

Konsep Dasar Perubahan dan Perubahan Organisasi

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D.



PENDAHULUAN

Nothing changes except the change itself

Everything changes except change

All things are flowing

Change or die

Jika diterjemahkan secara bebas ke dalam bahasa Indonesia, ungkapan-ungkapan di atas akan berbunyi..... “*di dunia ini tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri*”, “*semuanya berubah hanya satu yang tidak berubah yaitu perubahan*”, “*tidak ada satupun yang tetap diam, semuanya selalu bergerak mengalir*” dan “*berubah atau mati*”. Itulah ungkapan-ungkapan populer tentang perubahan. Ungkapan-ungkapan tersebut di antaranya datang dari seorang filosof Yunani bernama Heraclitus (544 – 483 SM) yang hidup sekitar 500 tahun sebelum masehi. Ucapan-ucapannya menyebabkan Heraclitus dikenal sebagai filosof perubahan (Müller-Merbach, 2006). Ungkapan Heraclitus tersebut menunjukkan bahwa perubahan merupakan fenomena hidup dan kehidupan manusia yang tidak bisa dihindari. Siapapun akan terlibat dalam perubahan, suka atau tidak; dikehendaki atau tidak.

Sementara itu filosof Cina, *Zhuangzi*, mengatakan bahwa kita ini hidup di dalam dunia sedang mengalami perubahan dan akan terus berubah tanpa pernah diketahui oleh siapapun kapan perubahan itu dimulai dan kapan akan berhenti (Wang, 2000). Perubahan akan terus terjadi di mana-mana sejak dulu sampai sekarang. Bahkan dewasa ini perubahan terjadi dengan akselerasi yang semakin tinggi, baik secara mikro maupun makro; baik pada skala lokal maupun regional; baik pada tataran nasional maupun global.

Demikian juga perubahan bukan hanya melibatkan individu tetapi juga kelompok dan organisasi; bukan hanya pada dunia bisnis tetapi juga birokrasi pemerintahan. Di samping itu, perubahan bukan hanya terjadi pada lingkungan internal tetapi juga eksternal. Pada lingkungan eksternal, perubahan bukan hanya terjadi pada sektor ekonomi tetapi juga politik, sosial, budaya dan teknologi. Bisa dikatakan manusia hidup dalam lingkungan yang sedang berubah, serba berubah dan akan terus berubah.

Yang lebih menarik lagi, pola perubahannyapun, tidak luput, mengalami perubahan. Tidak seperti pada masa lalu yang pola perubahannya seolah-olah mengikuti irama langgam atau simfoni atau aliran sungai yang tenang, mudah diprediksi, pelan tapi pasti; sekarang layaknya air bah, musik jazz dan rock & roll, perubahan sering kali terjadi secara mendadak tidak ditandai oleh sinyal-sinyal yang jelas, begitu dinamis, bergejolak, radikal dan tidak menentu. Lingkungan tiba-tiba berubah tidak menentu bahkan menjadi semakin ruwet (*messy*) mengarah pada kondisi keos (*chaotic*). Siapa menyangka misalnya harga minyak dunia tiba-tiba meroket mendekati \$US 150 per barel hanya dalam hitungan bulan dan kemudian turun lagi dalam hitungan bulan juga. Siapa menyangka Cina yang semula begitu gigih menjaga sistem ekonomi sosialisme sekarang menjadi kekuatan ekonomi baru yang berkiblat pada kapitalisme. IBM hampir saja *kolaps* (ambruk) gara-gara perubahan teknologi dari *mainframe* ke personal komputer.

Dengan hiruk-pikuk perubahan seperti digambarkan di atas, pertanyaannya sudah bukan lagi perlu atau tidak, siap atau tidak kita mengikuti perubahan. Pertanyaannya menjadi apakah kita akan berpartisipasi dalam arus perubahan dan bahkan secara aktif menginisiasi proses perubahan, atau apakah kita sakedar menjadi target perubahan itu sendiri. Jawabannya jelas, kita pasti akan terlibat dalam perubahan dan kalau tidak beruntung kita akan terseret dan terombang-ambing pada arus perubahan. Artinya kita harus berhati-hati dalam pusaran perubahan tersebut karena perubahan tidak berujung dan tidak berpangkal, dan seperti putaran gasing begitu cepat sehingga perubahan sering kali menguras energi dan perhatian dan tentu saja sangat melelahkan. Dalam kondisi seperti ini yang bisa kita lakukan adalah mengatur *rythme* perubahan (Huy & Mintzberg, 2003) – kapan secara intensif ikut dalam perubahan dan kapan harus sedikit mengendurkannya. Tujuannya agar di satu sisi kita tetap terlibat dalam dinamika perubahan tetapi di sisi lain tidak larut dan lantas menjadi korban perubahan. Nasihat orang bijak “*ngeli ning ora keli* – ikut dalam arus

perubahan tapi tidak larut dalam perubahan” tampaknya patut dipertimbangkan. Nasihat tersebut mengajak kita agar tetap sadar siapa diri kita dan tidak kehilangan jati diri. Peralunya perubahan yang berkepanjangan dan menembus kemana-mana (*pervasive*) sering kali justru menimbulkan anarkhi (Huy & Mintzberg, 2003) – sebuah situasi yang tidak dikehendaki siapapun tetapi itulah perubahan. Dalam banyak kasus seperti yang pernah terjadi di Indonesia dan Thailand misalnya, anarkhi mengiringi perubahan (baca: reformasi) yang tujuan sesungguhnya demi kemajuan.

Ungkapan terakhir – *change or die* sesungguhnya mengajak kita turut dalam perubahan agar tetap bertahan hidup (*survive*) seperti pesan iklan PT Gudang Garam beberapa waktu lalu “perubahan itu perlu”. Pada intinya perubahan dimaksudkan agar kita bukan sekadar *survive* tetapi bisa menjalani hidup lebih baik dan mengalami progres meski hal itu kadang tidak mudah dilakukan karena hasil perubahan sering kali juga tidak menentu. Bisa jadi hasilnya lebih baik atau sebaliknya. Itulah sebabnya mereka yang terbiasa hidup dalam sangkar besi (*iron cage*) terisolasi dan mengisolasi diri dari dunia luar, atau mereka yang terbiasa hidup dalam kenyamanan dan keamanan (*comfort zone*) memandang perubahan sebagai musuh yang menakutkan. Bagi mereka perubahan adalah malapetaka karena akan menghilangkan hak *privilege* yang selama ini mereka nikmati. Oleh karena itu sangat tidak mengherankan jika orang-orang ini selalu berdiri paling depan bukan untuk mengawal perubahan tetapi menolaknya.

Uraian di atas secara tidak langsung menegaskan bahwa perubahan adalah sebuah keniscayaan yang harus diterima dan dijalani. Menghindari perubahan sama artinya dengan menyuruh kita menjadi dinosaurus – besar, kuat tetapi tidak berdaya ketika alam berubah. Di Yogya misalnya orang bilang kita belum ke Malioboro jika belum ke toko Samijaya. Itu dulu tahun 1970an ketika toko Samijaya masih jaya, terbesar dan atraktif. Sekarang kondisinya berbeda. Ketika yang lain-lain berubah dan Samijaya masih ajeg tidak berubah, jangankan orang mau mampir, melirikpun barangkali tidak. Akibatnya Samijaya seperti ditelan perubahan semakin kecil dan terus semakin kecil, dan mungkin suatu saat seperti dinosaurus.

Lepas dari tuntutan dan keharusan untuk berubah karena lingkungan berubah, tetap saja kita harus mencermati arah perubahan sebab seperti disebutkan di muka perubahan itu sendiri hasilnya kadang tidak menentu. Artinya pemahaman dan pengetahuan tentang perubahan menjadi penting agar kita tidak terjebak dalam perubahan. Lebih penting lagi adalah arah dan

hasil perubahan harus dikawal dan dikontrol agar tidak melenceng dari tujuan awal perubahan yaitu kemajuan dan progres.

Modul 1 yang berisi konsep dasar perubahan dan perubahan organisasi bermaksud mengantarkan mahasiswa untuk memahami konsep-konsep dasar perubahan secara umum sebagai dasar agar mahasiswa bisa memahami konsep perubahan pada konteks yang lebih luas, khususnya perubahan pada organisasi. Dengan demikian, setelah selesainya mempelajari Modul 1 mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan:

1. pengertian perubahan;
2. perubahan secara makro;
3. perubahan secara mikro;
4. pengalaman- pengalaman perusahaan besar yang mengalami perubahan;
5. keberhasilan dalam perubahan organisasi;
6. kegagalan dalam perubahan organisasi.

KEGIATAN BELAJAR 1

Konsep Dasar Perubahan

A. PENGERTIAN PERUBAHAN

Perubahan berasal dari kata dasar “ubah” yang berarti (1) menjadi lain (berbeda) dari semula; (2) bertukar (beralih, berganti) menjadi sesuatu yang lain (3) berganti. Setelah mendapat imbuhan “pe” dan “an”, kata ubah menjadi perubahan yang berarti hal (keadaan) berubah; peralihan; pertukaran (lihat kamus besar Bahasa Indonesia). Sementara itu pengertian perubahan yang cukup beragam diberikan oleh Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, menurut kamus ini perubahan berarti:

1. *to make different in some particular* – membuat perbedaan dalam beberapa bagian.
2. *to make radically different* – membuat perbedaan secara radikal.
3. *to give a different position, course, or direction to* – memberikan posisi, jalan atau arah berbeda.
4. *to replace with another* – menggantikan sesuatu dengan sesuatu yang lain.
5. *to make a shift from one to another* – menggeser dari satu kondisi ke kondisi lain.
6. *to exchange for an equivalent sum or comparable item* – bertukar untuk jumlah yang sepadan atau sesuatu yang bisa diperbandingkan.
7. *to undergo a modification of* – menjalani modifikasi.
8. *to undergo transformation, transition or substitution* – menjalani transformasi, transisi atau pergantian.

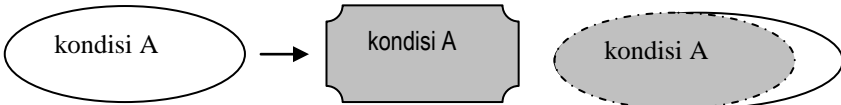
Perubahan juga sering diartikan sebagai “*alternation, modification or addition*” (McLean 2004/2005). Sederhananya, perubahan merupakan suatu pergantian kondisi dari kondisi lama ke kondisi baru (Gambar 1.1a), modifikasi sebuah kondisi (Gambar 1.1b) atau penambahan terhadap sebuah kondisi (Gambar 1.1c). Kebalikan dari Gambar 1.1c, perubahan bisa diartikan pula sebagai pengurangan terhadap sebuah kondisi (Gambar 1.1d). Dengan kata lain selama sesuatu itu tidak sama dengan keadaan sekarang maka itulah yang dimaksudkan dengan perubahan. Perubahan tidak pernah

terjadi jika keadaan sekarang sama dengan keadaan pada masa lalu atau sama dengan keadaan yang akan datang.



Gambar 1.1a: Perubahan kondisi dari A ke B

Gambar 1.1c: Penambahan dari kondisi A lama menjadi kondisi A baru



Gambar 1.1b: Modifikasi dari kondisi A lama ke kondisi A baru

Gambar 1.1d: Perubahan karena pengurangan

1. Perubahan dan Perbedaan

Implisit dari definisi di atas adalah perubahan selalu diikuti oleh perbedaan, tidak peduli apakah kondisi setelah berubah lebih baik dari kondisi semula, atau sebaliknya. Pada Gambar 1.1a kondisi A berubah menjadi kondisi B. Walaupun bentuknya masih sama, kondisi A tidak bisa dikatakan sama dengan kondisi B karena A sudah berubah menjadi B. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan sebut saja PT. ABC yang semula milik A kemudian diambil alih B, boleh jadi besaran PT. ABC masih tetap sama tetapi karena pemiliknya berbeda maka PT. ABC baru tidak sama dengan PT. ABC lama karena berubah kepemilikan sehingga nuansa pada PT. ABC ikut berubah. Artinya, PT. ABC yang baru setelah berganti pemilik tidak sama dengan PT. ABC lama. Dari sini bisa dikatakan ada perbedaan antara PT. ABC yang baru dengan PT. ABC yang lama. Ketika Bank Niaga diambil alih oleh perusahaan Malaysia, kegiatan Bank Niaga tetap tidak berubah masih bergerak di bidang perbankan. Besaran Bank Niaga boleh jadi juga masih sama. Namun sekarang, seperti yang kita lihat, logo perusahaan berubah menjadi CIMB Niaga yang menandakan terjadi perubahan identitas di dalam tubuh perusahaan tersebut. Atau dengan kata lain Bank Niaga yang lama tidak sama dengan CIMB Niaga yang baru meski kegiatan bisnis Bank Niaga tidak berubah.

