

Manajemen Perubahan dan Organisasi Pembelajaran

Umi Khairani

Email : umikhairani02@gmail.com

ABSTRAK

Perubahan dalam lingkup organisasi merupakan suatu bagian yang sistematis. Dengan ketidakseimbangan penerapan organisasi pembelajaran yang memberikan ruang untuk selalu melakukan perubahan maka akan sulit menemukan keberhasilan dalam manajemen perubahan. Maka dari itu, perlu perhatian terhadap kebutuhan akan pembelajaran di tingkatan individu, kelompok, hingga organisasi. Manajemen perubahan merupakan bagian dari suatu proses atau tindakan yang dilaksanakan seseorang dengan pengelolaan, penggarapan, penerapan segala jenis perubahan yang terjadi dalam lingkup organisasi dengan tujuan hasil yang lebih baik dapat diterima.

Kata kunci : *Manajemen perubahan, organisasi pembelajaran*

ABSTRACT

Efforts to manage change will not be successful if it is not balanced with the implementation of a learning organization that provides room for continuous improvement. Therefore, it is necessary to address the need for learning at the individual, group, to organizational levels. Change management is part of a process or action carried out by someone with the aim of managing, working on, implementing all kinds of changes that occur within the scope of the organization with the aim of receiving better results than before. Changes in the scope of the organization are a systematic part, namely the change from an object of interest to some academics and practitioners to an object of interest to corporate executives for organizational survival.

Keywords: *Change Management, learning organization*

PENDAHULUAN

Proses perubahan cukup erat kaitannya dengan fenomena revolusi industri. Perubahan dimaknai dengan melakukan suatu tindakan yang berbeda dengan cara-cara yang berbeda pula dari sebelumnya. Perubahan ada yang bersifat terencana, seperti halnya pada perubahan cara kerja atau memperoleh teknologi baru. Intervensi lingkungan eksternal penyebab terjadinya perubahan yang bersifat tidak terencana. Oleh karenanya, potensi peningkatan tekanan yang lebih kuat guna pengelolaan perubahan lebih maksimal pada kecepatan yang meningkat disebabkan oleh perkembangan dunia yang semakin kompleks.

Meskipun kelancaran jalannya kegiatan dalam bisnis masih dalam kondisi aman, tidak selalu menandakan segala sesuatu didalamnya akan tetap berjalan dengan baik. Individu maupun organisasi dituntut melakukan penyesuaian yang berkelanjutan dalam menyambut tantangan dan berbagai gejolak perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis. Praktik manajemen perubahan dapat dilakukan sebagai bentuk penyesuaian tersebut dimana terjadinya proses penyejajaran yang berkelanjutan antara organisasi dengan pasarnya dan dengan tanggap melakukannya melampaui para pesaingnya.

Keberhasilan upaya manajemen perubahan juga tergantung pada keseimbangan

penyediaan ruang untuk selalu improvement sebagai bentuk penerapan organisasi pembelajaran. Maka dari itu, kebutuhan terhadap pembelajaran di tingkat individu, kelompok, hingga organisasi perlu diperhatikan lebih lanjut.

METODE

Adapun jenis Penelitian ini adalah studi literatur. Zed dalam penelitian Kartiningsih (2015) mengatakan bahwa metode studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian. Kartiningsih menambahkan bahwa Studi kepustakaan dilakukan oleh setiap peneliti dengan tujuan utama yaitu mencari dasar pijakan/ fondasi untuk memperoleh dan membangun landasan teori, kerangka berpikir, dan menentukan dugaan sementara atau disebut juga dengan hipotesis penelitian. Sehingga para peneliti dapat mengelompokkan, mengalokasikan mengorganisasikan, dan menggunakan variasi pustaka dalam bidangnya.

