereka akan kehilangan arah. Visi ini harus dapat dipilah-pilah dalam time frame yang jelas, apakah tahunan, semesteran, atau triwulan serta dengan melihat pula kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan. Dengan demikian setiap orang akan dapat melihat arah yang jelas mengenai tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam bentuk implementasi sehari-hari.

4) Mengomunikasikan visi perubahan

Visi dan strategi yang disampaikan harus mengomunikasikan sehingga terjadi kesamaan dan pemahaman yang baik serta dapat diterima di seluruh jajaran. Visi yang baik harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. Dan yang penting adalah bentuknya tulus, sederhana, tidak rumit serta memberikan role model akan visi yang sudah diaplikasikan. Dan dapat pula digunakan teknologi untuk membantu mempercepat proses komunikasi (situs resmi, internal email blast, dll).

5) Memberdayakan tindakan dengan basis yang luas

Mengatasi secara efektif rintangan-rintangan yang timbul yang dapat memantapkan pengalaman dalam mengelola perubahan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri. Selain itu perlu juga dukungan dalam bentuk alat-alat (resources) yang memadai agar semua orang dapat bertindak untuk mencapai visi. Termasuk pula adalah dorongan agar team mampu keluar dari pola pikir standar dan dapat 'keluar' (out of the box) mengambil langkah-langkah terobosan yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

6) Memunculkan keberhasilan jangka pendek

Meraih keberhasilan jangka pendek. Karena perubahan pada umumnya tidak dapat dicapai dalam tempo yang singkat maka dibutuhkanlah milestone-milestone (batu loncatan) kecil untuk memberi tanda sudah sampai dimana proses perubahan yang dijalankan. Karena itu dibutuhkanlah perayaan-perayaan kecil (short term wins) dalam bentuk pemberian penghargaan agar semangat para pengusung roda perubahan ini dapat terus dijaga agar tidak redup. Adalah perlu untuk terus mengupayakan agar semangat para pendukung perubahan ini tetap menyala karena proses perubahan menuntut stamina fisik & mental dalam waktu yang panjang. Selain itu, short term wins ini juga memberi isyarat kepada mereka yang belum 'bergabung' untuk dapat bergabung karena inilah 'jalan' yang 'benar'. Akan jauh lebih baik jika 'perayaan' meraih kemenangan kecil ini dilakukan dalam exposure yang luas sehingga ada banyak orang yang menyaksikan sehingga pada penerima penghargaan ini dapat lebih percaya diri, mantap dan semakin yakin akan arah yang di tuju.

7) Mengkonsolidasikan pencapaian perubahan

Proses perubahan masih akan berlanjut sampai tercapainya visi yang dicanangkan. Tetapi, haruslah dicatat bahwa proses ini jangan sampai membuat kondisi fisik dan emosi terganggu dan mengorbankan kepentingan pribadi, karena dalam jangka panjang

jika ini terjadi, yang mendapatkan imbasnya adalah proses perubahan itu sendiri. Gunakanlah momentum-momentum, seperti misalnya pada perayaan hari jadi perusahaan / peringatan hari besar sebagai alat bantu untuk mengkomunikasikan bahwa perubahan belum selesai. Jika perlu dilakukan perubahan sistem, struktur, kebijakan-kebijakan, prosedur hingga kultur perusahaan sehingga sesuai dengan kondisi yang diinginkan.

8) Menancapkan pendekatan baru dalam budaya

Pastikanlah agar perubahan tertanam sebagai budaya perusahaan sehingga perubahan benar-benar mengakar sampai ke struktur perusahaan yang paling bawah. John P. Kotter mengingatkan, bila satu saja tahapan itu dilewati, maka kita hanya akan menghasilkan apa yang disebutnya sebagai “illusion of speed” (kecepatan maya) yang dapat menghasilkan perubahan yang tidak sempurna.

