

## Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Manakala Coffee (Medan)

Anggita Rizkia<sup>1</sup>, Nuri Aslami<sup>2</sup>

Program Studi Manajemn Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

[1Gitarizzkia@gmail.com](mailto:Gitarizzkia@gmail.com), [2nuriaslami@uinsu.ac.id](mailto:nuriaslami@uinsu.ac.id)

### Abstrak

*Change management is a systematic process of implementing knowledge, tools and resources needed to effect change on the people who will be affected by the process. Change management too understood as the efforts taken by managers to manage change effectively, where an understanding of the issues of motivation, leadership, group, conflict, communication and discipline Thus change management should have a good strategy, in accordance with the current situation and conditions will occur. Change management is very appropriate to do in increasing discipline mainly in college. Causes and consequences of change in the organization always results in two things, namely change for the good and change towards destruction. These two things can happen due to several reasons that come from inside and outside the institution concerned. Because change management is a process, tool, and technique for managing people through process of change to improve discipline, so that the goals of the institution can be achieved.*

**Keywords:** Strategy, Change Management, Discipline

### Abstrak

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan juga difahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi dan disiplin Dengan demikian manajemen perubahan semestinya memiliki strategi yang baik, sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang atau akan terjadi. Manajemen perubahan sangat tepat dilakukan dalam meningkatkan disiplin utamanya pada perguruan tinggi. Sebab akibat-akibat yang ditimbulkan oleh perubahan dalam organisasi selalu berakibat dua hal yaitu perubahan menuju kebaikan dan perubahan menuju kehancuran. Kedua hal itu dapat terjadi karena beberapa sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan. Sebab, manajemen perubahan itu sendiri adalah merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-orang melalui proses perubahan untuk meningkatkan disiplin, sehingga tujuan lembaga dapat tercapai. Kata **Kunci:** Strategi, Manajemen Perubahan, Disiplin.

## PENDAHULUAN

Manajemen adalah perbuatan yang menggerakkan sumber daya manusia dan segala fasilitas yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Manajemen juga merupakan proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sebagai proses pendayagunaan sumber daya organisasional melalui keefektifan kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Perencanaan (planning) sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan awal yang sangat menentukan dalam pemilihan pola-pola yang akan dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan. Demikian juga dengan pengorganisasian (organizing). Pengorganisasian merupakan alat untuk mempermudah pencapaian tujuan dengan mempertimbangkan legitimasi (legitimacy), efisiensi (efficiency), keefektifan (effectiveness) dan keunggulan (excellence) Penggerakan (actuating) adalah usaha membujuk, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas sebagaimana ditentukan dalam pencapaian tujuan. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan sesuatu dalam pencapaian tujuan akan terlihat dari sejauhmana lembaga itu mampu meningkatkan hubungan kerja, membina kerjasama, member motivasi kerja maupun menggerakkan sumber daya lembaga. Semua pelaksanaan fungsi manajemen perlu diawasi secara seksama sebab dalam pengawasan pada dasarnya telah include dengan tindakan memotivasi dan menuntun usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Walaupun pengawasan tidak sama dengan inspeksi namun diperlukan disiplin.

Disiplin itulah yang dijadikan sebagai acuan untuk mengontrol kerja bawahan pada lembaga sekaligus mengawasi aktivitas para karyawan apakah sesuai atau tidak dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Sebab peningkatan disiplin di lembaga manapun merupakan langkah pertama dan utama dalam mewujudkan cita-cita lembaga. Para manajer efektif perlu memandang kegiatan mereka dalam hal mengelolaperubahan sebagai suatu tanggung jawab yang bersifat integral, dan bukan sekadar sebagai kegiatan yang sambil lalu. Perubahan juga melibatkan pemikiran individu-individu, kelompokkelompok di dalam suatu organisasi itu sendiri, yang pada akhirnya berarti perubahan pada perilaku keorganisasian. Mengelola perubahan dan studi tentang perubahan, memerlukan pemahaman sejumlah disiplin-disiplin ilmu sosial yang bersifat interdisipliner. Keefektifan sebuah perubahan juga harus dibarengi dengan penerapan strategi perusahaan dan juga pengembangan strategi perubahan

