

ORGANIZATION STRATEGY

Designing dynamic roadmap for success

Editor : GCAINDO

Efrita Norman |

Fitriani |

Jimmy Rusjiana |

Mochamad Sugiarto |

Ni Luh Purnamasuari Prapnuwanti |

Rusliandy |

Warcito |

Wustari L. Mangundjaya |

Yuliana |



GCAINDO
inspiring and empowering

Organization Strategy : Designing Dynamic Roadmap for Success

Penulis: Efrita Norman, Fitriani, Jimmy Rusjiana,
Mochamad Sugiarto, Ni Luh Purnamasuari Prapnuwanti,
Rusliandy, Warcito, Wustari L. Mangundjaya, Yuliana

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO
Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Bintang Semesta Media

Anggota IKAPI No. 147/DIY/2021

Jl. Karang Sari, Gang Nakula, RT 005, RW 031,

Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773

Telepon: (0274) 4358369 , Mobile: (0) 858-6534-2317

Email: redaksibintangpustaka@gmail.com

Website: www.bintangpustaka.com, www.pustakabintangmadani.com

Cetakan Pertama: 2022

Yogyakarta, Bintang Semesta Media 2022

xii + 142 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-5361-82-6

Hak cipta © 2022 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: JMcreation (VectorStock).

Gambar pada awal setiap bab: fauxels (Pexels), Edmond Dantès (Pexels), DocuSign (Unsplash).

Disclaimer. GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Kata Pengantar

Untuk menciptakan dan memelihara kolaborasi dan kerja sama organisasi di era revolusi Industry 4.0 dan Society 5.0 dibutuhkan penyelenggaraan organisasi yang didasarkan atas manajemen selaras atas fungsi perencanaan, kontrol, evaluasi, penyesuaian dan pengembangan atas semua sumber daya secara optimal. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen organisasi yang didasarkan atas pengetahuan akan prinsip dan dinamika strategi organisasi sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip dan dinamika strategi organisasi. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup manajemen organisasi serta konsep dan teori pengembangan organisasi. Konsep dan implementasi manajemen strategis dalam organisasi dan transformasi manajemen organisasi di era disruptif kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan konsep pengawasan dalam organisasi dan konsep kepemimpinan dalam pengembangan organisasi. Penjelasan mengenai manajemen kewenangan, tanggung jawab dan delegasi diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai konsep rekrutmen dan seleksi dalam organisasi modern serta manajemen disiplin kerja di era digital.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas prinsip dan dinamika strategi organisasi.

GCAINDO

Daftar Isi

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
Profil Penulis	ix
1 Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Organisasi	1
1.1 Pendahuluan	2
1.2 Pengertian manajemen	2
1.3 Tujuan manajemen	5
1.4 Ciri-ciri manajemen	5
1.5 Unsur-unsur manajemen	6
1.6 Fungsi-fungsi manajemen	6
1.7 Prinsip-prinsip dasar manajemen	8
1.8 Pengertian organisasi	10
1.9 Unsur-unsur dasar organisasi	12
1.10 Hakikat organisasi	12
1.11 Asas-asas organisasi	13
2 Konsep dan Teori Pengembangan Organisasi	15
2.1 Pendahuluan	16
2.2 Konsep pengembangan organisasi	18
2.3 Teori terkait pengembangan organisasi	22
2.3.1 <i>Teori perubahan yang terencana (planned changed) oleh Kurt Lewin</i>	23
2.3.2 <i>Teori sistem (sistem theory)</i>	25
2.3.3 <i>Teori motivasi (motivation theory)</i>	26
2.3.4 <i>Teori kaji tindak (action research theory)</i>	27
3 Konsep dan Implementasi Manajemen Strategis dalam Organisasi	29
3.1 Definisi manajemen strategi	30
3.2 Ciri-ciri manajemen strategis	31
3.3 Tujuan dan manfaat manajemen strategis	31
3.4 Perkembangan teori manajemen strategis	33
3.5 Model manajemen strategis	34
3.5.1 <i>Tahap formulasi strategi</i>	39
3.5.2 <i>Tahap implementasi</i>	40
3.5.3 <i>Tahap evaluasi strategi</i>	40
3.6 Contoh implementasi strategi pada organisasi	40