Sedangkan pada Gambar 1.1b, katakanlah PT. ABC masih tetap dimiliki oleh pemilik yang sama (tidak ada pergantian pemilik) tetapi kondisi A yang baru berbeda dengan kondisi A lama karena ada perubahan bentuk, misalnya PT. ABC yang semula perusahaan tunggal sekarang menjadi perusahaan holding. Atau, PT. ABC yang semula bergerak di bidang industri manufaktur sekarang beralih ke industri jasa. IBM boleh jadi merupakan contoh yang tepat untuk menggambarkan kondisi ini. IBM memodifikasi definisi bisnis yang digelutinya dari semula menerjemahkan IBM sebagai perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk-produk komputer (*mainframe*) sekarang di bawah kepemimpinan Lou Gerstner, Jr. IBM menjadi perusahaan jasa yang bergerak di bidang jasa informasi (lihat: Louis V. Gerstener, Jr. dalam bukunya *Who says elephants can't dance?*, 2002). Dalam hal ini Lou Gerstner berpandangan bahwa IBM bukan sekedar perusahaan menghasilkan perangkat keras komputer tetapi lebih dari itu IBM adalah perusahaan yang memanfaatkan teknologi komputer sebagai alat informasi. Oleh karenanya Lou Gerstener secara tegas menyatakan bahwa IBM adalah perusahaan jasa informasi. Sementara itu dalam kasus Samsung (lihat Eric Minton, 1999), bisnis dan definisi bisnis Samsung masih tetap sama tetapi dengan masuknya Jong-Yong Yun sebagai CEO, cara kerja Samsung berubah. Jong-Yong Yun memodifikasi operasionalisasi kerja Samsung dengan berlandaskan pada konsep-konsep yang berkembang pada bidang teknologi industri – sebuah pola kerja yang tidak dilakukan oleh CEO sebelumnya. Akibatnya pola kerja Samsung berubah.

Pada Gambar 1.1c, kondisi A masih sama dengan kondisi sebelumnya, katakanlah pemilik tidak berubah, dan bisnis yang digelutinya juga tidak berubah. Namun karena PT. ABC seperti pada contoh sebelumnya, memperbesar skala bisnisnya misalnya dari semula hanya memproduksi 1 juta unit sekarang memproduksi 5 juta unit sehingga jumlah karyawannya bertambah dan cakupan pemasarannya juga semakin meluas ke wilayah regional ASEAN dari semula hanya wilayah Indonesia, tidak berlebihan jika dikatakan PT. ABC mengalami penambahan dan hal itu berarti ada perubahan. Atau dengan kata lain tetap saja kondisi A berubah menjadi kondisi A yang baru. Situasi pada Gambar 1.1c sangat mungkin terjadi sebaliknya yakni terjadi perubahan tetapi bukan karena penambahan melainkan karena pengurangan (lihat Gambar 1.1d). Ambillah contoh PT. Garuda Indonesia Airways (GIA). Semula GIA memiliki dan menjalankan beberapa bisnis misalnya penerbangan, maintenance facilities, catering, travel bureau, dan perhotelan, namun karena lingkungan internal

dan eksternal tidak mendukung, GIA terpaksa harus memperkecil skala usahanya dengan melepas beberapa usaha bukan inti dan hanya mempertahankan dua bisnis inti: penerbangan dan maintenance facilities. Contoh ini memberi gambaran akan adanya pengurangan kondisi pada GIA yang berarti terjadi perubahan.

2. Perubahan dan Ketidakpastian

Ada pepatah yang mengatakan bahwa di dunia ini hanya ada dua yang pasti yaitu kematian dan membayar pajak. Selain kedua hal ini semuanya hampir pasti penuh dengan ketidakpastian termasuk di dalamnya yang berkaitan dengan perubahan. Artinya, selain identik dengan perbedaan, perubahan selalu dikaitkan dengan ketidakpastian (*uncertainty*). Boleh jadi yang tidak pasti adalah penyebabnya – karena lingkungan selalu berubah sehingga menuntut kita untuk berubah, atau hasilnya tidak pasti – bisa jadi hasil perubahannya lebih baik atau lebih buruk. Masih ada kemungkinan lain yakni: proses dan isi perubahannya juga tidak pasti. Semua itu – penyebab (*context*), proses, isi (*content*) dan hasil yang tidak pasti (*result*) menyebabkan para aktor – mereka yang terlibat dalam perubahan sering kali merasa takut. Mereka takut bukan pada perubahannya tetapi takut pada ketidakpastian dan ketidaktahuan terhadap masa akan datang akibat perubahan. Oleh karena itu menjadi wajar jika banyak orang enggan melakukan perubahan, atau dengan kata lain, resistensi terhadap perubahan merupakan sifat alami manusia. Artinya, meski perubahan itu bersifat logis – bisa diterima oleh akal sehat, pada kenyataannya perubahan lebih bersifat emosional. Itulah sebabnya selain diartikan sebagai “*alternation, modification or addition*”, perubahan juga sering dimaknai sebagai sesuatu yang menakutkan (*scary*), membuat sakit kepala (*painful*), membebaskan (*liberating*), membuat arah tidak menentu (*disorienting*), menyegarkan (*exhilarating*), memberdayakan (*empowering*), membuat frustrasi (*frustrating*), memenuhi kebutuhan (*fulfilling*), memusingkan (*confusing*), dan menantang (*challenging*).

3. Respon terhadap Perubahan

Masyarakat yang terlibat dan dilibatkan dalam perubahan merespon perubahan dengan sikap beragam. Sikap ini muncul karena adanya ketidakpastian dalam perubahan. Secara umum respon masyarakat terhadap perubahan bisa dibagi menjadi dua – setuju dan tidak setuju. Mereka yang

merasa optimis terhadap perubahan cenderung mendukung perubahan. Mereka yang setuju, ditandai dengan pernyataan *exhilarating*, *empowering*, *fulfilling* dan *challenging*, tentu akan mengawal perubahan dengan antusias agar cita-cita yang terkandung dalam perubahan bisa tercapai. Sementara itu bagi mereka yang tidak setuju, pesimis akan perubahan, masih merasa tidak pasti dan tidak tahu akan masa depan akibat perubahan menganggap perubahan sebagai: *scary*, *painful*, *disorienting*, *frustrating*, dan *confusing*. Mereka boleh jadi akan mengalami kejutan budaya (*culture shock*). Akibatnya mereka mencari strategi atau jalan keluar yang menurutnya bisa membebaskan diri dari persoalan tersebut. Farouk (2005) mengidentifikasi 5 (lima) jalan keluar (strategi) yang biasa dilakukan masyarakat ketika menghadapi ketidakpastian dan ketidaktahuan perubahan.

- a. *Negative strategy*. Mereka akan menutup diri, menolak perubahan, dan berusaha membayangkan dan membangun lingkungan hidup sebagaimana yang ada di masa sebelumnya dan membangun ikatan-ikatan primordial,
- b. *Hedonist strategy*. Mereka akan terbawa arus perubahan, kehilangan ingatan akan pegangan masa lalu dan bahkan pada akhirnya bersikap apatis terhadap segala yang mapan, meniscayakan serta menikmati segala apa saja yang menimbulkan efek perubahan.
- c. *Fatalistic strategy*. Mereka akan tetap bertahan hidup dalam perubahan itu, tetapi dengan sikap kognitif, afektif dan motorik yang traumatik yang menatap masa depan tanpa harapan dan berjuang hidup hanya pada batas survival untuk sekedar bertahan hidup di masa kini,
- d. *Pragmatist strategy*. Mereka akan bertahan hidup dalam perubahan tetapi dengan membuat pegangan-pegangan baru yang bersifat sementara untuk bisa digunakan dalam menyiasati masa lalu, masa kini maupun masa depan, membangun kemapanan relatif yang berguna dalam rentang waktu pendek yang selalu siap untuk dimodifikasi sesuai dengan perubahan keadaan yang berjalan cepat, dan
- e. *Reflective strategy*. Mereka menerima perubahan dengan sikap kritis dan selektif dengan menggunakan program jangka panjang mereka sebagai tolok ukur.

4. Perubahan dan Kemajuan/Progres

Pada intinya perubahan, yang pengertiannya telah dijelaskan di muka, tidak bisa dilepaskan dari perbedaan. Dengan demikian kata kunci dari

perubahan adalah perbedaan. Setiap perubahan pasti menimbulkan perbedaan, sekecil apapun perbedaan tersebut; tidak peduli apakah perbedaan tersebut menyebabkan kondisi yang baru lebih baik atau lebih buruk dari sebelumnya; apakah perbedaan tersebut berakibat positif atau negatif. Artinya, setiap perubahan hampir pasti menimbulkan ketidakpastian. Dengan demikian tidak berlebihan jika dikatakan ketidakpastian merupakan kata kunci kedua dari perubahan.

Hanya saja dampak buruk atau dampak negatif perubahan sangat tidak dikehendaki oleh siapa saja. Sebaliknya, sangat diharapkan perubahan memberikan dampak baik dan positif bagi pertumbuhan dan perkembangan manusia. Seperti kata pepatah “hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”. Hal senada ditegaskan Stuhler (1994) yang menyatakan bahwa perubahan tidak ada artinya jika tidak diikuti oleh progres atau kemajuan. Oleh karena itu, untuk menghindari/meminimalisir dampak buruk perubahan di satu sisi dan mencapai tujuan perubahan yang dikehendaki pada sisi yang lain, perubahan perlu dikenali, dipahami, dikelola dan dalam batas-batas tertentu bahkan perlu diciptakan. Semua itu tujuannya hanya satu agar perubahan berdampak pada kemajuan/progres. Meski kemajuan/progres merupakan harapan setiap orang, dalam sejarahnya setiap kelompok masyarakat mengartikan kemajuan secara berbeda sesuai dengan keinginan dan pemahaman masing-masing kelompok (Stuhler, 1994). Stuhler lebih lanjut memberikan gambaran tentang pemahaman makna kemajuan dari generasi berbeda sebagai berikut:

- a. Pada zaman Yunani kuno, kemajuan dikaitkan dengan perkembangan biografi seseorang.
- b. Bagi Umat Kristen, Kitab Injil berisikan ajaran-ajaran tentang kemajuan merupakan jalan menuju surga keabadian (Saint Agustinus).
- c. Pada periode scholastic, manusia menganggap seni dan ilmu pengetahuan sebagai akumulasi kemajuan.
- d. Abad Pertengahan dan Renaissance menjadi landasan bagi versi modern tentang konsep kemajuan. Dalam hal ini kemajuan dipahami sebagai ide yang berorientasi masa depan.
- e. Pada masa-masa Descartes, konsep progres dikombinasikan dengan nalar dan empiris. Kemajuan hanya bisa dicapai jika kita bisa belajar dan mengetahui lebih banyak melalui bukti empiris dengan menggunakan akal sehat ketimbang melalui pengetahuan dan kearifan yang datang dari seorang yang memiliki otoritas.

- f. Francis Bacon mengaitkan secara langsung kemajuan sosial politik dengan kemajuan di bidang ilmu pengetahuan, seni, dan teknologi. Artinya, ilmu pengetahuan, seni, dan teknologi menjadi sumber kemajuan di bidang sosial politik.
- g. Selama abad 18, dimensi politik dan moralitas merupakan bagian integral dari konsep kemajuan. Setelah revolusi Perancis, orang mulai yakin bahwa kemajuan tidak hanya bisa diramal tetapi bisa direncanakan dan dikendalikan.
- h. Menurut Emmanuel Kant, kemajuan secara eksplisit berarti “kemajuan menuju perbaikan – *progress towards better*”. Kemajuan merupakan sifat alami yang tersembunyi. Artinya kemajuan tidak bisa dimanifestasikan kecuali atas konsensus orang-orang yang terlibat di dalamnya.
- i. Karl Marx menerjemahkan kemajuan sebagai sebuah masyarakat tanpa kelas ekonomi.
- j. Menurut teori evolusi Charles Darwin, kemajuan tidak lagi diartikan sebagai bergerak maju menuju sesuatu yang lebih baik melainkan hasil perkembangan yang lebih baik melalui mutasi dan seleksi alam.
- k. Abad 20 menghasilkan dua sikap terhadap kemajuan: dukungan dan empati terhadap kemajuan khususnya dalam hal perkembangan teknologi dan kedua sebaliknya mengkritisi kemajuan.
- l. Saat ini, dalam batas-batas tertentu, terjadi sikap progresif melawan kemajuan.

