JURNAL EMBA REVIEW
JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI
Homepage: https://penerbitadm.com/index.php/JER

Change Management Scope

Ruang Lingkup Manajemen Perubahan

Sonia Purba [1)]; Nuri Aslami [2)]
[1,2)] Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
Email: [1] soniapurba879@gmail.com; [2] nuriaslami@uinsu.ac.id

How to Cite :
Purba, S., Aslami, N. (2022). *Change Management Scope.* JURNAL EMBA REVIEW, *2*(2). DOI: https://doi.org/10.53697/emba.v2i2

ARTICLE HISTORY
Received [07 September 2022]
Revised [30 September 2022]
Accepted [08 Desember 2022]

KEYWORDS
Change Management, Scope

This is an open access article under the CC–BY-SA license

ABSTRAK

Perubahan dilakukan pada bisnis untuk memastikan bisnis mampu mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Manajer SDM perlu memastikan bahwa setiap perubahan yang dilakukan mengarah pada kemungkinan bisnis kehilangan pelanggan mereka. Meningkatkan komunikasi dalam inisiatif perubahan adalah salah satu tindakan terpenting yang perlu dilakukan oleh manajer SDM. Komunikasi dapat menjadi kunci untuk mengembangkan inisiatif perubahan dan mengimplementasikannya. Berbagi informasi adalah fungsi penting dari komunikasi perubahan. Pemangku kepentingan harus tetap berhubungan dengan kemungkinan perubahan dalam waktu, sifat dan pentingnya keputusan bisnis. Untuk melakukan perubahan yang sukses, partisipasi dari manajemen di beberapa tingkatan diperlukan. Setiap perubahan dalam organisasi membutuhkan manajer SDM untuk memastikan bahwa manajemen di semua tingkatan terlibat sebagai agen perubahan. Setiap perubahan hanya dapat berhasil bila karyawan termotivasi terhadap perubahan dan mau menerima visi yang disampaikan oleh pimpinan organisasi. Ketika manajer SDM memberikan evaluasi atau umpan balik kepada semua anggota organisasi, lebih mudah untuk mengurus inisiatif perubahan.

ABSTRACT

Changes are made to the company to guarantee that it can attract and keep customers. HR managers must guarantee that any changes make it more likely for businesses to lose consumers. One of the most critical things HR managers must take is to improve communication in transformation projects. Communication can be crucial in establishing and implementing change initiatives. Change communication relies heavily on information sharing. Stakeholders must be aware of potential shifts in the timing, nature, and significance of business choices. Management participation at various levels is necessary to make change successful. Any organizational change necessitates HR managers ensuring that all levels of management are involved as change agents. Employees must be motivated to change and willing to accept the vision communicated by the organization's leadership for any change to be successful. It is easier to manage change efforts when HR managers provide evaluation or feedback to all members of the organization..

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang dinamis saat ini, ketika perubahan tidak dikelola dengan benar membebani kemampuan SDM untuk meningkatkan bisnis dalam menciptakan dan

mempertahankan keunggulan kompetitif. Profesional yang mempraktikkan Sumber Daya Manusia membutuhkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan ini untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi dan menemukan saat diperlukan dan bagaimana memanfaatkan peluang tersebut dengan sukses (Ramadhan and Sembiring 2017). Menurut Laporan Survei Manajemen Perubahan 2007 dari SHRM, hanya 23 persen organisasi yang memiliki staf SDM penuh waktu untuk tujuan manajemen perubahan. Ini membuat sekitar 77 persen profesional SDM dalam konteks organisasi menghadapi tantangan manajemen perubahan secara reguler atau ad hoc. Beberapa organisasi cenderung beradaptasi dan berubah terus menerus agar tetap kompetitif dan efektif, namun penerapan organisasi tampaknya jarang. Statistik terbaru mengungkapkan bahwa satu dari tiga upaya menuju perubahan organisasi diyakini berhasil oleh para pemimpin. Implementasi program perubahan yang sukses penuh dengan tantangan dan proses manajemen perubahan tetap sangat bermasalah. Tantangan-tantangan ini umum di antara beberapa organisasi karena orang-orang tidak mau membuat perubahan dan sangat ingin mengikuti metode lama. Manajemen perubahan biasanya didefinisikan sebagai seperangkat bakat dan keterampilan yang dibutuhkan individu untuk inisiasi dan implementasi perubahan yang berhasil. Juga, ini mempertimbangkan penerapan mekanisme perubahan (misalnya pelatihan, perancangan ulang proses, komunikasi, dll.) dalam penciptaan nilai bagi organisasi (Pringgabayu, Waruwu, and … 2019).