Langkah terakhir dari metode perubahan Kotter. Kotter menyatakan bahwa perubahan tidak datang dengan sendirinya dan hanya akan menjadi bagian dari budaya perusahaan apabila telah menjadi bagian dari inti perusahaan. nilai-nilai dan standar yang ditetapkan harus sesuai dengan visi baru dan harus ada dukungan dari perilaku karyawan. Perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala dan diskusi tentang progress tersebut. Setelah mengikuti kedelapan langkah perubahan tersebut, sebaiknya perusahaan perlu mengambil visi baru sebagai langkah awal implementasi perubahan ketika merekrut karyawan baru, juga dalam perubahan terhadap karyawan lama yang masih aktif dalam perusahaan. Visi baru ini harus bersifat solid dalam perusahaan, sehingga implementasi yang dilakukan juga akan bersifat menyeluruh.

Perubahan dalam suatu perusahaan tidak dapat dihindarkan. Hal ini terjadi sebagai dampak dalam mengatasi permasalahan yang ada dalam perusahaan. Permasalahan pada umumnya dapat digolongkan ke dalam empat kategori.

Pertama, perubahan dalam perusahaan dapat mempengaruhi kemampuan individu. Individu dapat berubah dan merasa efektif, merasa dihargai, dan merasa memegang kendali. Hal tersebut tidak dapat tercapai tanpa adanya suatu dukungan, pelatihan, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Jika tidak ada dukungan, resistensi orang untuk berubah akan sangat kuat, sehingga akan sulit untuk membuat suatu kemajuan.

Kedua, perubahan perusahaan akan menghasilkan gejolak karena mengubah pola kerja, fungsi dan jaringan kerja yang sudah ada sebelumnya, sehingga orang akan merasakan kebingungan dan ketidakpastian. Untuk itu, Perubahan juga harus dilakukan dalam hal pola kerja, fungsi dan jaringan kerja untuk mendukung kebijakan baru yang ditetapkan, sehingga tidak menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian dalam pelaksanaannya.

Ketiga, perubahan perusahaan akan menghasilkan konflik antara pihak yang merasa diuntungkan dan pihak yang merasa dirugikan. Pihak yang diuntungkan akan mendapatkan kewenangan dalam menjalankan program dan mendapatkan keuntungan terkait dengan tugas dan kewenangan yang baru. Sedangkan pihak yang kalah adalah orang yang merasa dirugikan terkait dengan kebijakan perubahan yang diambil. Biasanya mereka berada dalam posisi yang nyaman sebelum adanya kebijakan perubahan ‘status Quo’. Ketika kebijakan perubahan ditetapkan, kewenangan mereka berkurang atau yang paling ekstrim adalah kehilangan kewenangan. Kemudian berlanjut

pada kehilangan keuntungan yang biasanya mereka dapatkan pada kondisi sebelum kebijakan perubahan dijalankan. Untuk mengatasi hal tersebut, dibutuhkanlah suatu wadah untuk menegosiasi ulang suatu kebijakan perubahan dan menata ulang peta politiknya.

Keempat, perubahan dapat menimbulkan stagnasi (kemandegan) karena kehilangan arti dari perubahan itu sendiri. Kemungkinan orang yang menerima perubahan lebih sedikit dibandingkan dengan orang yang menerima perubahan, sehingga si pembuat kebijakan perubahan akan berjuang sendiri membuat perubahan. Transisi perubahan yang sesuai prosedur sangatlah diperlukan, melupakan masa lalu, dan menyambut masa depan yang cerah akan membantu orang meninggalkan segala hal yang berkaitan dengan masa lalu dan mengadopsi hal baru untuk suatu perubahan.