B. PERUBAHAN DALAM SKALA MAKRO: PERUBAHAN MASYARAKAT

Untuk mengenali dan memahami perubahan, tidak jarang kita harus belajar dari sejarah masa lalu yakni bagaimana berlangsungnya proses perubahan baik perubahan pada skala mikro (perubahan organisasi) maupun perubahan pada skala makro (perubahan masyarakat). Kedua jenis perubahan ini diyakini mempunyai keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan. Perubahan yang terjadi pada skala makro pasti akan berimbas pada perubahan pada skala mikro mengingat organisasi merupakan bagian integral dari masyarakat. Demikian sebaliknya, perubahan yang terjadi pada skala mikro, misalnya perubahan pada organisasi politik seperti yang telah terjadi di Indonesia pada akhirnya berpengaruh terhadap tata kehidupan masyarakat

Indonesia. Oleh karena itu membahas keduanya akan sangat membantu kita memahami konteks perubahan secara umum. Untuk itu dan untuk mempermudah pemahaman kita, bahasan tentang perubahan pada skala makro akan didahulukan dan diikuti oleh bahasan tentang perubahan organisasi yang akan disajikan pada sub-bab berikutnya.

Tentang perubahan masyarakat, Alvin Toffler – seorang sosiolog dan futurologist, melalui trilogi bukunya: *Future Shock* (1970), *The Third Wave* (1980) dan *Power Shift* (1991) menguraikan terjadinya pergeseran-pergeseran tata kehidupan manusia yang bersifat struktural dan sering kali menyebabkan kejutan kultural (*cultural shock*) bagi siapa saja yang tidak siap menghadapinya. Dalam salah satu bukunya “*The Third Wave – Gelombang Ketiga*” Toffler membagi tahap perkembangan manusia ke dalam tiga gelombang perubahan yaitu gelombang pertama era pertanian (agrarian era), gelombang kedua era industri (industrial era) dan gelombang ketiga era pasca industri atau sering dikenal pula sebagai era informasi (post industrial, atau information era). Pergeseran dari gelombang satu ke gelombang yang lain selalu ditandai oleh perubahan atau tepatnya lompatan besar yang menyebabkan karakteristik pada satu era berbeda dengan karakteristik era lainnya.

Perubahan-perubahan seperti yang dikatakan Toffler, bermula dari inovasi-inovasi yang dilakukan oleh sebagian kecil kelompok masyarakat (Lenski & Lenski, 1987). Sudah hampir pasti inovasi ini kemudian ditiru, merembet dan dikembangkan kelompok-kelompok masyarakat lain dan hasilnya adalah inovasi-inovasi baru yang lebih baik. Inovasi yang terus bergulir ini pada akhirnya, secara gradual, menyebabkan kemajuan pada sekelompok masyarakat tertentu. Jika di satu sisi ada kelompok masyarakat lebih maju pasti di sisi lain ada kelompok masyarakat yang tertinggal yaitu kelompok masyarakat yang tidak inovatif. Secara makro perbedaan dua kelompok masyarakat ini berakibat pada keberagaman antar kelompok masyarakat. Bagi kelompok yang lebih maju, inovasi selain mengakibatkan perubahan dan kemajuan, secara alami juga berakibat pada peningkatan dan variasi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu sangat wajar jika kelompok masyarakat ini terus berusaha untuk memperkuat eksistensinya dan tidak jarang pula berupaya untuk mendominasi kelompok masyarakat lain

Sementara itu masyarakat yang kurang berkembang tentu tidak tinggal diam. Mereka juga berusaha untuk mensejajarkan diri dengan kelompok masyarakat maju agar tetap eksis. Berbagai cara bisa mereka lakukan

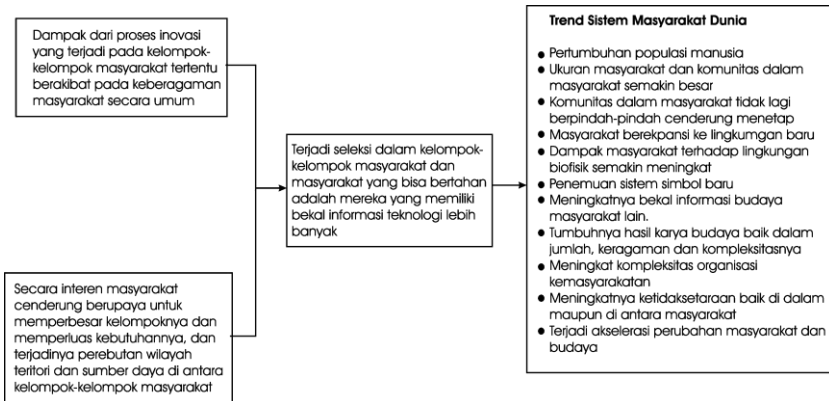
termasuk berusaha melakukan inovasi. Namun tidak jarang pula perbedaan kualitas kedua kelompok masyarakat tersebut berakibat pada tingkat persaingan yang semakin tinggi, bahkan kadang-kadang menjurus pada persaingan tidak sehat. Tingkat persaingan yang paling sederhana, masing-masing kelompok masyarakat berusaha untuk memperbesar populasi anggota kelompok agar kelompoknya menjadi semakin kuat. Namun dalam persaingan yang sangat kompleks, perang dalam berbagai bentuk – fisik, dagang, budaya, dan informasi sering kali tidak bisa dihindarkan. Dalam perang ini masing-masing pihak berusaha untuk memperebutkan pengaruh, wilayah teritori dan sumber daya-sumber daya baru agar mereka tetap eksis dan sekaligus memperkuat posisi masing-masing.

Kombinasi kedua faktor yang disebutkan di atas – inovasi yang berujung pada kompetisi/ perang menjadi sebab terjadinya seleksi alam – ada sebagian kelompok masyarakat yang tidak mampu mempertahankan eksistensinya dan ada kelompok masyarakat yang terus eksis. Hal ini bisa diartikan bahwa tidak semua kelompok masyarakat secara alami bisa bertahan hidup dan mempertahankan eksistensinya karena kalah bersaing dengan kelompok masyarakat lain. Lenski & Lenski (1987) mengatakan bahwa mereka yang bisa mempertahankan eksistensinya adalah kelompok masyarakat yang memiliki bekal informasi teknologi yang lebih banyak sehingga bisa melakukan perubahan dan inovasi yang diperlukan untuk bertahan hidup dan melangsungkan kehidupannya. Mereka pula yang pada akhirnya bisa mempengaruhi masyarakat lain yang lebih luas. Banyak contoh yang bisa diambil dari kejadian masa lalu seperti Suku Indian Amerika yang populasinya semakin kecil karena didominasi kulit putih. Meski pada awalnya masyarakat kulit putih (Amerika) relatif sedikit dalam hal populasi tetapi karena inovatif merekalah yang dewasa ini menguasai Amerika dan bahkan dunia.

Amerika bisa dikatakan menjadi “trend setter” sistem masyarakat dunia. Proses terbentuknya trend ini, seperti tampak pada Gambar 1.2, dimulai dari inovasi sekelompok kecil masyarakat yang dibarengi dengan persaingan/perang antar kelompok dan berlanjut dengan seleksi alam. Gambar 1.2 juga memberi gambaran tentang beberapa karakteristik sistem masyarakat dunia. Di antaranya adalah: populasi yang terus meningkat; berekspansi ke lingkungan baru; penemuan dan penggunaan sistem simbol baru; kepemilikan bekal teknologi informasi; bekal informasi budaya masyarakat lain; menghasilkan produk-produk budaya baru; organisasi

kemasyarakatan semakin kompleks; ketidaksetaraan di dalam maupun antar kelompok masyarakat semakin meningkat; dan terjadi akselerasi perubahan masyarakat dan budaya.

Sebuah contoh kecil tentang cara makan. Bisa dikatakan setiap kelompok masyarakat memiliki kebiasaan tersendiri dalam hal cara makan. Masyarakat Indonesia secara tradisional menggunakan tangan secara langsung ketika makan. Kalaulah sekarang ini banyak ditemui orang yang makan dengan menggunakan sendok dan garpu tidak lain karena mengikuti trend dunia utamanya karena pengaruh masyarakat Barat. Namun ketika Jepang secara ekonomi mulai sejajar dengan Bangsa Barat dan banyak mempengaruhi kehidupan masyarakat dunia termasuk masyarakat Barat sendiri, *trend* dunia dalam hal cara makan juga ikut bergeser. Dewasa ini misalnya menjadi hal yang lumrah bila seseorang, dimanapun mereka, menggunakan sumpit ketika makan khususnya ketika yang dimakan adalah makanan berbasis mie yang notabenehnya merupakan makanan pokok masyarakat Jepang. Seseorang dianggap tidak mengikuti *trend* dunia jika makan mie katakanlah dengan menggunakan sendok atau garpu, apalagi seperti kebiasaan orang Indonesia dengan menggunakan tangan secara langsung. Perubahan seperti ini sekali lagi terjadi setelah Jepang dominan secara ekonomi.

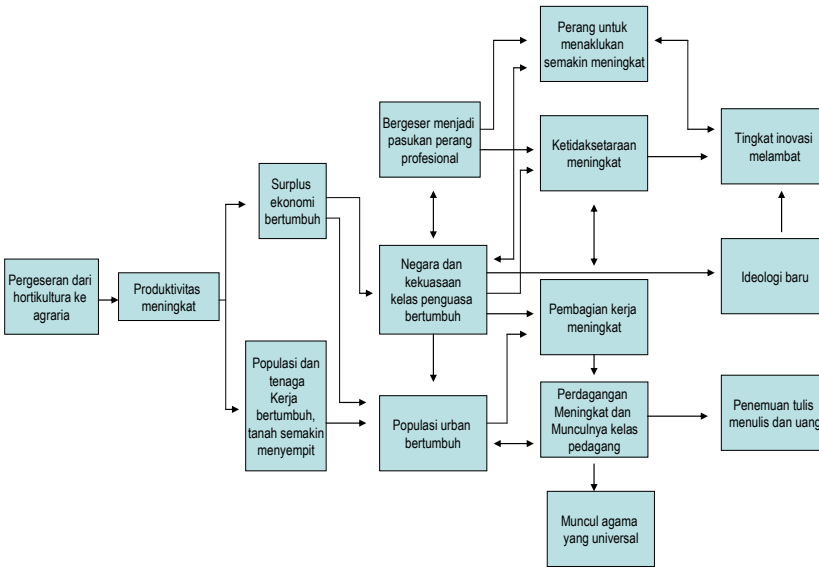


Sumber: Lenski & Lenski, 1987, hal. 74

Gambar 1.2.
Model Evolusi Sistem Masyarakat Dunia

1. *Era Pertanian (Agrarian Era)*

Era pertanian tentu bukan era awal dari kehidupan manusia di dunia. Sebelum era pertanian sudah dikenal adanya era hortikultura dan bahkan jauh sebelum itu sudah ada era berburu (hunting and gathering era). Mengikuti penjelasan Alvin Toffler, pada modul ini uraian tentang perubahan peradaban manusia hanya dibatasi mulai dari era pertanian. Berbagai literatur mengatakan bahwa era pertanian dimulai sejak sekitar tahun 8000 SM dan berakhir sekitar tahun 1650 – 1750 M. Pergeseran dari era hortikultura ke era pertanian (lihat Gambar 1.3) misalnya, ditandai oleh meningkatnya produksi pertanian karena penggunaan teknologi yang belum pernah digunakan sebelumnya. Teknologi tersebut adalah alat pertanian yang disebut “bajak”. Pergeseran menggunakan teknologi dari cangkul dan batang kayu ke bajak sebagai alat bercocok tanam menyebabkan kenaikan tingkat produktivitas dan berakibat pada surplus di bidang perekonomian. Selanjutnya, pergeseran dan kemajuan di bidang ekonomi ini secara berturut-turut menyebabkan perubahan-perubahan lain dalam tatanan hidup bermasyarakat baik dalam kehidupan sosial, budaya, keagamaan dan kekuasaan. Misalnya, meningkatnya surplus bidang perekonomian berdampak pada semakin meningkatnya kekuasaan kelas penguasa yang secara langsung berdampak pada meningkatnya ketidaksetaraan dalam masyarakat, dan mulai muncul sistem pembagian kerja: ada kelas pedagang, pasukan perang, kelas agamawan. Dari sini kemudian muncul ideologi baru, mulai digunakannya uang sebagai alat tukar dan penggunaan tulis menulis sebagai media komunikasi. Perubahan-perubahan inilah yang mendorong terciptanya inovasi-inovasi teknologi baru yang menjadi awal dari pergeseran ke era berikutnya.