4	Transformasi Manajemen Organisasi di Era Disruptif	45
4.1	Pendahuluan	46
4.2	Jenis-jenis perubahan	47
4.3	Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas perubahan organisasi	51
4.4	Mengelola manajemen perubahan yang kompleks	55
4.5	Tantangan dalam melakukan transformasi manajemen organisasi	57
4.6	Kiat-kiat melakukan transformasi manajemen organisasi	58
4.7	Penutup	59
5	Konsep Pengawasan dalam Organisasi	61
5.1	Pendahuluan	62
5.2	Konsep pengawasan	63
5.3	Langkah-langkah pengawasan	67
5.4	Syarat-syarat pengawasan yang baik	69
5.5	Tujuan pengawasan	69
5.6	Manfaat pengawasan	70
5.7	Prinsip pengawasan	71
6	Konsep Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi	73
6.1	Pendahuluan	74
6.2	Konsep kepemimpinan	75
6.3	Karakteristik pemimpin	77
7	Manajemen Kewenangan, Tanggung Jawab dan Delegasi	85
7.1	Pendahuluan	86
7.2	Kekuasaan	87
7.3	Kewenangan	88
7.4	Tanggung jawab	91
7.5	Delegasi	92
7.6	Manajemen kewenangan, tanggung jawab dan delegasi	94
7.6.1	<i>Batas wewenang</i>	<i>94</i>
7.6.2	<i>Wewenang yang efektif</i>	<i>95</i>
7.6.3	<i>Prinsip klasik dasar perlimpahan wewenang</i>	<i>96</i>
7.6.4	<i>Asas-asas pendelegasian kewenangan</i>	<i>97</i>
7.6.5	<i>Seni pendelegasian wewenang (the art of delegation authority)</i>	<i>99</i>
7.6.6	<i>Sentralisasi dan desentralisasi wewenang (centralization and decentralization authority)</i>	<i>99</i>
8	Konsep Rekrutmen dan Seleksi dalam Organisasi Modern	103
8.1	Pendahuluan	104
8.2	Rekrutmen dan seleksi dalam organisasi modern	105
8.2.1	<i>Rekrutmen dalam organisasi modern</i>	<i>105</i>
8.2.2	<i>Seleksi dalam organisasi modern</i>	<i>109</i>
8.3	Metode rekrutmen dan seleksi dalam organisasi modern	111

9	Manajemen Disiplin Kerja di Era Digital	117
9.1	Pendahuluan	118
9.2	Manajemen disiplin kerja	118
9.3	Manajemen disiplin kerja di era digital	122
9.3.1	<i>Perencanaan disiplin kerja</i>	125
9.3.2	<i>Implementasi disiplin kerja</i>	125
9.3.3	<i>Evaluasi pelaksanaan disiplin kerja</i>	127
9.3.4	<i>Tahapan dalam penjatuhan sanksi</i>	128
	Daftar Pustaka	131
	Glosarium	139
	Indeks	141

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Konsep pengembangan organisasi (<i>organizational development, OD</i>)	20
Gambar 3.1 Model Manajemen Strategis dari Hunger dan Wheelen	38
Gambar 3.2 Tahapan manajemen strategis.....	39
Gambar 4.1 Reaksi terhadap perubahan organisasi	55
Gambar 4.2 Reaksi terhadap perubahan organisasi	57
Gambar 8.1 Informasi yang perlu disiapkan dalam rekrutmen	107
Gambar 8.2 Kelebihan dan kelemahan metode rekrutmen modern.....	115

Daftar Tabel

Tabel 4.1	Model pengeolaan perubahan yang kompleks	56
Tabel 8.1	Metode rekrutmen.....	112

TRANSFORMASI MANAJEMEN ORGANISASI DI ERA DISRUPTIF

Dr. Wustari L. Mangundjaya, S.E., M.Org.Psy, Psikolog

Perubahan organisasi merupakan hal yang tidak dapat ditawar lagi, bila organisasi ingin tetap bertahan dan menjadi kompetitif.

– **Wustari. L. H. Mangundjaya**



4.1 Pendahuluan

Dunia berubah dan tuntutan lingkungan berubah, hal ini membuat perubahan adalah suatu keniscayaan. Perubahan teknologi yang sedemikian cepat, dengan adanya revolusi Industry 4.0 dan revolusi Industry 5.0, bahkan adanya pandemi COVID-19 turut mempercepat tuntutan adanya perubahan. Saat ini terlihat bahwa karakteristik di lingkungan sudah menunjukkan kriteria VUCA (*vulnerability*, yaitu perubahan secara cepat; *uncertainty*, adanya ketidakpastian; *complexity*, bersifat kompleks tidak hanya satu atau dua variabel yang mengalami dampak; dan *ambiguity*, yaitu ketidakjelasan kondisi yang ada). Dengan adanya karakteristik VUCA dalam lingkungan saat ini, maka konsekwensinya adalah organisasi perlu melakukan perubahan bahkan melakukan transformasi. Selain itu, globalisasi dan ketidakstabilan ekonomi telah meningkatkan frekuensi dan kekuatan perubahan organisasi di seluruh dunia. Perampingan, restrukturisasi, dan relokasi pekerjaan dari berlokasi domestik ke lokasi internasional pada saat ini menjadi salah satu sarana untuk meningkatkan kinerja keuangan dan daya saing suatu organisasi.

Penyesuaian organisasi harus dilakukan untuk menghadapi berbagai tuntutan yang berasal dari lingkungan eksternal, seperti perubahan ekonomi, perubahan peraturan pemerintah, teknologi, selera dan perilaku konsumen, kondisi pasar lokal maupun global, kompetisi, pemasok, geografi dan perubahan sosial (Ivancevich *et al.*, 2005; Smith, 2005; Kreitner & Kinicki, 2008; Burke, 2008; Herold & Fedor, 2008; Martin, 2008). Selain itu, perubahan yang terdapat dari dalam organisasi atau internal organisasi (Herold & Fedor, 2008; Burke, 2008), seperti komposisi tenaga kerja, kepemilikan organisasi, serta kondisi internal lainnya, juga menuntut organisasi untuk berubah. Dengan perkataan lain, pderubahanan transformasi organisasi sangat penting bagi kehidupan organisasi baik di masa kini maupun di masa mendatang (Burke, 2008; Smith, 2005). Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam proses perubahan tidak semua organisasi dapat melakukannya dengan lancar, banyak yang mengalami berbagai rintangan, dan membuat program perubahan yang telah direncanakan tidak berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Miller (2004) dan Burke (2008) menyatakan bahwa terdapat 70% program perubahan yang tidak berhasil sesuai dengan harapan. Selain itu, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa banyak