## TINJAUAN TEORITIS

### Strategi

Istilah strategi pada dasarnya merupakan istilah yang sering digunakan pada saat membicarakan upaya-upaya dalam pencapaian tujuan. Strategi dalam KBBI (1990:859) adalah siasat perang atau ilmu siasat perang. Strategi dapat juga dikatakan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran khusus. Berbicara tentang kata "strategi" pada mulanya hanya berkaitan dengan lingkungan militer yaitu pada saat terjadinya peperangan. Strategi selalu melekat pada seorang komandan dalam menghadapi musuh-musuhnya agar mencapai kemenangan. Namun ada yang berpendapat bahwa strategi adalah seni. Potter (1998) dalam Sagala (2004:227) mengatakan strategi sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan formulating), (penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan dimasa mendatang. Beberapa pakar mendefinisikan strategi dengan penekanan-penekanan yang berbeda. Menurut Stuart Wells (1998:53) Strategi adalah ilmu perencanaan dan penugasan operasi militer dalam skala besar, khususnya kekuatan maneuver untuk mendapatkan posisi yang menguntungkan dalam berhadapan dengan musuh.

Nanang Fattah & H. Mohammad Ali. (2008:2.37) mendefinisikan strategi sebagai pemikiran secara konseptual, realistis dan komprehensif tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Chandler dalam J. Salusu (2004:88) menyebutkan strategi sebagai suatu penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kenichi Ohmae. (1982:91) mendefinisikan strategi sebagai upaya organisasi untuk membedakan dirinya secara positif dari para pesaingnya dengan menggunakan kekuatan organisasi untuk dapat memenuhi pelanggan dengan lebih baik. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth dalam J. Salusu (2004:90) mengangga strategi sebagai pola tujuan, maksud, sasaran, dan kebijaksanaan umum serta rencanarencana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sedangkan J. Salusu (2004:101) mendefinisikan strategi sebagai suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

### **Jenis Jenis Strategi**

Menurut David (2004:231) strategi dapat dibedakan atas 5 jenis, yaitu sebagai berikut :

1. Strategi Integrasi.  
Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.
2. Strategi Intensif.  
Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.
3. Strategi Diversifikasi.  
Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.
4. Strategi Defensif.  
Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.
5. Strategi Umum Michael Porter.  
Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

## Manajemen Perubahan

Kata Manajemen berasal dari bahasa Inggris dan di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi "Manajemen". Terry dalam Dachnel Kamars, (2004:220) menyebut : "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and a complish stated objectives by the used of human beings and other resources*". Maksudnya : manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukaqn dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia dan lainnya. Sedangkan Mondy dan Premaux dalam buku yang sama mengatakan, "management is the process of gettings done throught "*The effort of other people*" maksudnya, manajemen adalah proses sesuatu dikerjakan melalui upaya-upaya orang lain. Selanjutnya, Marry Parker Follet dalam Mamduh M.Hanafi (1997:7) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni untuk mencapai sesuatu yang melalui orang lain (the art of getting things done through the others). Ini berarti manajemen tidak bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptip dengan pendekatan studi kasus (Case Studies). Studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh diskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori yang bisa diterapkan pada obyek baik masyarakat atau perusahaan. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi atau arsip. Studi kasus dalam penelitian ini dipakai untuk meneliti perubahan organisasi di industry coffee shop, di mana para pengusahanya bisa mencapai prestasi luar biasa yaitu mengangkat pemasaran produknya yang bersifat lokal menjadi internasional. Untuk mendapatkan data yang benarbenar valid, maka pemeriksaan keabsahan data menggunakan tehnik triangulasi yaitu pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Patton dalam H.B. Sutopo (2002) terdapat empat macam tehnik triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teori. Dalam penelitian ini, triangulasi yang dipakai adalah triangulasi metode. Dengan alasan dalam triangulasi metode lebih ditekankan pada penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda seperti observasi dan wawancara mendalam dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penyebab Perubahan

Dari hasil analisis data dilapangan ditemukan beberapa identifikasi penyebab perubahan organisasi yang terjadi di industri batik Kampung Laweyan, antara lain: Penyebab pertama oleh karena pemenuhankebutuhan dan selera konsumen. Sebab atau alasan untuk menghasilkan perubahan didasari oleh kebutuhan individual terutama yang berkaitan dengan keinginan dan selera konsumen, seperti penuturan dari pemilik Manakala Coffee :

" Saya selaku owner selalu memberikan kualitas produk yang sangat baik, selalu menjaga kualitas dan kebersihan sekitar ". (wawancara dengan M. Hafiz Ramadhan)