Sumber: Lenski & Lenski, 1987, hal. 207

Gambar 1.3.
Proses Pergeseran dari Era Hortikultura ke Era Pertanian

Secara umum era pertanian memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

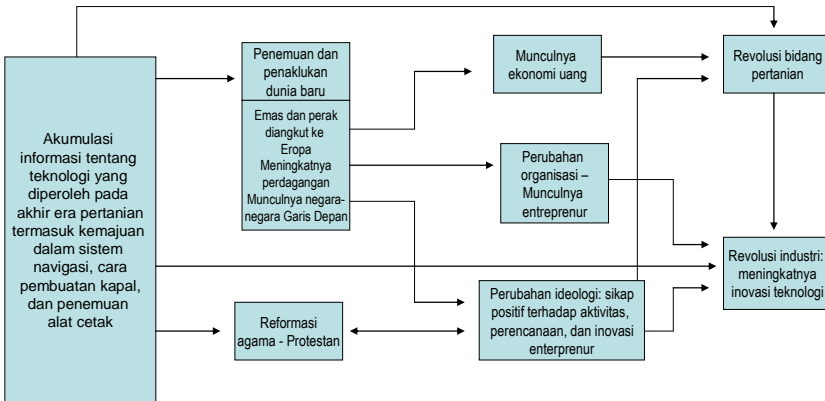
- Tanah adalah basis bagi kegiatan ekonomi, kehidupan, budaya, struktur keluarga dan politik. Desa menjadi pusat kehidupan dan kegiatan ekonomi. Sementara itu pembagian kerja didasarkan pada kasta dan kelas sosial, dan kekuasaan cenderung dijalankan secara otoriter. Karena masih adanya kelas sosial, dari mana seseorang lahir akan menentukan kehidupannya di masa datang. Mereka yang lahir dari kasta ningrat akan terus menjadi golongan elit dan sebaliknya yang lahir dari rakyat biasa akan tetap menjadi rakyat biasa.
- Konflik antar petani biasanya terjadi seputar kepemilikan dan penggunaan tanah garapan termasuk di dalamnya dalam hal distribusi air.
- Pada era pertanian, sumber energi pada umumnya berasal dari makhluk hidup – manusia itu sendiri atau hewan bertenaga seperti kerbau dan sapi, atau dari tenaga matahari, angin dan air. Sementara hasil hutan

- hanya diperuntukkan untuk kegiatan memasak dan menghangatkan tubuh.
- d. Penemuan-penemuan baru lebih banyak terkait dengan hal-hal yang bisa mengurangi penggunaan otot manusia atau penggunaan hewan seperti misalnya: derek dan baji, katapel, alat penghancur buah anggur, tuas, dan kerekam
 - e. Dalam hal kegiatan perdagangan, walaupun diyakini bahwa pada era pertanian sudah terjadi kegiatan pasar namun skop kegiatannya masih terbatas karena pada era ini hasil-hasil produksi lebih diorientasikan untuk konsumsi sendiri dan keluarganya. Transaksi jual beli hanya dilakukan jika adalah kelebihan cadangan
 - f. Sistem komunikasi pada era ini cenderung komunikasi langsung – face-to-face atau person-to-person. Model komunikasi tidak langsung misal yang dilakukan oleh bangsa Persia kuno adalah dengan membuat *tower* yang tinggi untuk menyampaikan pesan dari penguasa kepada rakyatnya.
 - g. Menjelang akhir era pertanian beberapa inovasi yang mengarah pada pergeseran ke era industrialisasi adalah (1) penggunaan jam. Biasanya setiap kota memasang jam di tempat yang mudah dilihat orang banyak sebagai alat untuk mengkoordinasi kegiatan; (2) alat cetak mencetak yang bisa digunakan untuk menggandakan barang-barang cetakan dalam jumlah banyak; dan (3) kebutuhan akan alat-alat pertanian mendorong inovasi di bidang peralatan berbasis besi baja.

2. *Era Industri (Industrial Era)*

Uraian tentang munculnya era industrialisasi dapat dilihat pada Gambar 1.4. Secara umum Gambar 1.4 menjelaskan bahwa era industrialisasi bermula dari akumulasi informasi, khususnya yang berkaitan dengan teknologi, yang diperoleh sejak akhir era pertanian seperti sistem navigasi, cara pembuatan kapal yang lebih besar dan penemuan alat cetak mencetak. Informasi-informasi tersebut menjadi bekal bagi masyarakat Eropa untuk melakukan inisiatif dan inovasi lebih jauh. Berbekal kapal yang lebih besar dan dilengkapi sistem navigasi yang lebih canggih, beberapa pelaut Eropa berani berlayar lebih jauh dari tanah asal. Mereka melakukannya bukan sakedar menaklukkan lautan luas yang belum pernah dilayari tetapi untuk menemukan dunia baru. Dari situlah mereka menemukan sumber daya baru dan mengangkutnya ke negara asal. Dengan armada yang lebih besar pada pelayaran berikutnya, mereka mulai menguasai sumber daya tersebut untuk

selanjutnya menjadi barang komoditi yang diperdagangkan. Konsekuensi logisnya adalah mulai muncul jiwa *entrepreneurship* dan ekonomi uang, dan sekaligus menurunnya aktivitas pertanian. Bersamaan dengan itu reformasi di bidang keagamaan – terutama agama Kristen Protestan berdampak pada berbagai revolusi lanjutan: ekonomi, sosial dan ideologi. Akibatnya revolusi di bidang pertanian secara bertahap beralih ke industrialisasi.



Sumber: Lenski & Lenski, 1987, hal. 232

Gambar 1.4.
Proses Pergeseran dari Era Pertanian ke Era Industri

Beberapa buku dan artikel menyebutkan bahwa revolusi industri seperti disebutkan di atas dimulai di Inggris pada tahun 1760 sampai dengan tahun 1830. Periode ini sering disebut sebagai Revolusi Industri di Inggris. Penyebutan ini didasarkan pada argumentasi bahwa pada periode ini mulai terjadi inovasi-inovasi besar yang membawa Inggris memasuki peradaban baru yakni era industri. Jika tanah garapan menjadi basis era pertanian, era industri ditandai oleh kegiatan yang bersifat masif seperti produksi secara masal. Sementara itu Lenski & Lenski (1987) membagi revolusi industri menjadi empat fase. Fase pertama dimulai pada pertengahan abad 18 dan berakhir sekitar 100 tahun kemudian. Fase kedua dari pertengahan abad 19 sampai awal abad 20. Fase ketiga dari awal abad 20 sampai berakhirnya perang dunia kedua. Era industrialisasi itu sendiri diyakini baru berakhir sekitar tahun 1980-an.

Seperti halnya revolusi yang terjadi pada era sebelumnya, penemuan teknologi baru tampaknya menjadi unsur utama pada revolusi industri. Pada fase pertama revolusi industri, inovasi dimulai dari industri tekstil dengan penggunaan mesin tekstil yang bisa meningkatkan efisiensi sumber daya manusia dan memanfaatkan sumber energi baru. Dampak dari temuan dan inovasi ini adalah semakin berkembangnya industri tekstil. Misalnya antara tahun 1770 – 1845 kontribusi industri tekstil terhadap pendapatan nasional Inggris meningkat lebih dari lima kali lipat. Dengan teknologi baru ini pula, produksi tekstil yang semula di lakukan di rumah-rumah para pekerja sekarang terkonsentrasi pada pabrik-pabrik yang sengaja dibangun untuk kegiatan produksi.

Industri tekstil tentunya bukan satu-satunya inovasi yang terjadi pada fase pertama era industri. Pada fase ini kemajuan-kemajuan penting lainnya adalah peningkatan industri besi baja dan tambang batu bara. Meski tidak setinggi industri besi baja, pada tahun 1760 Inggris memproduksi batu bara sebanyak 5 juta ton dan meningkat 9 kali lipat pada tahun 1845. Temuan yang paling fenomenal seperti banyak disebut berbagai buku adalah diciptakannya mesin uap oleh James Watt pada tahun 1765. Menurut beberapa sumber (lihat misalnya: Wren, 1994, hal. 37), James Watt sesungguhnya bukan orang pertama yang menciptakan mesin uap karena mesin tersebut sudah diciptakan sejak tahun 200 masehi, namun apa yang dilakukan James Watt betul-betul bisa dimanfaatkan untuk kegiatan produksi dan mengubah pola produksi di Inggris pada saat itu. Istilah “tenaga kuda” yang kita kenal sekarang ini bermula dari mesin uap ciptaan James Watt yang bisa menggantikan beberapa kuda sebagai alat produksi. Pada fase ini juga diciptakan mesin yang *spare part*-nya bisa diganti-ganti manakala sebagian *spare part* tersebut rusak.

Fase kedua era industrialisasi dimulai pada pertengahan abad 19. Pada fase ini ekspansi besar-besaran terjadi pada industri tekstil, besi baja dan batu bara sehingga revolusi industri mulai menyebar sampai ke daratan Eropa lainnya dan bahkan ke Amerika Serikat. Perkembangan yang cukup penting pada fase ini adalah pemanfaatan mesin uap untuk kegiatan transportasi sehingga pada tahun 1850-an wilayah Inggris bisa dihubungkan dengan kereta uap. Dampaknya, biaya angkut barang lebih murah, komoditas bisa diangkut dalam jumlah lebih banyak, semakin tinggi permintaan dan lebih penting lagi bisa memupus monopoli atau oligopoli yang sebelumnya

dilakukan pengusaha lokal, atau dengan kata lain persaingan menjadi semakin meningkat dan harga barang dagangan semakin murah.

Hal lain yang tidak kalah penting pada fase kedua era industrialisasi adalah tingkat kebergantungan yang tinggi terhadap bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Jika sebelumnya temuan-temuan baru cenderung dilakukan secara alami oleh individu per individu, pada fase ini temuan lebih banyak dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dan pendidikan formal di bidang ilmu pengetahuan atau teknologi tertentu. Hal ini sangat tampak pada industri kimia walaupun tidak menutup kemungkinan terjadi pada industri-industri lainnya. Oleh karenanya sangat wajar jika proses inovasi kemudian secara formal dan institusional dilakukan dalam laboratorium-laboratorium yang sengaja didirikan untuk melatih individu-individu agar bisa saling bekerja sama dalam menyelesaikan persoalan-persoalan teknis. Sebagai contoh, laboratorium yang didirikan Thomas Edison menjadi *trend* yang diadopsi orang lain dan negara lain seperti Jerman dan Amerika Serikat. Dari sinilah peranan universitas menjadi sangat penting untuk mendidik para insinyur teknik dan orang-orang untuk bisa bekerja sama.

Fase ketiga era industrialisasi dimulai pada awal abad 20 dan berakhir pada perang dunia kedua. Fase ini ditandai oleh kemajuan di bidang teknologi energi. Pada awal abad 20 mulai ditemukan mesin yang bisa menciptakan energi pembakaran dari dalam (*internal combustion engine*) dan mesin-mesin yang bisa mentransmisi listrik yang bisa diproduksi dalam jumlah besar dan dengan harga yang murah sehingga secara komersial menguntungkan. Bersamaan dengan inovasi tersebut, berturut-turut industri otomobil meningkat. Demikian juga terjadi peningkatan pada industri listrik yang sangat dibutuhkan oleh kegiatan industri lain dan kebutuhan rumah tangga. Selanjutnya peningkatan juga pada industri telepon.