Proses perubahan didorong oleh pertimbangan strategis yang mencakup kebutuhan untuk meningkatkan proses bisnis dan mengintegrasikan cara kerja. Pertimbangan tersebut menghasilkan program manajemen perubahan yang terstruktur dengan baik atas dasar asumsi bahwa manajemen perubahan akan dilakukan dengan intervensi terbatas yang objektif, dapat dikelola secara linier dan terukur dalam waktu singkat. Para sarjana yang telah meneliti masalah resistensi terhadap perubahan mengidentifikasi perlunya penelitian lebih lanjut tentang masalah manajemen perubahan top-down. Tujuan dari makalah ini adalah untuk membahas manajemen perubahan, yang telah menjadi salah satu isu terpenting bagi manajer SDM di dunia saat ini. Karya tulis ilmiah ini akan melakukan penelitian mendalam tentang manajemen perubahan dan teori-teori manajemen perubahan untuk memahami topik dengan lebih baik (Situmorang 2017). Organisasi makalah akan dimulai dengan diskusi tentang tantangan saat ini terkait dengan manajemen perubahan yang dihadapi oleh manajer SDM. Karya tulis ilmiah ini kemudian akan menyoroti literatur manajemen perubahan dari beberapa dekade terakhir dan membahas beberapa teori yang memberikan informasi yang diperlukan tentang masalah ini. Akhirnya, makalah ini akan memberikan rekomendasi dan saran yang dapat membantu manajemen perubahan di dunia bisnis saat ini.

LANDASAN TEORI

Salah satu keputusan terberat bagi manajer SDM adalah mempersiapkan organisasi untuk menghadapi perubahan. Lingkungan bisnis saat ini sangat kompetitif dan berubah dengan cepat dan organisasi yang berubah secara efisien dan cepat akan menjadi organisasi yang akan bertahan seiring waktu. Banyak organisasi akan mulai tereliminasi karena mereka tidak berhasil dengan manajemen perubahan. Selain itu, ada beberapa tekanan untuk membuat perubahan di sebagian besar industri seiring dengan meningkatnya tingkat persaingan dan kemajuan teknologi. Ini berarti bahwa orang yang bertanggung jawab untuk perubahan, yaitu manajer SDM tetap sangat ditekankan untuk memastikan organisasi melewati manajemen perubahan yang sukses (Lestari 2015).

Sebagian besar perubahan organisasi biasanya melibatkan beberapa tingkat dan jenis kerugian pribadi yang berbeda bagi karyawan dalam organisasi. Misalnya, perubahan memerlukan upaya dari organisasi untuk mempelajari hal baru yang dianggap oleh banyak orang sebagai pemborosan energi dan waktu yang harus diterapkan di aspek bisnis lainnya. Mungkin saja, beberapa orang mungkin menyambut baik kemungkinan kesempatan belajar; beberapa orang

dalam organisasi tidak ingin menghabiskan waktu dan energi mereka kecuali mereka tidak puas dengan pengaturan atau mereka melihat keuntungan yang kuat dari perubahan yang diusulkan. Misalnya, peningkatan bisnis perangkat lunak mereka bermanfaat bagi bisnis, yang akan lebih besar daripada investasi jangka pendek yang diperlukan untuk mempelajari program bisnis baru. Juga, orang-orang dalam organisasi ingin merasa lebih baik tentang diri mereka sendiri. Biasanya, pekerjaan adalah kebanggaan bagi orang-orang dan mereka merasa bertanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang lebih baik. Mereka merasa bahwa mereka adalah salah satu anggota pada kesuksesan dan perasaan ini memberi mereka kepercayaan diri dan pentingnya posisi mereka dalam organisasi. Dalam beberapa situasi kerja, ketika pekerjaan itu sendiri tidak signifikan dan budaya organisasi mempersulit orang untuk merasa lebih baik tentang diri mereka sendiri.