Pentingnya *Learning Organization* telah lama menjadi perhatian para ahli perusahaan, terutama semenjak terbitnya buku karya Peter Senge "The Fifth Discipline" pada tahun 1990, disamping itu perusahaan-perusahaan baik perusahaan bisnis maupun non bisnis juga telah mencoba mengembangkan konsep tersebut dalam upaya menjadikan perusahaan mereka kompetitif, dan dalam konteks itulah manajemen pengetahuan menjadi amat penting, karena dengan pengelolaan yang tepat dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif yang tangguh yang diperlukan sekali dalam perkembangan global dewasa ini. *Change Management* menjadi salah satu solusi bagi dunia usaha apapun, ketika perubahan yang terjadi sudah sangat susah untuk diprediksikan. Dalam konteks inilah sesungguhnya sudah banyak perusahaan yang mengaplikasikan beberapa kriteria *Change Management* namun belum mengelola dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga belum mampu berperan dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Simpulan

Implementasi *change management* di perusahaan konsultan pengembangan SDM, tidak dilakukan secara instan tetapi memerlukan waktu untuk dapat membuat suatu kebijakan perubahan diterima oleh semua pihak. Kebijakan perubahan dilakukan secara hati-hati sehingga tidak menimbulkan kekacauan atau penolakan spontan dari pihak yang merasa kalah dengan situasi yang ada.

Melakukan implementasi *Change Management* bagi perusahaan adalah alat yang baik untuk membuat analisis setiap kelebihan dan kekurangan yang perlu dilakukan perubahan. Dengan transisi yang baik, diharapkan semua perubahan dapat berjalan tanpa ada hambatan. Walaupun sangat sulit untuk mengubah watak dan perilaku setiap individu, manajemen perubahan perusahaan memberikan sedikit harapan akan perubahan budaya dari suatu perusahaan.

Daftar Pustaka

- P. Kotter. John. 1996. *Leading Change : An Action Plan From The World's Foremost Expert On Business Leadership*. Library of congress Cataloging in Publication Data
- John P. Kotter. 2014. "*Leading Change*", Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Prof. Dr. Wibowo, SE, M.Phil. 2012. "*Manajemen Perubahan*", edisi ketiga. Jakarta : PT. Grafindo Persada

- Richard P. Rumelt. 2015. "Good strategy / Bad Strategy", Jakarta : KPG (Kepustakaan Populer Gramedia)
- Jim Collin. 2001. "Good to Great", Jakarta : Kharisma Publishing
- Jeff Davidson. 2005. "The Complete Ideal's Guide : Change Management". Jakarta : Prenada Media Group
- Coffman Karen and Lutes Katie. 2007. "Management of Change".
- Dan S. Cohen & John P. Kotter. 2005. "The Heart of Change Field Guide", United States of America : Deloitte Development LLC.
- Bolman, L.G. and Deal, Terrence, E (2003). *Reframing Organization* (3rd Edition) San Fransisco, John Wiley & Sons.
- P. Kotter. John. 1996. *Leading Change : An Action Plan From The World's Foremost Expert On Business Leadership*. Library of congress Cataloging in Publication Data
- John P. Kotter. 2014. "Leading Change", Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Richard P. Rumelt. 2015. "Good strategy / Bad Strategy", Jakarta : KPG (Kepustakaan Populer Gramedia)
- Jim Collin. 2001. "Good to Great", Jakarta : Kharisma Publishing
- Jeff Davidson. 2005. "The Complete Ideal's Guide: Change Management". Jakarta : Prenada Media Group
- Coffman Karen and Lutes Katie. 2007. "Management of Change".
- Wibowo, 2016 "Budaya Organisasi – Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang (Edisi Kedua)", Rajawali Pers, Jakarta,
- Michael E. Porter, 2012, "Competitive Advantage", Kharisma, Jakarta,
- Veithzal Rivai Zaenal, Muliaman Darmansyah Hadad, Mansyur Ramlym, 2014, "Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Rajawali Pers, Jakarta
- Wirawan, 2013 "Kepemimpinan (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi dan Penelitian)", Rajawali Pers, Jakarta,
- James M Kouzes & Barry Z, Posner, 1999, "The Leadership Challenge", Interaksara, Jakarta
- Hum Sin Hoon, "Memenangkan Persaingan Cara Cheng Ho", Kompas, Jakarta,
- Dedi Purwana, dkk, 2017 "Pengantar Ilmu Organisasi", In Media, Jakarta,