Fase keempat atau fase terakhir dari era industri terjadi pada seputar perang dunia kedua (PD II). Bisa dikatakan bahwa PD II adalah satu-satunya perang yang sangat bergantung pada kegiatan industri, dalam hal ini industri penerbangan. Dalam waktu yang relatif singkat dari tahun 1938-1944 industri penerbangan Amerika Serikat meningkat dari 3600 unit menjadi 96000 unit pesawat. Konsekuensi logis dari kenaikan industri penerbangan adalah meningkatnya industri aluminium sebagai bahan dasar pesawat terbang. Selain itu, inovasi-inovasi yang sangat menonjol pada fase keempat ini adalah industri plastik, tenaga nuklir, elektronik dan yang paling dramatik pada fase ini adalah revolusi di bidang komputer. Komputer digital yang

pertama kali dikembangkan pada tahun 1946 beratnya mencapai 30 ton dan besarnya satu ruangan penuh dengan kebutuhan tenaga listrik mencapai 140.000 watt namun hanya memiliki daya memori sebesar 20 ten-digit numbers. Sekarang fiturnya sangat bertolak belakang seperti langit dan bumi. Komputer begitu simpel dengan *chip* kecil yang berdaya memori beribu kali lipat dari komputer awal. Dampak dari temuan komputer ini mengakibatkan perubahan luar biasa dalam segala aspek kehidupan manusia sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa komputer merupakan pijakan dan menjadi *quantum leap* memasuki era berikutnya.

3. *Era Informasi (Information Era)*

Gelombang ketiga dari peradaban manusia sering disebut sebagai era informasi. Banyak pihak mengatakan bahwa era ini mulai terjadi pada tahun 1980an meski embrionya sudah mulai tampak sejak berakhirnya PD (Perang Dunia) II. Seperti halnya pada era-era sebelumnya, kembali pergeseran peradaban ini dipicu oleh temuan-temuan baru di bidang teknologi. Kali ini teknologi yang menjadi pemicunya adalah komputer yang kemudian berkembang menjadi teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communication Technology – ICT*) berbasis serat optik. ICT yang menjadi kekuatan dasar pada era informasi merupakan teknologi yang memungkinkan manusia menyimpan ilmu pengetahuan yang didapat pada waktu-waktu sebelumnya ke dalam CD-ROMs sehingga ilmu pengetahuan tersebut tidak segera hilang manakala pemilik sudah tidak lagi bisa bertahan hidup. Bagi orang lain yang memanfaatkan pengetahuan tersebut memperlakukan pengetahuan sebagai informasi dan menjadi rujukan untuk menciptakan pengetahuan baru, demikian seterusnya. ICT dengan demikian merupakan perangkat penting terciptanya informasi, menjadi media komunikasi dan produksi pengetahuan. Itulah sebabnya era ini sering juga disebut sebagai era ilmu pengetahuan (*knowledge era*). Penyebutan ini didasarkan pada anggapan bahwa kekuatan pada era ini bukan pada kekuatan otot seperti pada era sebelumnya melainkan pada kekuatan pikiran seseorang yang menuntut adanya kebebasan seseorang untuk mengekspresikan kemampuan berpikir dan ke-diri-annya.

Secara sederhana bisa dikatakan bahwa tata kehidupan manusia pada era informasi pada akhirnya bertumpu pada tiga produk ICT yaitu: informasi, ilmu pengetahuan dan komunikasi. Dengan ICT orang bisa memilih informasi sesuai dengan kebutuhan untuk menghindari informasi berlebihan

(*overloaded information*). Demikian juga dengan ICT orang bisa mengakses ilmu pengetahuan yang dibutuhkan dan dengan ICT pula komunikasi bisa lebih murah tanpa gangguan yang tidak perlu.

Secara umum beberapa karakteristik penting dari era informasi adalah sebagai berikut:

- a. Teknologi-teknologi baru. Teknologi baru pada era informasi menciptakan industri baru yang bersifat dinamis yang berbasis pada *quantum electronics*, teori informasi, biologi molekuler, ekologi kelautan, dan pengetahuan ruang angkasa. Sementara itu tingkat produktivitas industri bisa ditingkatkan melalui komputer, data processing, aerospace, petrokimia, semiconductors, komunikasi canggih, fisika, rekayasa sistem, artificial intelligence, fuzzy logic kimia polimer, dan diversifikasi sumber daya energi terbarukan.
- b. Industri ruang angkasa. Meski baru beberapa negara yang bisa melakukannya, pada era ini industri ruang angkasa diperkirakan akan menjadi embrio bagi revolusi pada tahap berikutnya.
- c. Industri kelautan. Wilayah lautan yang begitu luas melebihi luas daratan namun belum tergarap dengan baik bisa menjadi sumber kemanusiaan di masa yang akan datang. Laut menyediakan sumber protein yang cukup banyak sehingga bisa dimanfaatkan untuk mengurangi masalah kelaparan.
- d. Industri genetik. Ilmu pengetahuan di bidang biologi molekuler bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan produksi pangan. Bukan hanya itu, ilmu pengetahuan ini juga bisa digunakan untuk meningkatkan bidang kesehatan
- e. De-masifikasi media. Ketika informasi semakin membludak tidak terkendali, orang pada akhirnya hanya memilih informasi sesuai dengan kebutuhan. Kalaulah kita masih berlangganan surat kabar, tidak lagi bisa dan mau membaca seluruh isi surat kabar tersebut. Hanya berita-berita tertentu yang dibaca. Itulah sebabnya sekarang ini sudah banyak surat kabar yang menawarkan surat kabar on-line dengan tujuan agar para pembaca bisa memilih berita sesuai selera dan kebutuhan. Dengan kata lain, media tidak lagi masif melainkan terspesialisasi.
- f. Sistem memori masyarakat yang baru. Pada era agrikultur, komunitas menyimpan ingatan bersama hanya pada seseorang yang dianggap bijak atau pada orang yang lebih tua. Pada era industri, ingatan bersama justru disebarluaskan secara masal. Sekarang pada era informasi, ingatan-

ingatan tersebut disimpan secara sistematis pada *soft file - soft file* yang sewaktu-waktu bisa diakses kembali melalui bantuan personal komputer yang bisa dibawa ke mana-mana.

- g. Sistem keluarga. Bisa dikatakan sistem “keluarga inti” yang berkembang pada era industri sudah semakin pudar pada era informasi. Keluarga menjadi beragam terpecah ke mana-mana. Pada era informasi orang mengatakan bahwa ketemu fisik antar anggota keluarga sudah kurang berarti jika tidak dibarengi dengan kualitas pertemuan. Dengan kata lain, anggota keluarga boleh terpecah dan tidak perlu sering-sering ketemu fisik asal kualitas pertemuan secara maya semakin meningkat.
- h. Standarisasi yang berkembang pada era industri dianggap tidak cocok pada era informasi. *One-size-fits-all* sudah tergantikan dengan yang serba cocok pada keadaan.

Tabel 1.1
Perbedaan Karakteristik pada Masing-masing Era

Era	Agrikultur	Industri	Informasi
Komoditas kunci	Tanah	Modal	Data
Sumber energi	Manusia dan hewan	Fossil	Bioteknologi
Teknologi	<i>Widgets</i>	Elektro mekanikal	Digital/Genetik
Produksi	Kerajinan/ untuk digunakan sendiri	Massa/ pertukaran	<i>Prosumptive</i>
Distribusi	Terbatas	Massa	Spesialisasi
Pemasaran	Barter	<i>Product centric</i>	<i>Consumer centric</i>
Informasi	Interpersonal	Massa	Interaktif
Hubungan kemasyarakatan	Spiritual	Kontraktual	Mutual
Bisnis	Individual/ partnership	Korporasi/birokrasi	Konglomerat/Ad hoc
Keluarga	Perpanjangan keluarga	Keluarga inti	Keluarga diperluas
Pendidikan	Elitist	Masa/standarisasi	Spesialisasi/life-long
Otoritas kekuasaan	Melekat	Dipilih	Setengah langsung

Sumber: Baloch & Kareem, 2007, p.141

Setelah menelaah perjalanan peradaban manusia mulai dari era pertanian, era industri dan era informasi, dan memahami lompatan-lompatan perubahan yang terjadi pada satu era dengan era berikutnya, Tabel 1.1 seperti

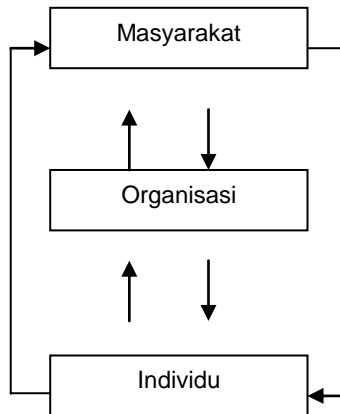
dikemukakan Baloch & Kareem (2007) merangkum karakteristik kunci masing-masing era.

C. PERUBAHAN DALAM SKALA MIKRO: PERUBAHAN ORGANISASI

Pertanyaan yang terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada skala makro adalah siapa sesungguhnya pelaku perubahan tersebut. Jawabannya sudah tentu anggota masyarakat. Yang barangkali harus dicermati adalah siapa yang dimaksud dengan anggota masyarakat? Pertanyaan ini muncul karena anggota masyarakat pada dasarnya bisa dibedakan menjadi dua yaitu: anggota masyarakat sebagai individu dan anggota masyarakat sebagai bagian dari kelompok atau organisasi. Berkaitan dengan hal ini bisa dikatakan bahwa pada mulanya perubahan masyarakat khususnya yang terjadi pada era pertanian banyak dilakukan oleh individu-individu yang bertindak atas nama sendiri dan memiliki kemampuan berinovasi. Atau dengan kata lain pada era pertanian individu memainkan peran penting karena mereka merupakan pelaku utama dalam perubahan masyarakat. Situasi semacam ini didukung oleh pola hubungan kemasyarakatan lebih bersifat spiritual di mana individu berinteraksi secara langsung dengan masyarakat. Pola hubungan seperti ini memberi kesempatan individu berkontribusi langsung terhadap perubahan masyarakat.

Peran individu mulai bergeser pada era industri. Pada era ini perubahan masyarakat masih dilakukan oleh individu, Meski demikian peran individu dalam perubahan masyarakat sedikit berbeda dibandingkan peran mereka pada era sebelumnya. Hubungan ke masyarakat yang bersifat kontraktual seperti digambarkan pada Tabel 1.1 membawa implikasi antara lain individu cenderung berafiliasi secara langsung dengan kelompok-kelompok kecil yang memberi manfaat langsung kepada masing-masing individu. Kelompok-kelompok kecil ini yang secara sengaja didirikan untuk kepentingan tersebut belakangan disebut organisasi. Di dalam organisasi individu berinteraksi dengan individu lainnya dan mereka menjadikan organisasi sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari dan tempat mereka menyalurkan kreativitas dan inovasinya. Dengan berdirinya pabrik-pabrik sebagai ajang bagi seseorang melakukan kegiatan sehari-hari merupakan contoh bahwa individu merupakan bagian dari sebuah kelompok/organisasi. Oleh karenanya wajar jika dikatakan bahwa organisasi merupakan entitas yang menjembatani

hubungan timbal balik antara individu dengan masyarakat (lihat Gambar 1.5) dan sekaligus menjadi pelaku perubahan. Penjelasan ini sekaligus menegaskan bahwa pada era industri perubahan-perubahan masyarakat, pemicunya adalah inovasi-inovasi individu dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain organisasi memiliki peran penting dalam perubahan masyarakat. Pola perubahan seperti ini berlanjut pada era sesudahnya – era informasi.



Gambar 1.5.
Hubungan resiprokal antara Masyarakat, Organisasi dan Individu

Uraian di atas menegaskan bahwa organisasi memiliki peran penting dalam perubahan masyarakat. Dalam hal ini yang dimaksudkan dengan organisasi tentunya tidak terbatas pada organisasi ekonomi yang biasa disebut perusahaan tetapi juga organisasi lain seperti organisasi keagamaan, pendidikan, kesehatan, politik dan berbagai organisasi pada sektor lain. Dengan cara pandang seperti ini secara tidak langsung bisa dikatakan bahwa perubahan masyarakat merupakan hubungan saling peran (*interplay*) antar organisasi dengan masyarakat. Atau dengan kata lain, karena organisasi dan masyarakat terjadi hubungan resiprokal maka perubahan yang terjadi di dalam masyarakat pada akhirnya juga menuntut organisasi untuk melakukan perubahan. Demikian sebaliknya. Oleh karena itu tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perubahan organisasi merupakan sebuah keniscayaan.

Untuk memahami mengapa dan bagaimana organisasi berubah, kita perlu terlebih dahulu memahami apa itu organisasi. Sayangnya sejauh ini tidak ada konsensus di antara para teoritis mengenai apa itu organisasi.