Dalam situasi seperti itu, orang cenderung menemukan strategi untuk membantu mereka merasa baik tentang diri mereka sendiri, dan strategi semacam itu melibatkan perolehan rasa kontrol, signifikansi, dan kepemilikan dari pekerjaan mereka. Strategi-strategi ini melibatkan menentang manajemen, dengan asumsi yang dipegang sendiri bahwa mereka tidak mampu memimpin dan sebagian besar keputusan mereka tidak untuk kepentingan terbaik organisasi. Namun, strategi yang digunakan oleh para pekerja untuk mencapai perasaan yang lebih baik ini cukup disalahpahami atau tidak diketahui oleh manajemen. Oleh karena itu, inisiatif perubahan yang mungkin, secara tidak sengaja dan tidak sadar, mengancam akan menyebabkan kerugian pribadi yang signifikan bagi pekerja. Oleh karena itu, tidak mengherankan, ketika para pekerja menolak dan melakukan yang terbaik untuk menyabot kemungkinan implementasi perubahan. Inisiatif perubahan sebagian besar membutuhkan kerugian yang signifikan bagi para manajer di tingkat menengah. Secara umum, orang-orang dalam organisasi menganggap bahwa sistem informasi mengarah pada peningkatan kemampuan eksekutif puncak untuk mengetahui lebih banyak tentang apa yang terjadi dan memberikan kontrol yang lebih besar. Ini mengarah pada kemungkinan hilangnya signifikansi organisasi dan pribadi bagi sebagian besar manajer tingkat menengah (Rohaeni 2016) Terkadang manajer tingkat menengah akhirnya berjuang melawan kekalahan ini. Setiap perubahan pada organisasi melibatkan kemungkinan perubahan kebiasaan, yaitu mengubah cara kerja yang sebenarnya dapat dilakukan dalam organisasi. Perubahan semacam ini, sebagian besar melibatkan perubahan cara kita cenderung berinteraksi, baik dengan alat maupun orang. Setelah perubahan, sistem baru mengharuskan organisasi bisnis untuk mempelajari kumpulan perilaku organisasi yang baru.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian kualitatif adalah jenis metode penelitian yang menggunakan data dalam proses analisisnya. Sama halnya dengan penelitian ini yang menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk melakukan analisis terkait dengan manajemen perubahan. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer serta sumber data sekunder, namun dalam praktiknya sumber data primer yang digunakan adalah jurnal dengan bahasan manajemen perubahan serta sumber data sekunder yang digunakan berkaitan dengan literature yang relevan dengan topik pembahasan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data dengan mengakumulasikan sumber data primer maupun sekunder yang kemudian dianalisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu upaya paling awal yang dilakukan dalam memahami proses manajemen perubahan datang dari Kurt Lewin pada tahun 1947. Lewin dalam penelitiannya melakukan dua pengamatan; pertama, inisiatif untuk perubahan menghadapi perlawanan yang kaku, bahkan ketika ada kesepakatan umum antara tujuan inisiatif. Kedua, bahkan ketika inisiatif yang muncul untuk mengatasi perlawanan dan ternyata berhasil sebagian besar berumur pendek, menyebabkan sistem