PEMBAHASAN

1. Manajemen Perubahan

a. Konsep Perubahan

Winardi (2015: 1) memberi gagasan bahwa manusia perlu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan dari perubahan itu sendiri sehingga perubahan merupakan sesuatu yang

pasti terjadi seiring dengan terjadinya perkembangan. Maksud tentang perubahan meliputi perubahan pada perilaku, sistem nilai dan penilaian, perubahan pada metode dan cara-cara bekerja, perubahan pada berbagai peralatan yang digunakan, perubahan pada mindset, dan perubahan pada sikap. Hal yang perlu terus diingat bahwa akhir yang baik tidak selalu beriringan dari perubahan, maka dari itu perlu adanya upaya agar suatu perubahan dapat mengarah menuju suatu keadaan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Winardi, Potts dan LaMarsh dalam Wibowo (2016: 105) menganggap bahwa perubahan merupakan berpindahnya suatu keadaan sekarang menuju perencanaan keadaan yang diinginkan dimasa yang akan datang.

b. Konsep Manajemen Perubahan

Potts dan LaMarsh dalam Wibowo (2016: 241) memaparkan bahwa manajemen perubahan (Management of Change) merupakan suatu proses yang bergerak secara sistematis dalam mengaplikasikan pengetahuan, kebutuhan sarana dan sumber daya dengan tujuan orang yang berada pada proses tersebut dapat dipengaruhi . Wibowo (2016: 242) pun menambahkan bahwa pendekatan dalam management of change adalah pertama, proses analisis dan pengidentifikasian bahwa dampak perubahan berpengaruh pada siapa yang memungkinkan melakukan penolakan terhadap perubahan;

kedua, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang memungkinkan teridentifikasi; ketiga, untuk mengurangi dampak resistensi perlu desain strategi yang efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat pakar diatas bahwa pada hakikatnya manajemen perubahan adalah suatu proses yang mengadaptasi pendekatan planning, organizing, actuating, dan controlling dimana pada pendekatan itu peran pimpinan merencanakan arah perubahan setelah melakukan analisa terhadap kondisi lingkungan bisnis, mengelompokan agen perubahan, mengarahkan pegawai untuk berkomitmen bertujuan mewujudkan perubahan, dan melakukan pengendalian pada berbagai situasi yang muncul sebagai implikasi dari suatu proses perubahan itu sendiri, semisal penolakan terhadap perubahan.

c. Faktor Pendorong Perubahan

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016: 84) mengatakan bahwa external forces dan internal forces merupakan dua faktor yang memengaruhi kebutuhan terhadap perubahan. karakteristik kemajuan teknologi, perubahan pasar, demografis, serta tekanan sosial dan politik merupakan pemicu factor external forces. Sedangkan problem/prospek SDM dan perilaku/ keputusan manajerial merupakan

pemicu dari internal forces yang mendorong perubahan.

Sesuai dengan keadaan pada saat ini, revolusi industri 4.0 sudah menjadi bagian yang mempengaruhi dunia, dimana faktor eksternal yang mendorong adanya perubahan adalah kemajuan teknologi digital dan otomatisasi. Dengan memanfaatkan gelombang revolusi teknologi pada saat ini memberi kesempatan bagi siapapun untuk dapat bergerak dan berkembang lebih maju

d. Faktor Penghambat Perubahan

George Jones dalam Winardi (2015: 3) memberi penjabaran penghalang terjadinya perubahan, Yaitu: kendala regulasi, perebutan kekuasaan dan politik; Perbedaan orientasi karir, budaya organisasi, norma dalam kelompok dan kohesi kelompok. Selain itu, John M. Ivancevich dkk (2007: 313) telah mengidentifikasi terhadap keadaan yang mampu menghambat dan membatasi perubahan dan inovasi yang terbagi menjadi 3 bagian, diantaranya :

1) Iklim kepemimpinan

Iklim kepemimpinan mempengaruhi kebanyakan program yang mencakup pada perubahan organisasi dan berbagai kelemahan pada program baik dari sisi komitmen maupun dukungan dari berbagai pihak.