Organisasi yang berasal dari kata “organon“ dan berarti alat bantu (Morgan, 1996) cenderung didefinisikan secara beragam mulai dari definisi yang paling sederhana sampai pada definisi yang komprehensif. Buku-buku organisasi yang bersifat elementer atau populer biasanya mendefinisikan organisasi dengan definisi sederhana. Definisi ini mengatakan bahwa organisasi adalah sekelompok orang (*group of people*) yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (*common goals*) (Schermerhorn, Jr. 2010). Tiga kata kunci dari definisi ini adalah “sekelompok orang”, “bekerja sama” dan “tujuan bersama”. Tiga kata kunci ini menegaskan bahwa ketika dua orang atau lebih melakukan kerja sama dengan tujuan agar tujuan mereka bisa tercapai maka kerja sama tersebut bisa disebut sebagai organisasi. Mungkin karena definisi ini cukup sederhana dan mudah dipahami, definisi ini cukup populer di kalangan pembelajar pemula organisasi, yang barangkali harus disadari adalah masih ada beberapa unsur penting yang seharusnya menjadi bagian dari esensi dasar organisasi tetapi belum terungkap dalam definisi di atas. Misalnya apakah kerja sama tersebut bersifat temporer atau permanen tidak menjadi perhatian definisi di atas. Definisi yang lebih komprehensif misalnya diberikan oleh Richard Hall (lihat Jaffe, 2001, hal. 5) sebagai berikut:

Organization is a collectivity with a identifiable boundary, a normative order (rules), ranks of authority (hierarchy), communication sistem, and membership coordinating sistem (procedures); this collectivity exists, on a relatively continuous basis in an environment, and engage in activities that are usually related to a set of goals; the activities have outcomes for organizational members, the organization itself and for the society

Organisasi adalah sebuah kolektivitas yang berada pada batasan-batasan tertentu (boundary) yang bisa diidentifikasi, sebuah keteraturan normatif (aturan), otoritas berjenjang (hirarkhi), sistem komunikasi, dan sistem koordinasi keanggotaan organisasi (prosedur); semuanya ini terjadi secara berkelanjutan dan aktivitas tersebut dilakukan dalam kaitannya dengan satu set tujuan yang ingin dicapai; aktivitas-aktivitas ini juga memberi manfaat bagi anggota-anggota organisasi, bagi organisasi itu sendiri dan bagi masyarakat luas.

Definisi yang relatif sangat panjang tersebut tentu agak sulit dipahami kalau tidak dielaborasi lebih lanjut. Eleborasi berikut diharapkan bisa memberi gambaran tentang organisasi sebagaimana dimaksudkan oleh

Richard Hall. *Pertama*, kata kolektivitas menunjukkan adanya sekumpulan orang yang memiliki ikatan kepentingan. Artinya sejumlah orang bukan hanya berkumpul tetapi mereka berkumpul untuk mencapai sesuatu atau sederhananya untuk mencapai tujuan. Boleh jadi tujuan mereka sama tetapi lebih banyak bedanya. Dalam konteks organisasi persoalannya adalah tujuan mana yang harus didahulukan apakah tujuan masing-masing individu atau tujuan organisasi yang lebih luas. *Kedua*, setiap organisasi baik organisasi formal maupun informal pasti memiliki norma sebagai aturan dasar untuk menjalankan kegiatan organisasi. Pada organisasi informal norma biasanya tidak tertulis dan melekat pada orang-orang kunci organisasi. Sedangkan pada organisasi formal, norma cenderung tertulis sehingga siapapun yang terlibat di dalam organisasi harus tunduk pada norma aturan tersebut.

Ketiga, setiap organisasi pasti memiliki jenjang yang menunjukkan adanya otoritas berbeda pada setiap jenjang berbeda. Penjenjangan seperti ini dalam organisasi disebut sebagai hierarki organisasi. Dengan demikian hierarki organisasi merupakan atribut organisasi yang tidak bisa dihindarkan. Sederhana apapun sebuah organisasi pasti memiliki hierarki. *Keempat*, agar kegiatan organisasi berjalan baik dan sumber daya organisasi tidak terbuang percuma, organisasi biasanya membuat urutan-urutan kegiatan yang bersifat baku yang disebut prosedur. Sebagian organisasi menerapkan urutan standar yang disebut *Standard Operating Procedure (SOP)* dan sebagiannya urutannya tidak standar. Terlepas dari terstandar atau tidak, fungsi dari prosedur organisasi adalah untuk mempermudah komunikasi antar individu dan antar bagian dalam organisasi, dan sebagai alat koordinasi bagi masing-masing bagian.

Di samping keempat atribut organisasi seperti disebutkan di atas, organisasi biasanya didirikan dalam waktu yang tidak terbatas. Artinya para pendiri sangat berharap agar sekali sebuah organisasi didirikan, organisasi tersebut tidak pernah mati. Harapan ini pada umumnya didasarkan pada keinginan para pendiri untuk mencapai tujuan yang pencapaiannya memang membutuhkan waktu yang sangat panjang. Meski demikian ada juga organisasi yang sengaja didirikan untuk batas waktu tertentu, misalnya organisasi kepanitiaan. Hal lain yang terkait dengan keberadaan organisasi adalah keterkaitan organisasi dengan lingkungan di luar organisasi. Seperti terlihat pada Gambar 1.5, organisasi merupakan bagian integral dari masyarakat. Masyarakat di sini adalah semua bentuk kehidupan yang membentuk masyarakat seperti sosial, budaya, politik, ekonomi hukum, dan

bahkan teknologi. Hubungan resiprokal antara masyarakat dengan organisasi seperti dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi tidak bisa lepas dan merupakan bagian integral dari kehidupan masyarakat. Dengan demikian, jika katakanlah masyarakat berubah maka organisasi pun harus ikut berubah, atau paling tidak harus menyesuaikan diri dengan perubahan masyarakat agar bisa terus bertahan hidup dan syukur bisa berkembang sesuai keinginan.

Terakhir, organisasi didirikan bukan tanpa tujuan. Gareth Jones (2001, hal. 5) misalnya mengatakan bahwa tujuan didirikannya organisasi adalah untuk menghasilkan produk atau jasa yang memiliki nilai lebih tinggi ketimbang jika produk dan jasa tersebut dihasilkan oleh individu per individu. Karena produk dan jasa tersebut pada akhirnya akan digunakan oleh masyarakat yang membutuhkannya maka bisa dikatakan bahwa pihak-pihak yang memperoleh manfaat dari kehadiran organisasi di antaranya adalah masyarakat secara umum. Di samping itu organisasi itu sendiri dan para anggota organisasi yang terlibat di dalamnya juga akan mendapat manfaat dari kehadiran organisasi. Namun karena organisasi sering disebut sebagai *artificial being* – bukan makhluk hidup yang sesungguhnya maka yang dimaksud dengan manfaat bagi organisasi itu sendiri adalah manfaat bagi para pemilik atau orang-orang yang mengendalikan organisasi.

Berdasarkan penjelasan tentang esensi organisasi dan penjelasan sebelumnya tentang hubungan timbal balik antara organisasi dengan masyarakat di mana organisasi merupakan bagian integral dari masyarakat, bisa disimpulkan bahwa organisasi seperti halnya masyarakat akan selalu mengalami perubahan, yang dimaksud dengan perubahan organisasi adalah proses yang menggerakkan organisasi dari kondisi saat ini menuju ke kondisi yang diharapkan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi (Jones, 2001, hal. 389). Definisi ini memberi kita pemahaman bahwa perubahan adalah sebuah proses yang terus bergulir, belum akan berhenti sebelum sesuatu yang diharapkan bisa tercapai. Dengan melakukan perubahan paling tidak organisasi berharap bisa bertahan hidup di tengah-tengah persaingan antar organisasi yang semakin tajam; syukur bisa berkembang sehingga tujuan-tujuan yang dikehendaki bisa tercapai, bahkan pencapaiannya dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Proses perubahannya itu sendiri bisa membutuhkan waktu yang sangat panjang atau sebaliknya hanya membutuhkan waktu pendek. Bisa melibatkan sebagian besar komponen organisasi (perubahan bersifat mayor) bisa juga

hanya melibatkan sebagian kecil komponen organisasi (perubahan minor). Bisa berupa perubahan strategi tetapi kadang-kadang hanya perubahan operasional. Tidak jarang perubahan bersifat *incremental* namun sering pula tidak terhindarkan perubahan harus bersifat radikal dan transformatif. Kadang-kadang perbahanan terus berjalan (*continuous*) tetapi sering juga hanya sekedar terpenggal-penggal (*punctuated*) sesuai kebutuhan. Dalam pelaksanaannya, perubahan bisa terencana bisa juga tidak. Sementara itu dilihat dari sumber penyebabnya, perubahan bisa dipicu oleh faktor di luar organisasi (perubahan yang terjadi masyarakat) atau sebaliknya dipicu oleh faktor internal organisasi. Walhasil proses perubahan organisasi sangat kompleks dan melibatkan banyak aspek yang harus diintegrasikan agar tujuan perubahan bisa dicapai.

Kompleksitas perubahan organisasi menandakan bahwa perubahan organisasi bukan merupakan pekerjaan mudah yang bisa ditangani cukup satu dua orang manajer. Sebaliknya, perubahan organisasi adalah pekerjaan sulit, melibatkan banyak pihak, bisa menimbulkan keos dan oleh karenanya harus mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi perubahan. Kecermatan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang terkait dengan perubahan dan kesiapan organisasi secara keseluruhan dalam menyongsong perubahan bersifat mutlak. Hal ini berarti keselarasan antara *context*, *content*, *process* dan *people* (Burris, 2008) harus secara bersama-sama dipersiapkan dan diintegrasikan agar tingkat kegagalan atau risiko perubahan bisa di minimalisasi mengingat banyak fakta menunjukkan tingginya tingkat kegagalan perubahan (lihat misalnya: Reger *et al.*, 1995) yang mencapai angka 70% (Miller, 2002). Tingkat keberhasilan atau kegagalan perubahan sangat bergantung pada bagaimana perubahan tersebut dikelola. Dalam hal ini (dengan demikian) peran manajemen perubahan sangat mutlak meski masih ada sebagian pihak (Palmer & Dunford, 2002) yang menyangsikan apakah betul perubahan bisa dikelola. Keraguan Palmer & Dunford terhadap manajemen perubahan sesungguhnya merupakan sebuah peringatan bagi pelaku perubahan agar berhati-hati dalam proses perubahan karena pada intinya perubahan tidak bersifat generik. Istilah populernya “there is no best way to manage change – tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola perubahan”.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang perubahan
- 2) Bagaimana respon masyarakat terhadap perubahan?
- 3) Jelaskan perbedaan karakteristik perubahan antara era industri dan era informasi.

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Simak dan pahami materi pada halaman 5 sampai dengan halaman 8. Pada dasarnya perubahan merupakan fenomena hidup dan kehidupan manusia yang tidak bisa dihindari, siapapun akan terlibat dalam perubahan, suka atau tidak; dikehendaki atau tidak. Perubahan dimaksudkan agar kita menjalani hidup lebih baik dan mengalami progres meski hal itu kadang tidak mudah dilakukan karena hasil perubahan sering kali juga tidak menentu. Tidak semua orang atau sekelompok orang dapat menerima perubahan. Karena bagi mereka perubahan adalah malapetaka yang akan menghilangkan hak *privilege* yang selama ini mereka nikmati.
- 2) Respon masyarakat terhadap perubahan dapat Anda pelajari pada halaman 8 dan 9. Respon ini muncul karena adanya ketidakpastian dalam perubahan. Secara umum respon masyarakat terhadap perubahan bisa dibagi menjadi dua – setuju dan tidak setuju. Mereka yang merasa optimis terhadap perubahan cenderung mendukung perubahan. Mereka yang setuju, ditandai dengan pernyataan *exhilarating*, *empowering*, *fulfilling* dan *challenging*, tentu akan mengawal perubahan dengan antusias agar cita-cita yang terkandung dalam perubahan bisa tercapai. Sementara itu bagi mereka yang tidak setuju, pesimis akan perubahan, masih merasa tidak pasti dan tidak tahu akan masa depan akibat perubahan menganggap perubahan sebagai: *scary*, *painful*, *disorienting*, *frustrating*, dan *confusing*.
- 3) Perbedaan karakteristik perubahan antara era industri dan era informasi dapat Anda simak pada halaman 23 Tabel 1.1. Dari Tabel tersebut Anda dapat melihat perbedaan perubahan antara era industri dan era informasi.

Sebagai contoh, pada era informasi pemasaran berkonsentrasi pada produk yang dihasilkan, tetapi pada era informasi pemasaran berkonsentrasi pada konsumen.