Hal ini terbukti dari pengamatan tim peneliti yang melihat mayoritas produk yang dihasilkan oleh manakala coffee berbeda dengan produk yang ada pada umumnya. Disamping pemenuhan dengan sejumlah variasi produk coffee, industry juga menjual beans sendiri dan memasarkannya keluar negeri. Kondisi ini menurut Mc Calman, Paton (1992) yang menjelaskan tuntutan perubahan berasal dari perubahan eksternal yang sedang dihadapi oleh kebanyakan organisasi modern dewasa ini di dunia internasional diantaranya akan timbul sebuah pasar global yang lebih luas, yang menjadi lebih "kecil" karena meningkatnya unsur persaingan dari luar negeri. Penyebab kedua yaitu faktor faktor

keinginan untuk meningkatkan pendapatan para pengusaha coffee. Faktor ini juga menjadi salah satu alasan untuk melakukan perubahan, seperti yang disampaikan oleh manager sudenlly coffee berikut:

“Usaha kami dari segi pendapatan sebenarnya sudah stabil, dengan artian pendapatan yang kami terima tidak kurang maupun kelebihan pendapatan, namun dengan adanya perubahan yang dilakukan diharapkan ada peningkatan biarpun sedikit” (wawancara dengan bapak Heri ). Kondisi ini di dukung keinginan para karyawan terhadap gaji yang rendah, sementara kemampuan perusahaan tidak cukup untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga kondisi ini juga mendukung terjadinya perubahan. Kondisi ini sesuai penyebab perubahan menurut Siagian (1997) yang memasukan pertimbangan ekonomi, dimana tidak sedikit keluarga yang mengalami tekanan ekonomi dalam artin bahwa penghasilan nafkah utama, yang umumnya adalah para suami masih dirasakan belum mencukupi, sehingga para wanita akhirnya membantu meningkatkan pendapatan tersebut dengan bekerja di luar rumah tangga. Penyebab ketiga yaitu adanya persaingan dari kompetitor pengusaha coffee, sebagaimana diungkapkan oleh pengusaha coffee bahwa mayoritas pengusaha coffee untuk menghindari persaingan harus menciptakan rasa dan produk yang berbeda, teknologi yang maju. Sebagaimana penjelasan Mc Calman, Paton (1992) bahwa perubahan organisasi di picu karena tempat kerja yang berubah, dan terjadinya kelangkaan ketrampilanketrampilan menyebabkan timbulnya kebutuhan akan karyawan-karyawan non tradisional. Demikian juga menurut pemilik batik yang lain bahwa ada kompetitor yang sangat kuat yang lokasinya dekat dengan Laweyan, sehingga menyebabkan para pengusaha batik dan pengurus forum di Laweyan harus bekerja keras (istilah jawa “pontang-panting”) untuk mengimbangnya”. Hasil pengamatan peneliti bahwa menemukan bahwa disamping pesaing bersal dari perusahaan batik besar, juga karena gempuran industry coffee dari kota lain yang terkenal lebih murah juga ikut mempengaruhi perubahan industri coffee shop sekitar. Penyebab keempat adalah karena kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif. Kondisi perekonomian di Indonesia yang fluktuatif, dimana dalam beberapa tahun terakhir mata uang rupiah mengalami pelemahan yang signifikan sedangkan sumber bahan baku kain seperti kapas, crayon dan sutera berasal dari Cina. Sebagaimana diungkapkan oleh pemilik seis coffee.

“Ketersediaan bahan baku di medan sendiri sangat melimpah, hanya saja Indonesia belum mampu memenuhi kebutuhan bahan dasar seperti lahan dan suhu yang sesuai untuk kualitas beans yang baik.” (wawancara dengan bapak Ahmad 22 Maret 2018). Penyebab kelima adalah faktor pemerintah, khususnya Pemerintah Kota Medan, dimana pemerintah menjadi pendorong perubahan dengan adanya mengadakan pelatihan (training) untuk menciptakan orang-orang hebat yang mengerti dan memahami usaha ini. Hal ini menjadi salah satu faktor penyebab perubahan dari lingkungan eksternal, sebagaimana diungkapkan oleh pemilik hizy coffee :

“kurangnya kepedulian pemerintah terhadap hal ini membuat saya menjadi miris karna mungkin mereka mengira hal ini tidak penting dan tidak perlu nyatanya ilmu ini sangat berguba jika kita serius ingin menggelutinya”. Mungkin ini hanya menjadi sebahagian masalah yang terjadi.