kembali ke kondisi sebelumnya dalam waktu singkat. Penelitian Lewin juga akhirnya mengungkapkan bahwa mencairkan organisasi lebih baik ketika diarahkan untuk mengurangi kekuatan perlawanan, daripada meningkatkan kekuatan perubahan. Demikian pula, tekanan perubahan yang meningkat sering menghasilkan perlawanan yang berlawanan, pada tingkat organisasi dan individu, yang mengarah pada peningkatan tingkat ketegangan dan kecemasan dalam organisasi. Mengurangi atau menghilangkan kekuatan penentang sebagian besar dapat menjadi lebih efektif untuk mencairkan organisasi dan memulai jalan bagi inisiatif perubahan. Sebagai sarjana memiliki keyakinan yang berbeda tentang konsep perubahan, beberapa aliran pada isu manajemen perubahan telah muncul. Misalnya, telah mengidentifikasi tiga tahap yang berbeda dalam mengurutkan perubahan organisasi dengan penggunaan metafora untuk memusatkan perhatian pada pemimpin perubahan.

Manajemen perubahan didekati dengan menggunakan model biologi evolusioner. Organisasi dianggap memiliki variasi yang sering, berumur pendek kecuali mereka dipilih untuk diselidiki. Oleh karena itu, upaya pemecahan masalah menghasilkan beberapa inovasi dengan penyebaran terbatas atau selektif karena rezim seleksi mengungkapkan beberapa variasi yang dibentuk oleh kekuatan sistemik seperti komponen umum lingkungan eksternal bisnis (yaitu budaya, sosial, ekonomi, teknologi, dll). Kadang-kadang, inovasi lokal cenderung dipertahankan setelah seleksi berhasil dan pengujian perubahan dalam aspek lain dari organisasi. Perubahan ada di mana-mana dan tak terhindarkan di dunia yang berkembang pesat. Lanskap beberapa kekuatan eksternal mempersulit kemakmuran dan keberhasilan organisasi. Memang, dilema yang dihadapi oleh sebagian besar bisnis saat ini adalah pengelolaan inisiatif perubahan strategis secara efektif dan efisien. Rousseau mendefinisikan kontrak psikologis sebagai apa yang dipahami individu tentang berbagai syarat dan kondisi hubungan dengan orang lain. Dalam manajemen perubahan, relevansi konsep kontrak psikologis ada dua. Pertama, isi kontrak bersifat informal, tidak tertulis dan implisit. Akibatnya, pemberi kerja dan karyawan mungkin memiliki pemahaman yang berbeda tentang isi kontrak dan sejauh mana setiap orang memenuhi kewajiban mereka (Dewi and Kurniawan 2019).

Dalam organisasi bisnis, keseimbangan atau keadilan yang dirasakan (dari sudut pandang karyawan) antara perlakuan karyawan oleh majikan dan upaya yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan, menentukan dasar kontrak psikologis. Manajemen perubahan yang berhasil untuk SDM tergantung pada hubungan atau kontrak psikologis antara pemberi kerja dan karyawan. Semakin baik hubungan, semakin mudah bagi HR untuk menerapkan perubahan dalam organisasi. Di dunia di mana teknologi telah mendapatkan tempat yang begitu penting di tempat kerja, meningkatnya relevansi tenaga kerja pengetahuan dan pergeseran dalam praktik kerja yang diterima, manajemen perubahan menjadi sangat penting dalam konteks organisasi. Ketika beberapa organisasi mulai menyadari pentingnya perubahan, beberapa organisasi; sebanyak 70 persen organisasi bisnis gagal dalam program manajemen perubahan mereka karena gagal mencapai hasil yang diinginkan. Untuk menyelesaikan perubahan organisasi yang sukses, ada peningkatan jumlah literatur yang melihat proses dan konsep manajemen perubahan dan faktor-faktor penting yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Ada perbedaan dalam pendekatan untuk mengubah manajemen dalam organisasi publik dan swasta. Demikian pula, manajemen perubahan dilakukan dengan cara yang sedikit berbeda dalam budaya, negara, dan tingkat yang berbeda.