RANGKUMAN

Perubahan merupakan suatu pergantian kondisi dari kondisi lama ke kondisi baru, modifikasi sebuah kondisi atau penambahan terhadap sebuah kondisi. Perubahan bisa juga diartikan pula sebagai pengurangan terhadap sebuah kondisi, dengan kata lain selama sesuatu itu tidak sama dengan keadaan sekarang maka itulah yang dimaksudkan dengan perubahan. Perubahan tidak pernah terjadi jika keadaan sekarang sama dengan keadaan pada masa lalu atau sama dengan keadaan yang akan datang. Implisit dari definisi tentang perubahan, perubahan itu sendiri selalu diikuti oleh perbedaan, perubahan selalu dikaitkan dengan ketidakpastian (*uncertainty*), perubahan juga selalu menimbulkan respon, selain itu perubahan juga harus berdampak pada kemajuan/progres, tidak ada artinya jika perubahan tidak diikuti oleh progres atau kemajuan.

Proses berlangsungnya perubahan dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu perubahan dengan skala mikro (perubahan organisasi) maupun perubahan pada skala makro (perubahan masyarakat). Kedua jenis perubahan ini diyakini mempunyai keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan. Perubahan yang terjadi pada skala makro pasti akan berimbas pada perubahan pada skala mikro mengingat organisasi merupakan bagian integral dari masyarakat.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pernyataan di bawah ini yang bukan mencerminkan kondisi dari suatu perubahan adalah
 - A. Pengurangan terhadap kondisi sebelumnya
 - B. Pergantian dari kondisi lama ke kondisi baru
 - C. Sama dengan kondisi sebelumnya
 - D. Pengurangan terhadap kondisi sebelumnya

- 2) Karakteristik yang terkandung dari pengertian perubahan adalah bahwa perubahan
 - A. selalu berkaitan dengan ketidakpastian
 - B. tidak memiliki respon
 - C. meniadakan perbedaan
 - D. tidak memerlukan suatu progres

- 3) Toffler membagi tahap perkembangan manusia ke dalam tiga gelombang era perubahan yaitu era informasi, era pertanian dan era
 - A. industri
 - B. teknologi
 - C. komunikasi
 - D. mekanisasi

- 4) Ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk memberikan solusi dalam perubahan di antaranya adalah strategi
 - A. Positive
 - B. Pragmatist
 - C. Corecctive
 - D. Naturalisasi

- 5) Perubahan dengan skala mikro adalah perubahan yang terjadi pada
 - A. masyarakat
 - B. negara
 - C. individu
 - D. organisasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Keberhasilan dan Kegagalan dalam Perubahan

Organisasi memiliki jenis yang sangat beragam seperti: organisasi bisnis, pendidikan, kesehatan, politik, keagamaan atau organisasi sektor publik dan jenis-jenis organisasi lainnya. Terlepas dari keragaman tersebut ada satu hal yang tidak berbeda yakni kegiatan operasional organisasi sekarang ini selalu dihadapkan pada lingkungan yang selalu berubah dan perubahannya begitu cepat. Oleh karena itu kalau perubahan lingkungan ini tidak direspons dengan mengubah dirinya (perubahan organisasi), bukan tidak mungkin organisasi yang tidak meresponsnya akan tersingkir dalam persaingan. Sebagai gambaran, dulu orang harus berbondong-bondong pergi ke alun-alun dan rela berdesakan di sana sakedar untuk bisa nonton pertandingan tinju Muhammad Ali yang disiarkan langsung melalui satu-satunya stasiun televisi waktu itu – TVRI. Sekarang orang yang mengaku miskin sekalipun tidak harus pergi ke mana-mana kalau sakedar untuk nonton berbagai acara yang ditawarkan beberapa stasiun televisi. Situasi yang kontras ini tentunya berkat kemajuan teknologi informasi. Teknologi informasi yang mencuat pada tahun 1980an inilah yang sering dianggap sebagai biang dari perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dalam hal ini mempengaruhi kehidupan organisasi TVRI.

Dulu TVRI boleh mendominasi dan memonopoli siaran TV sampai-sampai penduduk yang memiliki pesawat TV diminta untuk membayar iuran televisi. Sekarang TVRI masih tetap eksis menyiarkan program-programnya karena diproteksi pemerintah. Kalau tidak, boleh jadi TVRI tinggal kenangan karena keberadaannya kalah populer dibanding siaran TV swasta yang lebih menghibur dan lebih menarik ditonton. Perbandingan antara TVRI dan TV swasta yang sekarang jumlahnya lebih banyak ini sekali lagi menggambarkan antara organisasi yang responsnya lambat kalau tidak dikatakan tidak merespon dengan organisasi yang responsnya cepat. Stasiun TV swasta yang merespon dengan cepat perubahan lingkungan terbukti bukan sakedar *survive* tetapi lebih dari itu sekarang mendominasi kehidupan masyarakat. Sebaliknya Stasiun TVRI yang lambat merespon keinginan masyarakat bisa dikatakan mati enggan hidup tak mau.

Kegiatan Belajar 2 secara umum akan menguraikan dua sisi perubahan organisasi yakni perubahan organisasi yang berhasil dan perubahan organisasi yang gagal. Uraian ini diharapkan dapat memberi mahasiswa gambaran awal tentang faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan perubahan. Di samping itu mahasiswa juga bisa mengetahui apa yang dimaksud dengan perubahan yang berhasil dan perubahan yang gagal. Untuk itu uraian pada Kegiatan Belajar 2 akan diawali dengan memberi contoh pengalaman beberapa perusahaan yang pernah melakukan perubahan.

A. PERUBAHAN ORGANISASI: PENGALAMAN PERUSAHAAN BESAR

Untuk memperoleh gambaran tentang perubahan organisasi dalam praktik, berikut disajikan pengalaman beberapa organisasi besar yang pernah melakukan perubahan organisasi. Paparan ini diharapkan bisa membantu kita memahami esensi perubahan organisasi: faktor pemicu, proses pelaksanaan, reaksi terhadap perubahan dan hasilnya. Contoh-contoh perubahan organisasi yang dipaparkan di sini disarikan dari dua sumber: Pertama, untuk kasus McDonald dan IBM dari buku “Managing Organizational Change – A multiple perspective approaches” (2006), yang ditulis oleh Ian Palmer, Richard Dunford & Gib Akin. Kedua, kasus British Airways disarikan dari buku *Managing change – cases and concepts* (2003) yang ditulis Todd Jick & Maury Peiperl.

1. McDonald: Respon terhadap Tekanan Eksternal

Sudah bertahun-tahun restoran cepat saji McDonald dikenal sebagai restoran yang mengutamakan kualitas menu makanan dan layanan cepat. Tidak urung kritik terhadap McDonald tetap tidak bisa dielakkan. Bagi McDonald, kritik yang paling mengganggu adalah anggapan masyarakat bahwa menu-menu makanan restoran cepat saji termasuk yang ditawarkan McDonald bisa menyebabkan obesitas. Meski pihak manajemen McDonald membantahnya tetap saja kritik tersebut tidak pernah berhenti. Berkaitan dengan hal ini Morgan Spurlock – seorang pembuat film independen melakukan perjalanan lintas Amerika selama sebulan penuh untuk mewawancarai berbagai kelompok masyarakat tentang implikasi menu makanan cepat saji dan menggunakan dirinya sebagai kelinci percobaan. Sebagai kelinci percobaan, Spurlock memutuskan: tidak makan dan minum

selain makanan dan minuman yang ada pada daftar menu McDonald; jika diberi pilihan Ia akan memilih menu yang super besar; dan setiap jenis makanan yang ada pada daftar menu harus pernah dicobanya meski hanya sekali. Setelah sebulan berakhir, hasil uji coba pada dirinya ternyata menunjukkan berat badan Spurlock bertambah 25 pound atau kurang lebih 11.3 kg dan kolesterol meningkat dari 168 menjadi 230.

Pengalaman Spurlock tersebut kemudian diabadikan dalam film dokumenter yang diberi judul “Super Size Me” dan diikuti pada festival film Sundane tahun 2004. Tujuan Spurlock melakukan semua eksplorasi tentang kebiasaan orang Amerika makan fast food tidak lain untuk mengetahui hubungan antara jenis makanan seperti yang ditawarkan McDonald dengan obesitas. Secara kebetulan, bersamaan dengan dirilisnya film Super Size Me yang kemudian menjadi satu dari lima film dokumenter terbesar dalam sejarah Amerika, McDonald menawarkan menu baru untuk orang dewasa Happy Meal yang terdiri dari salad, air mineral dan “stepometer”. Penawaran menu baru ini memberi kesan bahwa makanan yang ditawarkan McDonald memang kurang sehat sehingga McDonald buru-buru memberi alternatif pilihan.

Isu tentang kesehatan yang terkait dengan *fast food* merupakan isu masyarakat luas di seluruh dunia. Isu ini tentu semakin memberi tekanan terhadap McDonald setelah sebelumnya masyarakat sangat khawatir terhadap penyakit sapi gila, penyakit mulut dan kuku, epidemik SARS di wilayah Asia Pasifik, krisis ekonomi dan biaya komoditas yang semakin tinggi. Bagi McDonald, persoalan-persoalan tersebut tentu menjadi ancaman tersendiri mengingat McDonald sedang menerapkan strategi ekspansi ke seluruh dunia. Strategi ini diharapkan bisa meningkatkan pertumbuhan di masa mendatang. Persoalan tersebut bukan sekedar berkontribusi terhadap menurunnya penjualan tetapi sejak tahun 1996 McDonald mulai kalah bersaing dengan Wendy dan Burger King. Beberapa upaya telah dilakukan seperti program “Made for You” tetapi program ini malah membawa bencana karena justru memperlambat layanan konsumen. Demikian juga para pemegang lisensi semakin frustrasi karena marginnya terus menurun.

Persoalan-persoalan di atas mendorong McDonald pada tahun 2003 meminta James Cantalupo aktif kembali dan menunjuknya sebagai CEO setelah sebelumnya sempat pensiun. Dengan tema “back to basic”, Cantalupo mulai menata kembali McDonald dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi yang difokuskan pada nilai-nilai inti perusahaan – kualitas dan

layanan. Langkah pertama adalah mengurangi jumlah pembukaan outlet baru. Tahun 2004 misalnya perusahaan hanya membuka 300 restoran baru dibandingkan tahun 1995 di mana perusahaan membuka 1100 restoran baru. Langkah kedua menata bidang pemasaran terutama berkaitan dengan advertensi. Slogan baru “I’m lovin’ it” mulai diperkenalkan dan meluncurkan iklan komersial yang menampilkan James Timberlake. Semua ini merupakan upaya Cantalupo untuk membangun *image* baru McDonald dan menarik para generasi muda menjadi pelanggan McDonald.

Revitalisasi lain yang dilakukan Cantalupo adalah memperkenalkan menu baru salad segar. Para pengamat berpandangan dengan diluncurkannya produk baru tersebut secara tidak langsung merupakan sinyal bahwa McDonald mengakui reputasinya menurun gara-gara makanan tidak sehat yang ditawarkan sebelumnya. Peluncuran produk baru ini sekaligus dalam rangka menarik konsumen perempuan yang sebelumnya enggan datang ke restoran McDonald dan sekaligus sebagai upaya untuk meningkatkan jumlah pelanggan khususnya mereka yang diharapkan datang pada sore hari.

Apa yang dilakukan McDonald – meluncurkan produk makanan baru yang lebih sehat dan lebih mengundang selera, merupakan bentuk reaksi perusahaan untuk melakukan perubahan-perubahan terutama setelah mendapat tekanan dari masyarakat. Di samping itu, McDonald juga melakukan program pelatihan secara *on-line* untuk semua karyawan di Amerika dalam rangka mengatasi persoalan layanan kepada konsumen. Semua ini bertujuan agar McDonald segera bisa kembali ke nilai inti semula kualitas dan layanan cepat.