perubahan organisasi yang mengalami kegagalan disebabkan karena individu atau anggota organisasi menolak adanya perubahan pada organisasinya (Furst & Cable, 2008; Ford *et al.*, 2008). Hal ini disebabkan karena sebagai-bagusnya suatu program perubahan organisasi direncanakan tetapi bila tidak didukung oleh anggota organisasinya (manusia) maka perubahan organisasi tersebut tidak dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan (Mangundjaya, 2019; 2021). Makalah ini membahas mengenai jenis-jenis perubahan, faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas transformasi, tantangan melakukan transformasi dan kiat-kiat melakukan transformasi di organisasi.

4.2 Jenis-jenis perubahan

Secara umum, jenis perubahan organisasi terbagi ke dalam:

1. Perubahan terencana

Perubahan terencana muncul pada saat pemimpin perubahan memiliki tujuan untuk menanamkan prosedur yang baru yang biasanya dilakukan dengan alasan kebutuhan akan perubahan yang sesuai dengan lingkungan yang berubah atau untuk mencapai peluang bisnis (Cummings & Worley, 2001; Anderson, 2002).

2. Perubahan tidak terencana

Perubahan tidak terencana adalah tindakan yang merupakan reaksi terhadap lingkungan, di mana tindakan tersebut dipertimbangkan sebagai solusi dari masalah yang belum dapat diprediksi (Anderson, 2002). Dalam hal ini, perubahan organisasi dapat bermacam-macam bentuk dan sumbernya, serta memberikan dampak yang dapat diramalkan maupun yang tidak dapat diramalkan (Delavigne & Robertson, 1994 dalam Mangundjaya, 2021).

Di samping itu pula, Burke (2008) serta Jick dan Peiperl (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan, yaitu:

1. Perubahan revolusioner vs. perubahan evolusioner

Perubahan dapat bersifat revolusioner atau evolusioner, yang keduanya masing-masing menuntut perbedaan peralatan dan teknik yang berbeda. Perubahan revolusioner adalah yang berskala besar dan menuntut adanya perubahan sistem secara total, yang

kadangkala menuntut perubahan yang dramatis, yang dilakukan dalam jangka waktu yang relatif cepat. Sementara itu, perubahan evolusioner adalah perubahan yang dilakukannya secara bertahap. Perubahan evolusioner disebut juga dengan istilah perubahan transisional dan bertahap (Jick & Peiperl, 2011).

2. Transformasi vs. pengembangan kontinu

Perubahan yang bersifat transformasional menuntut adanya perhatian yang besar dari seluruh anggota organisasi, sedangkan pengembangan kontinyu hanya menuntut perhatian dari mereka yang terdapat pada departemen atau bagian di mana perubahan tersebut dilakukan. Menurut Jick dan Peiperl (2011), perubahan transformasi menuntut adanya lompatan yang memerlukan adanya keyakinan bersama dari seluruh anggota organisasi. Perubahan transformasi biasanya bersifat radikal dan berhubungan dengan perubahan pada visi, misi, budaya organisasi. Salah satu bentuk transformasi adalah merger dan akuisisi.

3. Strategis vs. operasional

Perubahan organisasi juga dapat terjadi pada aspek strategis atau aspek operasional sehari-hari. Pada umumnya perubahan yang radikal dan transformasional, merupakan perubahan yang bersifat strategis, sedangkan perubahan operasional hanya berdampak pada kegiatan operasional sehari-hari.

4. Sistem total vs. lokal

Perubahan organisasi dapat secara menyeluruh (*total system*) atau biasa disebut dengan *whole system* atau *whole scale change*, di mana perubahannya melibatkan serta berdampak pada keseluruhan organisasi, sedangkan lokal hanya pada departemen tertentu saja. Biasanya perubahan transformasional dan radikal masuk ke dalam perubahan yang bersifat sistem total atau menyeluruh. Misalnya: perubahan organisasi berupa merger biasanya merupakan perubahan total, karena akan merubah dan berdampak secara total.

Sementara itu, Myers *et al.* (2012) membagi bentuk atau jenis perubahan ke dalam tiga bagian, yaitu fokus pada individu, fokus pada kelompok, dan fokus pada organisasi. Ketiga fokus perubahan organisasi tersebut adalah:

1. Fokus pada individu

Perubahan dalam organisasi dimulai dari individu. Perubahan pada tingkat individu dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan cara pandang individu. Perubahan yang dimulai dari tingkat individu diharapkan dapat membantu organisasi dalam mengimplementasikan perubahannya. Beberapa upaya dalam mengubah cara pandang individu dan meningkatkan keterampilan individu adalah melalui pemberian pelatihan atau induction kepada anggota organisasi. Selain itu, pemberian pelatihan, pengembangan juga akan dapat merubah individu.

2. Fokus pada kelompok

Perubahan dapat dilakukan juga pada tingkat kelompok atau tim yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kerja suatu kelompok atau tim. Intervensi perubahan yang dilakukan pada tingkat kelompok di antaranya adalah:

- a) pembimbingan kelompok berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, yaitu mendefinisikan peran dan tanggung jawab kelompok, mengklarifikasikan tujuan kelompok yang ditujukan untuk kebutuhan di masa yang akan datang; dan
- b) mengeksplorasi cara kelompok mengambil keputusan, berkomunikasi satu sama lain, serta melakukan proses interpersonal. Semua itu dilakukan untuk meningkatkan cara kerja yang efektif.