2) Organisasi formal

Hal ini mencakup filosofi dan kebijakan dari pimpinan senior serta pengaturan hukum, struktur organisasi, dan sistem kontrol.

3) Budaya organisasi

Budaya organisasi memunculkan pola keyakinan yang memunculkan norma, nilai, dan aktivitas informal kelompok. Penerapan metode yang tidak memperhitungkan batasan yang dipaksakan oleh kondisi yang berlaku dalam situasi organisasi saat ini dapat memperburuk masalah yang ditimbulkan oleh proses tersebut.

2. Organisasi Pembelajaran

Suatu organisasi perlu menyesuaikan diri dan belajar dengan cepat mengenai perubahan lingkungan yang terlampau pesat, atau organisasi tersebut sulit dipertahankan. Hal tersebut beriringan dengan Pendapat Sugarman dalam Marvyn Ellie (2014:15) peningkatan kemauan belajar terus menerus, beradaptasi dan berubah sangat penting dilakukan karena sangat memungkinkan suatu organisasi dapat mengalami kemerosotan disebabkan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Situasi ini juga terjadi pada perusahaan Blackberry yang sangat cepat puas dengan pencapaiannya dan tidak memiliki kemauan untuk terus belajar dan berkembang sehingga mereka tidak mampu bersaing dengan dengan inovasi yang terus menerus

dilakukan perusahaan Samsung terhadap android dan diminati banyak pelanggan hingga akhirnya keberadaan Blackberry tidak dapat dipertahankan.

a. Konsep Organisasi Pembelajaran

Teori terkait organisasi pembelajaran telah dikembangkan oleh Peter Senge dalam Kaswan (2016: 156) bahwa Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang di dalamnya banyak orang yang mengembangkan kemampuan mereka secara terus-menerus untuk meraih hasil yang dituju, di mana terjadinya pembaharuan pola pikir dan ekspansif, di mana terjadinya kebebasan aspirasi kolektif, dan di dalamnya terdapat berbagai orang yang bersama-sama berusaha belajar terus menerus. Keswan (2016: 156) percaya bahwa organisasi pendidikan memungkinkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan pembelajaran dan produktivitas dapat dimanfaatkan individu di dalam dan di luar organisasi untuk belajar sambil bekerja.

Melalui pemaparan beberapa pendapat ahli tersebut, bahwa untuk meningkatkan kemampuan dalam organisasi agar siap kapan saja dalam menghadapi perubahan dalam hal ini organisasi pembelajaran bertindak sebagai wadah yang mendukung/memfasilitasi pembelajaran organisasi secara berkelanjutan bagi para anggotanya.

b. Mengelola Pembelajaran

Menurut Viethzal Rivai (2017: 392) dan Wibowo (2016: 438) agar manajemen bersedia membuat keterikatan secara nyata terhadap pengembangan inovasi, perubahan, dan perbaikan terus-menerus seorang manajer dapat menciptakan suatu strategi untuk menjadikan organisasinya menjadi suatu organisasi pembelajaran. Hal tersebut diawali melalui penyusunan kembali struktur yang dapat dilakukan melalui penyatuan tanggungjawab dalam organisasidan melakukan pengendalian secara luas untuk membuat organisasi lebih seimbang dan mengurangi birokratis.

c. Tingkatan Pembelajaran

Watkins dan Marsick berpendapat yang dikutip oleh Joeliaty dan Yayan (2016: 322) n terdapat tiga fase yang terjadi pada organisasi pembelajaran, yaitu: pembelajaran individu, kelompok dan organisasi. Pembelajaran individu melalui pembelajaran mandiri atau hasil pengamatan merujuk pada keahlian dan pengetahuan yang diperoleh. Pengetahuan yang diperoleh anggota kelompok secara bersama dinamakan pembelajaran kelompok. Pembelajaran ini merupakan pemanfaatan dari pengalaman di masa lalu misalnya kebijakan, strategi atau model implementasi masa lalu pembelajaran model ini dapat dilakukan. Sedangkan pembelajaran organisasi,

lingkungannya bertindak sebagai wadah untuk organisasi mendapatkan pengetahuannya.