Manajemen perubahan memiliki peran penting di sektor Nirlaba, karena ada kebutuhan yang signifikan untuk membuat perubahan keterampilan karyawan dengan berlalunya waktu. Adalah penting bahwa para pemangku kepentingan harus memainkan peran penting dalam proses perubahan di semua tingkatan mulai dari masyarakat hingga tingkat nasional. Sektor nirlaba dan swasta adalah lembaga yang sama sekali berbeda yang melayani tujuan yang berbeda. Memilih dan memaksakan model perubahan sektor swasta dapat menciptakan masalah baru bagi organisasi nirlaba. Sektor swasta dan organisasi nirlaba dijalankan dengan cara yang berbeda dan mentalitas serta sikap di kedua organisasi tersebut sama sekali berbeda. Dalam hal manajemen perubahan organisasi swasta adalah tanggung jawab departemen SDM dan para pemimpin organisasi;

sedangkan, di sebagian besar organisasi nirlaba, perubahan id dilakukan oleh para pemimpin organisasi.

Materi tentang melakukan studi untuk memahami manajemen dan implementasi perubahan dalam organisasi non-profit dan swasta melalui kerangka teoritis yang menyangkut hubungan antara komitmen afektif dan perilaku kepemimpinan untuk membuat perubahan pada organisasi di organisasi swasta dan non-profit. Studi mereka membantu dalam menyimpulkan bahwa kepemimpinan supervisor penting untuk manajemen dan implementasi perubahan. Namun dalam hal kepemimpinan organisasi swasta saja tidak signifikan dalam melakukan perubahan. SDM dan sebagian besar karyawan harus berada dalam kelompok untuk membuat perubahan yang diperlukan. Atas dasar teori manajemen perubahan, kepemimpinan dapat berkontribusi pada persiapan perubahan yang muncul dan direncanakan dalam konteks organisasi. Tindakan ini akan membantu dalam menciptakan perubahan yang diperlukan dan mengelola komitmen organisasi untuk berubah. Dalam kasus sektor swasta, kompleksitas struktur organisasi formal dan lingkungan organisasi organisasi nirlaba berdampak pada perilaku para pemimpin terhadap proses manajemen perubahan.

Perubahan merupakan fungsi penting dari manajemen SDM, tetapi memerlukan pendekatan yang berbeda untuk melakukan perubahan di negara yang berbeda. Ada banyak peringatan untuk ini. Pertama, ada gaya manajemen yang berbeda dan hanya sedikit negara dan sebagian besar perusahaan berspesialisasi dalam beberapa praktik SDM daripada semuanya. Kedua, ada beberapa praktik manajemen yang bergantung pada SDM seperti strategi bisnis, pemasaran dan keuangan. SDM perlu fokus pada subset praktik manajemen yang akan meningkatkan efisiensi layanan perusahaan melalui implementasi perubahan. Ketiga, beberapa jenis manajemen lain seperti kepemimpinan organisasi tidak diragukan lagi penting untuk keberhasilan bisnis, tetapi faktor-faktor ini secara signifikan lebih sulit untuk diukur (Seran 2019).

Sangat penting bahwa semua anggota organisasi menyetujui manajemen perubahan dan bersedia menerima dan bekerja sama untuk mengatasi hambatan. Ketika manajemen puncak memutuskan untuk memulai proses manajemen perubahan, ada kemungkinan bahwa kecepatan aplikasi perubahan jauh lebih cepat. Ketika staf manajemen siap dan mampu menghadapi perubahan, tantangan memiliki pemimpin penting dalam konsensus lebih mudah. Ketika orang-orang dalam organisasi menyadari bagaimana organisasi akan terpengaruh dan bagaimana keadaan akan menjadi lebih baik, ada kemungkinan bahwa organisasi akan mampu mengatasi tantangan konsensus.