Kedua kegiatan tersebut di atas, dapat dilakukan melalui kegiatan pengembangan tim (*team development*).

3. Fokus pada organisasi

Selain perubahan yang berfokus pada individu dan kelompok, perubahan juga dapat dilakukan pada skala yang lebih luas, yaitu perubahan pada tingkat organisasi. Perubahan pada tingkat organisasi meliputi perubahan bentuk dan struktur organisasi.

Bentuk perubahan yang berfokus pada tingkat organisasi, yaitu adalah:

a. Perubahan struktur organisasi

Perubahan pada struktur organisasi ini berfokus pada desain jabatan (*job design*), di mana beberapa karyawan diberikan peran dan tanggung jawab baru. Perubahan ini umumnya ditujukan untuk meningkatkan efisiensi bahkan bisa juga untuk meningkatkan motivasi pada anggota organisasi.

b. Perampingan organisasi

Perampingan organisasi atau biasa disebut dengan *downsizing* adalah upaya mengurangi ukuran organisasi agar dapat lebih efisien. Hal ini bisa dilakukan dengan menutup unit-unit yang dianggap tidak esensial atau mengurangi jumlah karyawan pada unit-unit tertentu yang dianggap terlalu banyak. Penyebab perlunya perampingan biasanya adalah terjadinya kerugian atau menurunnya efektivitas organisasi secara signifikan. Penyebab lainnya adalah tekanan dari perubahan ekonomi, politik, sosial yang menyebabkan suatu organisasi mengalami kemerosotan produktivitas.

c. Peninjauan kembali proses rekayasa

Bentuk perubahan proses rekayasa berfokus pada meninjau kembali pada proses dan teknologi yang dapat meningkatkan performa organisasi. Metode spesifik seperti Lean atau Six Sigma dapat digunakan agar organisasi dapat menekan pengeluaran dan memaksimalkan hasil. Perubahan yang dilakukan dari bentuk ini di antaranya adalah perubahan sistem kerja organisasi, seperti sistem produksi, sistem pasokan, input (masukan), sistem pemasaran, sistem komunikasi, dan lain-lain.

d. Merger dan akuisisi

Perubahan organisasi juga dapat terjadi ketika organisasi memutuskan untuk melakukan merger atau akuisisi. Merger adalah dua atau lebih organisasi yang relatif berukuran sama memutuskan untuk bergabung menjadi satu dan berubah menjadi satu organisasi baru, sedangkan akuisisi adalah

ketika satu organisasi mengambil organisasi lain sehingga organisasi tersebut menjadi pemilik baru dari organisasi yang diambilnya. Kedua jenis perubahan tersebut pada umumnya dapat disebut sebagai transformasi karena sifatnya strategis dan menyeluruh di seluruh organisasi.

e. Aliansi strategis

Aliansi strategis (*strategic alliances*) adalah hubungan formal antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau untuk memenuhi kebutuhan kritis secara bersama. Aliansi ini bila dilakukan pada organisasi berbentuk perusahaan antara lain dalam mengembangkan sumber daya seperti produk, jalur distribusi, kapabilitas produksi, pembiayaan, peralatan produksi, pengetahuan, keahlian, property intelektual, dan lain-lain.

Program perubahan dan transformasi di sebuah organisasi tidak dapat berlangsung dengan sukses bila tidak ditunjang oleh berbagai faktor. Bahkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa sampai dengan 75% perencanaan program perubahan tidak dapat dilaksanakan secara optimal (Burke, 2008). Untuk itu, perlu kiranya mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor yang dapat memengaruhi efektivitas dari program perubahan dan transformasi di organisasi.

4.3 Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas perubahan organisasi

Efektivitas perubahan organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Walker *et al.* (2007) faktor-faktor pengaruh tersebut adalah:

1. Konten (*content*)

Konten adalah jenis atau bentuk perubahan organisasi yang akan memengaruhi bagaimana seseorang akan menyikapi suatu perubahan. Faktor konten dalam perubahan organisasi merujuk pada jenis perubahan yang akan diimplementasikan. Perubahan organisasi dapat berbeda tergantung pada area mana yang berubah. Misalnya: dampak perubahan yang dilakukan adalah tidak besar, atau hanya tertentu saja maka perubahan tersebut akan lebih mudah diterima oleh anggota organisasi.

2. Konteks (*context*)

Kondisi internal organisasi atau konteks antara lain tercermin dari iklim dan budaya organisasi. Iklim organisasi dapat menjadi salah satu indikator untuk menggambarkan suasana kerja serta dapat memengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Konteks tersebut akan turut memengaruhi penerimaan dan reaksi seseorang terhadap perubahan organisasi. Selain itu, faktor budaya organisasi juga akan turut memengaruhi efektivitas perubahan organisasi. Budaya organisasi biasa dinyatakan sebagai cara atau kebiasaan suatu organisasi bekerja. Budaya organisasi terekspresikan pada: a) kepercayaan (*beliefs*), yakni suatu kepercayaan yang dianut oleh para pemimpin organisasi; b) nilai-nilai (*values*), yaitu nilai-nilai yang dianut oleh organisasi yang dianggap akan dapat menjadi panduan dalam berperilaku; c) perilaku, yaitu perilaku anggota organisasi sehari-hari yang muncul di organisasi; dan d) *artefacts*, yaitu berbagai simbol-simbol yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Dengan adanya empat dimensi budaya organisasi tersebut, hal ini secara umum akan memengaruhi proses perubahan organisasi, dalam arti bahwa kuat atau lemahnya suatu perubahan organisasi serta nilai-nilai yang dianut akan berpengaruh terhadap proses perubahan organisasi (Mangundajaya, 2021).