### **Dampak Perubahan**

Perubahan selalu mempunyai efek, karena sejatinya perubahan dilakukan dengan tujuan adanya peningkatan kemampuan perusahaan ataupun memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada periode sebelumnya. Adapun efek atau dampak dari perubahan yang pertama adalah bertambah luasnya pasar dari penjualan produk, sebagaimana diungkapkan oleh manakala coffee berikut; “Pangsa pasar dari batik saya adalah masyarakat Malaysia (70%) dan sisanya adalah pasar dalam negeri, meski demikian dampak yang saya rasakan adalah penjualan didalam negeri mengalami peningkatan separuhnya. Selain itu dampak yang kami rasakan setelah mengikuti FPKBL mendapatkan kemudahan dalam mengajukan pinjaman ke bank” (wawancara dengan bapak ). Senada dengan manakala coffee, hizzy coffee pun mengalami dampak yang sama terhadap penjualan dan pendapatan mereka setelah adanya perubahan. Sebagaimana penuturan dari narasumber hizzy coffee berikut; “Dampaknya terhadap penjualan maupun income memang ada, bukan bermaksud mendeskriditkan , tapi kan hizzy coffee sudah start dahulu, sehingga apa yang mereka berikan terutama dalam pelatihan. Peranan yang dipegang selama ini adalah sebagai penyambung informasi kepada

pelaku industry coffee di Medan, seperti menyampaikan even-even yang diselenggarakan oleh pemerintah, contohnya seperti pelatihan new barista.

## Proses Perubahan

Dari hasil pengamatan dan wawancara, makaperubahan diawali perubahan teknik produksi, yang semula menggunakan aeropress menjadi mesin coffee modern, sebagaimana hasil wawancara dengan mas Arif (lihat proses perubahan). Perubahan teknik ini menjadikan proses dan rsa yang sangat berbeda, dan membuat proses pembuatan espresso dengan lebih cepat dan tenrtunya berkualitas, yang menjadi perbedaan sedikit hanya mesin coffe modern menggunakan listrik. sebagaimana wawancara dengan batik suddenly coffee berikut; “Kami para pengusaha coffee saling melakukan interaksi penjualan atau saling mencicipi hasil dari toko masing masing, dengan cara memberikan potongan harga. Sehingga rasa yang dijual tetap berkualitas dan enak” (wawancara dengan bapak Ahmad ). Untuk mempererat rasa kekeluargaan sekaligus mengakomodir antar pengusaha coffee, setiap bulan diadakan pertemuan pada tanggal 25 atau sering disebut dengan “coffslow”. Sebagaimana wawancara dengansalah satu manajer ; “Setiap tanggal 25 ada pertemuan antar pengusaha coffee, kebetulan pemilik Manakala coffee adalah sesepuh, sehingga sering dimintai pendapat ataupun masukan-masukan oleh beliau selaku owner” (wawancara dengan manajer).

## PENUTUP

Untuk mewujudkan peran yang strategis dan besar tersebut dapat dijalankan dengan baik, maka sumber daya manusia haruslah memiliki kualitas, kompetensi dan kualitas yang unggul terutama bagi pekerja dan owner selaku pemilik. Pelatihan barista sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu, sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti dan sebagai organisasi pengelola pyang efisien serta sebagai upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan yang mempunyai tujuan yaitu “Berkembang dan Maju” yang menghasilkan output yang dibutuhkan masyarakat dalam membangun Indonesia, dirasa perlu adanya manajemen. Manajemen perubahan sebagai suatu proses yang sistematis untuk mempengaruhi perubahan pada orang, lembaga atau organisasi terutama perguruan tinggi sangat diperlukan terutama dalam meningkatkan disiplin, mengingat perguruan tinggi adalah wadah untuk mempersiapkan generasi sekarang agar mamapu memegang estafet kepemimpinan pada masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

Andersen, Lisbeth S. (2008). *Readiness for change: can readiness be primed?* San Jose State University.

Self, Dennis R., (2007), *Overcoming resistance to change by managing readiness for change*, Troy University.

Smith, Ian., (2005). *Achieving readiness for organizational change*, *library management*, 26 (June), 408-412.

Turner, Dawn-Marie. (2010), *The fallacy of Resistance to change*, [www.thinktransition.com](http://www.thinktransition.com)

Wittig, Cynthia., (2012), *Employees’ reactions to Organizational change*, *Organizational Development Practitioner*, Vol. 44, No. 2, 23-28.