Jenis perubahan yang berbeda biasanya memiliki dampak terbesar pada tingkat organisasi yang berbeda. Misalnya, perubahan operasional cenderung memiliki dampak tertinggi pada tingkat organisasi yang lebih rendah, tepat di garis tembak. Karyawan yang bekerja di tingkat atas mungkin tidak pernah melihat perubahan, yang menyebabkan gejolak dan stres yang signifikan bagi mereka yang mencoba menerapkan perubahan. Sebaliknya, pengaruh perubahan politik paling terasa pada tingkat organisasi yang lebih tinggi. Ketika perubahan terjadi relatif dalam organisasi birokrasi, mereka yang bekerja di tingkat bawah sering melihat perubahan di atas (Astuti, Arso, and Wigati 2015). Dalam sektor manajemen perubahan ini juga dapat meningkatkan kualitas perdagangan di tingkat Internasional karena memperluas *market* atau sasaran pasar. Ketika memasuki target pasar market ini nantinya akan mengetahui perputaran barang secara luas dengan melakukan kegiatan impor dan ekspor (Amanda and Aslami 2022).

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam iklim prioritas politik dan tekanan ekonomi yang berkembang saat ini, perubahan organisasi telah menjadi prioritas yang meningkat bagi manajer SDM di sebagian besar organisasi. Namun, perubahan organisasi adalah proses yang sangat kompleks, yang dapat memiliki hasil negatif atau positif dari organisasi. Hasilnya didasarkan pada cara di mana anggota dalam organisasi bersedia menerima perubahan. Ada berbagai jenis perubahan yang dialami organisasi,

seperti perubahan operasional, budaya, strategis, dan politik. Ada tantangan signifikan yang dihadapi organisasi saat melakukan perubahan, perubahan ini termasuk resistensi terhadap perubahan, perencanaan, komunikasi, dll. Ada perbedaan yang jelas dalam pendekatan yang digunakan oleh manajer SDM di berbagai tingkat, budaya, dan negara. Yang terbaik bagi manajer SDM untuk memastikan bahwa bisnis mampu menyelesaikan perubahan yang berhasil. Perubahan yang berhasil bergantung pada pemahaman peran teknologi, peran pelanggan, dan peningkatan komunikasi dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Amanda, Nadila, and Nuri Aslami. 2022. "Journal Economy And Currency Study (JECS) Volume 4, Issue 1, Januari 2022 Analisis Kebijakan Perdagangan Internasional." *Journal Economy And Currency Study (JECS)* 4(1): 14–23. https://doi.org/10.51178/jecs.v4i1.358.

Astuti, Sinta Indi, Septo Pawelas Arso, and Putri Asmita Wigati. 2015. 3 Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan di RSUD Kota Semarang *Manajemen Perubahan Era Disruption*.

Dewi, Rosma Rosmala, and Teguh Kurniawan. 2019. "Manajemen Perubahan Organisasi Publik : Mengatasi Resistensi Perubahan." *Natapraja* 7(1): 53–72.

Lestari, Sri. 2015. "Pembahasan Manajemen SDM Jurnal Fokus Bisnis , Volume 14 , No 01 , Bulan Juli 2015." 14(01): 1–7.

Pringgabayu, D, F Waruwu, and … 2019. "Penguatan Kinerja SDM Melalui Manajemen Perubahan Dan Penataan Organisasi (Studi Di Unit Kementerian Republik Indonesia)[Strengthening HR Performance …." *… (Development Research of …* 14(2): 223–38. https://122.200.2.51/index.php/DJM/article/view/1490.

Ramadhan, Nabilah, and Jafar Sembiring. 2017. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk." *Jurnal Manajemen Indonesia* 14(1): 47.

Rohaeni, Heni. 2016. "Model Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal ECODEMICA* 4(1): 32–47. https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica/article/view/294.

Seran, M S. 2019. "Kewirausahaan Sosial: Suatu Strategi Pengembangan Potensi Desa Melalui Program Dana Desa." *Jurnal Poros Politik*: 18–23. http://jurnal.unimor.ac.id/JPP/article/view/452.

Situmorang, Paskah Rina. 2017. "Gambaran Pengetahuan Masyarakat Tentang." *Ilmiah Keperawatan Imelda* 3(2): 145–53..