3. Proses perubahan

Proses perubahan adalah pelaksanaan penerapan perubahan organisasi. Proses perubahan dalam organisasi pada umumnya terdiri dari implementasi suatu perubahan, reaksi anggota organisasi terhadap perubahan. Proses tersebut akan memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi karena bila proses dalam implementasi perubahan organisasi dianggap kurang efektif, maka akan memengaruhi efektivitas dari suatu perubahan secara menyeluruh.

4. Manusia (*people*)

Keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor manusia yang terlibat didalamnya. Dalam hal ini, faktor tersebut adalah karakteristik individu di mana sangat berperan terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan organisasi. Peran manusia, dalam hal ini anggota organisasi pada

kesuksesan perubahan organisasi adalah sangat besar. Hal ini disebabkan oleh karena anggota organisasi sebagai orang yang terkena dampak dari perubahan organisasi, sangat berperan pada keberhasilan program perubahan organisasi yang telah direncanakan. Ketidaksiapan anggota organisasi, sikap sinis, reaksi negatif, penolakan yang nyata, serta tidak adanya komitmen terhadap perubahan organisasi yang telah dicanangkan akan menjadi tantangan dan hambatan akan tercapainya keberhasilan program perubahan organisasi (Mangundjaya, 2021).

Untuk itu, sikap dan perilaku manusia dalam menghadapi perubahan organisasi perlu diketajui dan dipahami. Pemahaman mengenai sikap dan reaksi seseorang terhadap perubahan organisasi, perlu dibahas mengenai beberapa faktor yang memengaruhi sikap dan reaksi seseorang untuk berubah, yaitu yang berhubungan dengan kemauan dan kemampuan seseorang untuk berubah. Secara umum, menurut Hultman (dalam Mangudjaya, 2021), menyatakan bahwa terdapat empat karakteristik individu dalam menghadapi perubahan yaitu:

a) Mau dan mampu untuk berubah

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang mau dan mampu untuk berubah. Kombinasi kedua faktor ini, sangat berhubungan dengan kesiapan untuk berubah. Karakteristik ini sangat mendukung suksesnya suatu perubahan organisasi, bila semua karyawan seperti ini maka perubahan organisasi yang dicanangkan akan dengan sangat mudah dapat tercapai.

b) Tidak mau tetapi mampu untuk berubah

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang mampu untuk berubah tetapi tidak mau untuk melakukan perubahan. Kombinasi dari kedua faktor ini berhubungan dengan resistensi terhadap perubahan. Kategori ini biasanya terdapat pada karyawan yang memiliki kompetensi, tetapi merasa perubahan organisasi yang dicanangkan tidak diperlukan atau tidak bermanfaat bagi organisasi serta merugikan karyawan sehingga mereka menolaknya.

c) Mau tetapi tidak mampu untuk berubah

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang ingin berubah tetapi tidak dapat melakukan perubahan tersebut karena berbagai faktor. Hal ini bisa saja disebabkan karena anggota organisasi tersebut kurang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keahlian tertentu, dan kepercayaan diri. Selain itu, hal ini dapat disebabkan karena kurangnya sumber daya yang diperlukan untuk menunjang perubahan organisasi. Pada kondisi ini, sangat penting untuk mengetahui alasan mengapa seseorang tidak mampu melakukan suatu perubahan, sehingga dapat melakukan intervensi untuk mengatasinya. Selain itu, sebaiknya pemimpin perubahan dan manajemen memberikan pembekalan baik pengetahuan, keterampilan maupun pengembangan sikap bagi karyawan untuk dapat mengikuti perubahan yang dicanangkan manajemen.

d) Tidak mau dan tidak mampu untuk berubah

Pada situasi ini anggota organisasi tidak mau serta tidak mampu untuk berubah. Kondisi ini menarik, karena biasanya jelas diketahui apakah seseorang itu tidak berubah karena disebabkan faktor ketidakinginan untuk berubah atau karena aspek ketidakmampuan untuk berubah. Hal yang seringkali terjadi adalah seseorang menyatakan mereka tidak dapat berubah tetapi sebenarnya adalah mereka tidak mau berubah. Bila terdapat kondisi demikian, maka mereka akan tetap menolak perubahan meskipun telah dilengkapi dengan berbagai keahlian, kemampuan, keterampilan serta berbagai sumber daya yang diperlukan untuk mensukseskan suatu perubahan organisasi. Sementara itu, seseorang mau berubah bila mereka memiliki kemampuan untuk berubah. Untuk itu, organisasi membantu mereka untuk dapat memiliki pengetahuan, keterampilan, mengembangkan rasa percaya diri serta menyiapkan sumber daya yang diperlukan sehingga dapat membuat mereka merasa siap untuk berubah. Gambar 4.1 menggambarkan kondisi tersebut.