d. Karakteristik Organisasi Pembelajaran

Wibowo (2016: 440) mengemukakan bahwa terdapat tiga karakteristik organisasi pembelajaran. Pertama, adanya gagasan dan informasi baru. Hal tersebut didapati dengan melakukan penyaringan terhadap lingkungan luar, bila diperlukan dapat menyewa tenaga ahli, dan menggunakan sumber daya yang penting dengan melatih dan mengembangkan pekerjaannya. Kedua, seluruh bagian di dalam organisasi harus mendapatkan pengetahuan baru, oleh sebab struktur, proses, dan hambatan interpersonal harus di seleksi dan dikurangi agar aktivitas informasi, gagasan, dan pengetahuan baru di antara anggota organisasi tidak terganggu. Ketiga, perubahan perilaku pegawai sebagai hasil dari penerimaan pengetahuan baru.

e. Resistensi Organisasi Pembelajaran

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016: 443-444) meyakini bahwa umumnya penolakan pembelajaran dilakukan secara tidak sadar oleh organisasi. Terdapat tiga masalah fundamental penyebab mereka melakukan hal tersebut, yaitu membentuk fragmen lebih sering dilakukan dibandingkan bekerja sebagai satu sistem, sehingga tembok fungsional

muncul sehingga orang-orang terbiasa menjadi kelompok yang independen.

3. Keterkaitan antara manajemen perubahan dan organisasi pembelajaran

Organisasi pembelajaran adalah sebuah organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan dan berubah secara terus-menerus (Wibowo, 2016: 437) sehingga kinerja akan dipengaruhi oleh praktik organisasi pembelajaran. Menurut Gilley dan Maycunich dalam Sopiah dan Etta (2018: 156) Strategi pembelajaran bermanfaat sebagai lingkungan dinamis dan proaktif; sehingga terbentuk budaya belajar seumur hidup (continuous learning); kesempatan partisipasi diberikan lebih besar bagi pegawai; kesiapan bersaing di tengah perubahan; depresi teratasi dan kepercayaan diri perlahan meningkat bagi pegawai

Seiring dengan kompleksnya perkembangan dunia, dorongan yang lebih kuat untuk mengelola lebih banyak perubahan pada tingkatan kecepatan yang tinggi dipicu akibat perkembangan kompleks dunia. Dengan ketidak seimbangan penerapan organisasi pembelajaran yang memberikan ruang untuk selalu melakukan perubahan maka akan sulit menemukan keberhasilan dalam manajemen perubahan (Joeliaty dan Yayan, 2016: 320).

KESIMPULAN

Manajemen perubahan adalah suatu proses yang mengadaptasi pendekatan planning, organizing, actuating, dan controlling dimana pada pendekatan itu peran pimpinan merencanakan arah perubahan setelah melakukan analisa terhadap kondisi lingkungan bisnis, mengelompokkan agen perubahan, mengarahkan pegawai untuk berkomitmen bertujuan mewujudkan perubahan, dan melakukan pengendalian pada berbagai situasi yang muncul sebagai implikasi dari suatu proses perubahan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Joeliaty dan Firmansyah, Yayan. 2016. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Organisasi Pembelajaran serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, Vol.3, No. 3, Juni 2016, h.319-330
- Marsick, Victoria J. Watkins, Karen E. 2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimension of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No. 2, h. 132-151
- Mbassana, Marvin Ellie. 2014. Validating The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in the Rwandan Context. *European Journal of Business, Economic, Accountancy*, Vol.2, No.2, h.15-23
- Sopiah dan Sangadji, Etta Mamang. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- West, Penny. 1994. The Concept of the Learning Organization. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 1, h. 15-21.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers. 2016
- Winardi, J. 2015. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Zainal, Veithzal dkk. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.