Mampu untuk Berubah	(2) Tidak mau tetapi, mampu untuk berubah	(1) Mau dan mampu untuk berubah
Tidak mampu untuk Berubah	(4) Tidak mau dan tidak mampu untuk berubah	(3) Mau dan tidak mampu untuk berubah
	Tidak mau untuk berubah	Mau untuk berubah

Gambar 4.1 Reaksi terhadap perubahan organisasi (Mangundjaya, 2021)

5. Pemimpin sebagai agen perubahan

Memiliki pemimpin perubahan yang sangat peduli terhadap pelaksanaan perubahan organisasi adalah faktor kritis untuk mencapai kesuksesan perubahan organisasi, sebab mereka bertugas untuk memfasilitasi individu dalam mengembangkan, menerapkan, dan mendukung tingkah laku dan performa baru Holt *et al.* (2007) dan Mangundjaya (2022). Sehubungan dengan hal ini, Mangundjaya (2022) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi dalam kepemimpinan perubahan, sebagai berikut: a) **penggagas**, yaitu pemimpin sebagai penggagas suatu perubahan, yang telah memiliki visi kedepan yang jelas, sehingga mengetahui akan menuju kemana organisasi akan dibawa, b) **pelaksana** (*implementer*), yaitu pemimpin perubahan yang dapat membuat perubahan organisasi yang direncanakan dapat terlaksana, dan c) **pendamping** (*coach*), yaitu di mana seorang pemimpin perubahan berperan sebagai pendamping dari proses perubahan organisasi yang dilakukan.

4.4 Mengelola manajemen perubahan yang kompleks

Untuk menerapkan perubahan sepenuhnya, maka pemahaman tentang komponen reformasi sistemik membutuhkan pengalaman, keterampilan orang, dan kesabaran yang luar biasa. Knoster (1991) memperkenalkan konsep *managing complex change model* yang memiliki beberapa

komponen. Knoster (1991) menyarankan bahwa ketika komponen visi, konsensus, keterampilan, insentif, sumber daya dan rencana aksi secara kolektif melekat dalam sistem, maka perubahan kemungkinan akan terjadi. Dalam hal ini, jika ada salah satu komponen yang hilang, maka proses perubahan mungkin akan terhambat. Fitur unik tentang model perubahan Knoster (1991) adalah pendekatan bedahnya. Dalam menilai kondisi dan iklim suatu organisasi, model ini menawarkan solusi potensial dengan mengidentifikasi gejala dan kemudian memulihkan komponen yang hilang.

Para pemimpin perubahan bisa saja sering merasakan apa yang salah, tetapi tidak memahami bagaimana menyelesaikan atau menentukan akar masalahnya. Sebagai contoh, jika seorang pemimpin perubahan merasakan atau mengantisipasi akan adanya sabotase sebagai gejala dari dalam organisasi, maka kemampuan untuk bekerja melalui konsensus dan kolaborasi adalah hal yang penting. Sementara itu, jika terdapat tingkat penolakan yang tinggi, maka pemimpin perubahan perlu mengidentifikasi insentif dan menentukan apa yang secara pribadi akan memotivasi seseorang untuk berubah. Misalnya di beberapa organisasi, terdapat masalah sangat parah yang mengakibatkan banyak mata rantai hilang sehingga menciptakan lingkungan tidak bersahabat yang sulit untuk diselesaikan. Untuk itu, mengembangkan kepercayaan melalui pembangunan hubungan akan dapat menarik keluar mata rantai penting yang hilang.

Lebih lanjut, proses perubahan dapat terus berkembang dan membantu organisasi mencapai hasil yang diinginkan. Tabel 4.1 menggambarkan model secara lebih baik.

Tabel 4.1 Model pengelolaan perubahan yang kompleks (Knoster, 1991)

Variabel Perubahan						Hasil
Visi	Konsensus	Keterampilan	Insentif	Sumber daya	Rencana aksi	Perubahan
X	Konsensus	Keterampilan	Insentif	Sumber daya	Rencana aksi	Kebingungan
Visi	X	Keterampilan	Insentif	Sumber daya	Rencana aksi	Sabotase
Visi	Konsensus	X	Insentif	Sumber daya	Rencana aksi	Kecemasan
Visi	Konsensus	Keterampilan	X	Sumber daya	Rencana aksi	Penolakan
Visi	Konsensus	Keterampilan	Insentif	X	Rencana aksi	Frustrasi
Visi	Konsensus	Keterampilan	Insentif	Sumber daya	X	Rutin

Dari Gambar 4.1, terlihat bahwa idealnya adalah semua variabel harus ada untuk memperoleh adanya perubahan yang efektif, karena bila salah satu variabel tidak ada, maka hal ini dapat mengakibatkan pencapaian hasil yang kurang sesuai bahkan dapat memunculkan adanya penolakan.

4.5 Tantangan dalam melakukan transformasi manajemen organisasi

Tantangan terbesar dalam melakukan perubahan dan transformasi organisasi adalah berasal dari manusia atau karyawan yang bekerja di organisasi. Dengan kurang adanya dukungan dari karyawan bahkan bila terdapat penolakan secara terang-terangan hal ini akan mengakibatkan rencana perubahan yang telah tersusun rapi akan menjadi tidak berhasil.

Aktif	(3) Aktif dan menolak perubahan	(4) Aktif dan menerima perubahan
Pasif	(2) Pasif dan menolak perubahan	(1) Pasif dan Menerima perubahan
	Menolak Perubahan	Menerima Perubahan

Gambar 4.2 Reaksi terhadap perubahan organisasi (Mangundjaya, 2021)

Dari Gambar 4.2 terlihat bahwa yang paling sukar adalah menghadapi karyawan yang menolak perubahan secara aktif, karena ia dapat melakukan berbagai cara untuk mengekspresikan penolakannya, termasuk didalamnya melakukan demonstrasi dan anarki. Sementara itu, yang juga harus diperhatikan adalah karyawan yang berada pada kuadran dua di mana dia menolak tetapi tidak diekspresikan secara terus terang. Hal ini menuntut pemimpin perubahan harus lebih peka dan waspada terhadap karyawannya dan mengidentifikasi sikap penolakan baik yang diekspresikan secara nyata maupun yang tersembunyi, karena mereka

yang memiliki penolakan tetapi tersembunyi akan cenderung untuk tidak mengerjakan apa yang diminta yang terkait dengan perubahan organisasi, misalnya dengan melakukan sabotase serta tindakan lainnya yang tidak terlihat secara nyata tetapi merugikan perusahaan.

4.6 Kiat-kiat melakukan transformasi manajemen organisasi

Terdapat beberapa kiat-kiat yang dapat digunakan dalam melakukan transformasi organisasi, yaitu:

1. Identifikasi kesiapan untuk berubah, yaitu mengidentifikasi baik kesiapan organisasi untuk berubah maupun kesiapan individu untuk berubah. Hal ini perlu diidentifikasi dari awal, karena siap atau tidaknya organisasi dan karyawan untuk berubah akan turut menentukan keberhasilan perubahan organisasi (Mangundjaya, 2021),
2. Identifikasi dan tentukan level mana yang akan dirubah, individu, tim atau organisasi karena hal ini akan menentukan pendekatan dan strategi dalam menghadapi perubahan.
3. Identifikasi profil karakteristik karyawan apakah mayoritas berasal dari komunitas atau etnis tertentu, yang memiliki karakteristik tertentu. Dalam hal ini, riset membuktikan bahwa karakteristik masyarakat tertentu memiliki preferensi gaya kepemimpinan perubahan tertentu (Mangundjaya, 2022).
4. Memeroleh dukungan penuh dari manajemen puncak. Dukungan ini diperlukan karena tanpa adanya dukungan dari manajemen puncak, maka berbagai rancangan perubahan organisasi tidak akan dapat terlaksana sehingga akan memengaruhi hasil dari keseluruhan rancangan perubahan organisasi.
5. Pemimpin perubahan sebaiknya juga menyesuaikan gaya kepemimpinan perubahan dengan kondisi masyarakat di daerah tersebut, karena setiap komunitas atau masyarakat memiliki preferensi kepemimpinan perubahan yang berbeda beda (Mangundjaya, 2022).
6. Melakukan sosialisasi dan komunikasi secara intensif mengenai perubahan. Sosialisasi dan komunikasi mengenai perubahan organisasi harus sering dilakukan di berbagai level organisasi,

karena tanpa adanya sosialisasi yang gencar, maka internalisasi dari nilai-nilai dan perubahan organisasi sukar untuk dilakukan.

7. Melibatkan semua pihak dari semua pemangku kepentingan. Penerapan prinsip semakin banyak yang terlibat semakin baik berperan di sini. Dalam hal ini, meskipun kegiatan sosialisasi dan komunikasi tidak sukar dilakukan, tetapi hal ini sering kali dilupakan oleh organisasi pada waktu melakukan perubahan.
8. Menyadari bahwa perubahan merupakan suatu proses sehingga perlu waktu untuk dapat mencapai perubahan yang telah direncanakan. Seringkali orang melupakan bahwa perubahan merupakan suatu proses, sehingga ingin cepat-cepat memperoleh hasil, dan bila dianggapnya lama, maka ia akan menjadi frustrasi.
9. Membagi program perubahan ke dalam tahapan-tahapan tertentu, yang lebih kecil. Hal ini perlu dilakukan untuk dapat memberikan jeda serta pengukuran mengenai seberapa jauh yang telah dilakukan.
10. Memeringati dan merayakan keberhasilan pada tahapan perubahan yang telah direncanakan. Memeringati dan merayakan keberhasilan merupakan penambah motivasi dan amunisi untuk tetap berjuang melanjutkan perubahan organisasi.

4.7 Penutup

Kegiatan perubahan dan transformasi di organisasi tidak dapat dielakkan oleh setiap organisasi. Tuntutan lingkungan dengan perubahan yang sangat cepat membuat tidak ada jalan lain bagi organisasi kecuali beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan yang ada. Sementara itu, setiap organisasi juga perlu memerhatikan berbagai aspek yang dapat memengaruhi keberhasilan dari perubahan organisasi yang telah dicanangkan. Dalam hal ini, salah satu yang perlu diperhatikan adalah manusia (karyawan), bagaimana sikap karyawan terhadap perubahan harus dapat diidentifikasi dan di sikapi dengan baik sehingga mereka semua akan dapat menerima perubahan organisasi dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson NJ (2002). The role of metacognition in second language teaching and *learning*. ERIC Digest, April 2002, 3-4. Corpus ID: 140987352
- Burke WW (2008). Organization change: Theory and practice (2nd edition). Sage Publications.
- Cummings TG & Worley CG (2001). Essentials of organization development and change. South-Western College Publications.
- Delavigne KT & Daniel RJ (1994). Deming's Profound Changes, Prentice Hall, New Jersey.
- Ford JK, Weissbein DA & Plamondon KE (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly* 20, 159-185. DOI: 10.1080/07418820300095491
- Ford JD, Ford LW & D'Amelio A (2008). Resistance to change: The rest of the story. *The Academy of Management Review* 33(2), 362–377. DOI: 10.2307/20159402
- Furst SA & Cable DM (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 93(2), 453–462. DOI: 10.1037/0021-9010.93.2.453
- Herold DM & Fedor DB (2008). Change the way you lead change: Leadership strategies that really work. Stanford, Stanford University Press, California.
- Holt DT, Armenakis AA, Field H & Harris SG (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: a review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development* 16, 289-336. DOI:10.1016/S0897-3016(06)16009-7
- Holt DT, Armenakis AA, Field HS & Harris SG (2007). Readiness for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science* 43:232. DOI:10.1177/0021886306295295
- Ivancevich JM, Konopaske R & Matteson MT (2005). *Organizational Behaviour and Management*. McGraw-Hill Irwin, Toronto.
- Jick TD & PeiPerl MA (2011). *Managing change: Cases and concepts* (3rd edition). McGraw-Hill Irwin, New York.
- Knoster T (1991) Presentation at TASH Conference, Washington DC (Adapted by Knoster from Enterprise Group, Ltd.).

- Kreitner R & Kinicki A (2008). *Organizational Behavior* (8th edition). McGraw-Hill.
- Mangundjaya W (2019) Leadership, empowerment, and trust on affective commitment to change in State-Owned organisations, *International Journal of Public Sector Performance Management* 5(1), 46-62. DOI: 10.1504/IJPSPM.2019.096687.
- Mangundjaya W (2019). Psychological Empowerment as Mediator on Perceptions of Organizational Environment with Commitment to Change. *International Conference proceeding. Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 305. DOI: 10.2991/icebess-18.2019.27
- Mangundjaya WLH (2021). *Perilaku Manusia dalam Perubahan Organisasi*. Jakad Media, Surabaya.
- Mangundjaya WLH (2022). *Pemimpin Perubahan Lintas Budaya. Wawasan Ilmu*.
- Martin J (2008). *Perspectival selves and agents: Agency within sociality*. In: Frie R (editor), *Psychological agency: Theory, practice, and culture* (pp. 97-116). MIT Press, Cambridge.
- Miller D (2004). Building sustainable change capability. *Business, Industrial and Commercial Training* 36(1), 9-12. DOI:10.1108/00197850410516058
- Myers P, Hulks S & Wiggins L (2012). *Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Smith I (2005). Achieving Readiness for Organizational Change. *Library Management* 26(6-7), 408-412. DOI: 10.1108/01435120510623764
- Walker HJ, Armenakis AA & Bernerth JB (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management* 20(6), 761–773. DOI: 10.1108/09534810710831000

GLOSARIUM

Perubahan lokal Perubahan yang dilakukan pada unit-unit tertentu saja dan tidak menyeluruh sifatnya.

Transformasi Perubahan strategis yang pada umumnya dilakukan secara menyeluruh di organisasi.

VUCA Karakteristik perubahan yang memiliki karakteristik V (*volatility*-kecepatan dalam bertindak, *uncertainty*, yaitu ketidakpastian, *complexity*, yaitu kompleksitas, dan institusional.

ORGANIZATION STRATEGY

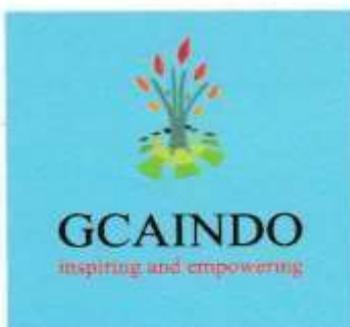
Designing dynamic roadmap for success



Untuk menciptakan dan memelihara kolaborasi dan kerja sama organisasi di era revolusi Industry 4.0 dan Society 5.0 dibutuhkan penyelenggaraan organisasi yang didasarkan atas manajemen selaras atas fungsi perencanaan, kontrol, evaluasi, penyesuaian dan pengembangan atas semua sumber daya secara optimal. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen organisasi yang didasarkan atas pengetahuan akan prinsip dan dinamika strategi organisasi sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip dan dinamika strategi organisasi. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup manajemen organisasi serta konsep dan teori pengembangan organisasi. Konsep dan implementasi manajemen strategis dalam organisasi dan transformasi manajemen organisasi di era disruptif kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan konsep pengawasan dalam organisasi dan konsep kepemimpinan dalam pengembangan organisasi. Penjelasan mengenai manajemen kewenangan, tanggung jawab dan delegasi diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai konsep rekrutmen dan seleksi dalam organisasi modern serta manajemen disiplin kerja di era digital.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas prinsip dan dinamika strategi organisasi.



Scan this code
and you'll find us



B BINTANG
SEMESTA MEDIA

ISBN: 978-623-5361-62-6



9 786235 361826