2. IBM: Perubahan Transformasional dari Atas dan Bawah

International Business Machines, Inc. (IBM), populer dengan sebutan “Big Blue”, bisa disebut sebagai raja komputer di dunia khususnya pada era 1980-an dan sebelumnya. Pada pertengahan tahun 1980an misalnya selama 4 tahun berturut-turut IBM menempati top ranking pada majalah Fortune. Perusahaan manapun atau siapapun yang berurusan dengan komputer hampir pasti akan terlebih dahulu merujuk IBM sebelum merujuk perusahaan lain. Dalam hal komputer bisa dikatakan IBM tidak tertandingi. Istilah “compatible dengan IBM” yang biasa disuarakan para konsumen menandakan dominasi IBM dalam industri komputer. Yang mengagetkan adalah pada awal tahun 1990an situasinya berbalik, IBM hampir *kolaps* dan betul-betul membutuhkan tindakan penyelamatan. Kerugian yang diderita

IBM selama 3 tahun berturut-turut (1992-1994) mencapai US\$ 15 milyar dan kapitalisasi pasar menurun dari US\$ 105 milyar ke US\$ 32 milyar (Hamel, 2000). Melihat situasi tersebut para konsultan secara aklamasi sepakat bahwa IBM harus dibubarkan.

Di mata konsumen, hampir bangkrutnya IBM disebabkan karena arogansi dan nama besar IBM. Sebagai perusahaan besar, IBM sepertinya enggan atau paling tidak terlambat mengantisipasi perubahan lingkungan. Keengganan ini didukung oleh situasi internal di mana karyawan cenderung berpusa diri (*complacency*) terhadap kondisi berjalan dan budaya perusahaan yang cenderung sangat konservatif (McCune, 1991). Upaya untuk mengatasi situasi yang terus memburuk ini terus dilakukan tetapi belum tampak hasilnya sampai akhirnya pada tahun 1994 IBM harus mengganti CEO. John Akers yang notabeneanya orang dalam IBM diganti Lou Gerstner yang berasal dari luar IBM. Inilah untuk pertama kalinya IBM mengubah tradisi, memasukkan orang luar sebagai CEO – suatu kejadian yang belum pernah dilakukan IBM sebelumnya. Secara bertahap masuknya Lou Gerstner memberi dampak positif. Di antara yang dilakukan Lou Gerstner adalah melakukan definisi ulang terhadap bisnis IBM. Di bawah kendali Lou Gerstner, IBM dimaknai bukan sekedar perusahaan pembuat perangkat keras komputer tetapi lebih dari itu, IBM diperlakukan sebagai perusahaan jasa informasi yang memberi solusi bisnis. Enam tahun kemudian, hasilnya mulai tampak di mana IBM kembali pada posisi bersaing dengan perusahaan kompetitor. Pada tahun 1998 misalnya IBM bisa menyelesaikan 18000 konsultasi e-business dan seperempat dari pendapatan US\$ 82 milyar diperoleh dari jasa konsultasi tersebut di seluruh dunia. Keberhasilan ini terus berlanjut sampai sekarang.

Keberhasilan demi keberhasilan yang dicapai IBM bersumber dari upaya perubahan yang dilakukan melalui dua arah berlawanan – dari bawah dan dari atas. Perubahan dari bawah bisa dikaitkan dengan seorang programmer level menengah – seorang IBMer yang ditempatkan di Cornell University's Theory Center bernama David Grossman. Grossman adalah orang yang sangat concern pada peran penting internet di masa mendatang. Sebelum menggunakan internet menjadi hal yang lumrah layaknya orang nonton TV, Grossman sudah lebih dahulu memulainya. Ia adalah satu dari orang-orang pertama yang mengunduh Mosaic browser dan memiliki pengalaman dunia grafis melalui web. Hanya karena kemauan kerasnya yang

akhirnya membawa revolusi di IBM dan mengubah arah perjalanan IBM di masa datang.

Perubahan ini bermula dari *Game Olympiade* musim dingin yang diselenggarakan di Lillehammer Norwegia tahun 1994 di mana IBM menjadi salah satu sponsor bidang teknologi. IBM bertanggung jawab terhadap pengumpulan dan display hasil-hasil olimpiade. Ketika menonton acara tersebut melalui layar TV di rumah, Grossman merasa bangga karena logo IBM terpampang sebagai sponsor. Namun ketika beralih ke workstation UNIX dan berselancar di web, Ia mendapatkan keadaan yang sangat beda. Ia menemukan web site yang dijalankan oleh Sun Microsystems menggunakan data IBM tetapi disajikan dengan banner Sun Microsystems. Grossman lantas melaporkan kejadian tersebut kepada Abby Kohnstamm – orang yang bertanggung jawab terhadap semua kegiatan pemasaran IBM. Singkatnya, web site milik Sun Microsystems akhirnya bisa ditutup. Dari sini Grossman merasa bahwa IBM hampir kebobolan. Ia menganggap IBM dalam hal ini melupakan satu hal yang sangat besar – web. Itulah sebabnya ia memutuskan untuk pergi ke Kantor Pusat untuk mendemonstrasikan peran web dalam industri komputasi.

Di kantor Pusat IBM, dihadapan para senior – Kohnstamm, Wladawsky-Berger dan Patrick, Grossman mendemonstrasikan web dengan menggunakan UNIX yang dibawanya. Patrick sangat antusias terhadap demo yang ditunjukkan Grossman dan akhirnya mereka berdua menjadi team pengembang internet. Patrick berperan untuk menterjemahkan sisi bisnis bagi Grossman dan sebaliknya Grossman menterjemahkan sisi teknologi bagi Patrick. Meski pada awalnya atasan Patrick – Jim Canavino agak keberatan dengan proyek tersebut tetapi akhirnya Ia membuat dekrit tidak seorangpun di IBM yang boleh mengembangkan web site kecuali atas persetujuan Patrick. Kesempatan pertama untuk melakukan konversi secara masal datang pada bulan Mei 1994 di mana mereka berdua berdemo dihadapan 300 Top Officer IBM. Tidak lama kemudian mereka berdua bisa show-up pada olimpiade internet yang baru pertama kali diadakan. Karena tidak memiliki cukup uang untuk ikut olimpiade yang membutuhkan biaya cukup besar, mereka meminta teman-teman komunitas pencinta internet untuk memberi sumbangan sukarela. Walhasil, seperti dikatakan Hamel “*like dissidents using purloined duplicators in the old sovient union, Patrick and Grossman used the web to build a community of web fans that would untimately transform IBM* – layaknya orang yang tidak sepakat yang menggunakan duplicator

curian semasa Uni Soviet dulu, Patrick dan Grossman menggunakan web untuk membangun komunitas pencinta web dan pada akhirnya bisa mentransformasi IBM". Sekarang baik di dalam maupun di luar IBM, Patrick dan Grossman diakui sebagai kontributor penting yang mengubah IBM menjalankan e-business.

Sekeras apapun upaya Grossman dan Patrick mentransformasi IBM belum tentu berhasil jika tidak ada dukungan dari atas. Meski pada awalnya dukungan terhadap pengembangan web agak seret namun berkat kegigihan mereka berdua akhirnya para petinggi IBM memberi perhatian juga. Lou Gerstner sendiri ikut mengipasi dari atas. Ia yang sejak semula meyakini pentingnya network bagi industri komputasi merasa cocok dengan logika internet. Oleh karenanya Lou Gerstner meminta agar laporan kwartalan dan laporan tahunan perusahaan di tayangkan di web. Bahkan Ia menandatangani kesepakatan untuk memberi kata sambutan di dalam web tersebut.

Setelah Lou Gerstner pension dari IBM dan digantikan IBMer Samuel Palmisano, perhatian Palmisano mulai difokuskan pada teamwork dan kolaborasi. Salah satu langkah yang dilakukannya sebagai ujud gaya kepemimpinan yang baru adalah menyesuaikan kompensasi yang diberikan kepada para eksekutif. Gap antara bonus yang diterima para eksekutif dengan anggota team mulai dipersempit. Upaya-upaya lain yang dilakukan Palmisano dalam perubahan adalah mengurangi hierarki dan birokrasi organisasi – dua hal yang dianggap membuat IBM menjadi konservatif. Selanjutnya Komite Manajemen diganti dengan Manajemen Tim untuk bidang-bidang yang berhubungan dengan strategi, teknologi dan operasi. Tim tersebut ditempati oleh orang-orang yang memiliki kompetensi berbeda yang berasal dari seluruh bagian perusahaan bukan orang-orang yang berada sekitar pucuk pimpinan. Semua ini bertujuan agar IBM menjadi semakin flat dan kreatif. Di samping itu Palmisano menyadari bahwa skill untuk memberi layanan global juga cukup rendah sehingga pada tahun 2002 Ia memutuskan untuk mengakuisisi perusahaan konsultan PwC Consulting sebagai upaya untuk membawa IBM agar bisa memberikan layanan maksimal kepada konsumen.

3. British Airways: Perubahan Budaya Perusahaan

British Airways (selanjutnya disingkat BA) adalah perusahaan penerbangan “pembawa bendera – carrier flag” dan sekaligus milik pemerintah Inggris. BA merupakan hasil penggabungan dua perusahaan

negara – British European Airways (BEA) dan British Overseas Airways Corporation (BOAC). Penggabungan kedua perusahaan pada awalnya belum menjadikan kedua perusahaan betul-betul satu. Upaya untuk menyatukan kedua perusahaan dalam arti yang sebenarnya dimulai pada tahun 1974 – empat tahun setelah keduanya bergabung, ditandai dengan disusunya laporan keuangan konsolidasi. Upaya penyatuan kedua perusahaan berlanjut pada tahun 1976 saat Sir Frank McFadzean merubah struktur organisasi BA dari divisional ke struktur organisasi fungsional dengan satu harapan hanya ada satu perusahaan di tubuh BA yaitu BA itu sendiri. Sayangnya upaya-upaya tersebut belum sepenuhnya berhasil karena kesan bahwa di tubuh BA masih terdapat dua perusahaan masih terjadi sampai dengan pertengahan tahun 1980an.

Tidak mudah memang menyatukan dua perusahaan yang berbeda latar belakang sejarah dan budaya. BEA adalah pionir penerbangan sipil Eropa yang didirikan setelah Perang Dunia Kedua berakhir. Bisa dikatakan BEA, sendirian, membuka jalur-jalur angkutan udara Eropa, membangun infrastruktur penerbangan – membangun yang sebelumnya belum ada menjadi ada, dan menghubungkan satu kota dengan kota lainnya. Sebagai pionir, dengan demikian, perhatian utama BEA bukan menghasilkan laba. Selama 15 tahun, sampai dengan tahun 1960, fokus perhatian BEA adalah pada hal-hal di atas. Akibatnya tidak bisa dihindari jika tidak memberi perhatian terhadap efisiensi biaya menjadi kultur BEA. Tidak jauh berbeda dengan BEA, BOAC merupakan perusahaan penerbangan yang juga menjadi pionir untuk penerbangan komersial yang menggunakan pesawat jenis jet. Pada tanggal 2 Mei 1952, untuk pertama kali penerbangan komersial dari London ke Johannesburg menggunakan pesawat jet milik BOAC. Bisa dikatakan dengan demikian BOAC melakukan inovasi baru di dunia penerbangan komersial meski hal ini berakibat pada beban biaya tinggi yang harus ditanggung perusahaan. Bahkan akibat dari inovasi tersebut perusahaan mengalami persoalan finansial selama hampir dua dekade.

Siapa pun yang mengetahui perkembangan kedua perusahaan pada tahun 50an dan 60an bisa menyimpulkan bahwa menghasilkan pendapatan bukanlah tujuan utama perusahaan. Bagi kedua perusahaan yang penting adalah bisa menerbangkan pesawat komersial berbendera Inggris berapapun biayanya, terbang tepat waktu dan mendarat tepat waktu. Sadar laba dengan demikian tidak pernah menjadi mind set perusahaan saat itu. Apalagi banyaknya veteran perang yang dipekerjakan di kedua perusahaan

menyebabkan mentalitas militer sepertinya identik dengan kultur kedua perusahaan. Demikian juga peranan kedua perusahaan sebagai agen pemerintah semakin memperkuat mind set di atas. Perolehan laba baru dicanangkan untuk periode tahun 70an.

Dengan warisan budaya seperti ini tidak terelakkan jika di tubuh BA juga memiliki kultur yang kurang lebih sama. Meski selama periode 1972 hingga 1980 BA setiap tahunnya selalu memperoleh laba kecuali untuk satu tahun anggaran tetap saja efisiensi cenderung diabaikan. Itulah sebabnya perhatian terhadap efisiensi terus digalakkan, di antaranya pada tahun 1976 dilakukan reorganisasi menuju terbentuknya secara riil satu perusahaan – British Airways. Reorganisasi ini dilakukan karena selama tiga tahun berturut-turut (1974 – 1976) tingkat produktivitas karyawan sangat rendah, tidak lebih dari 59%. Demikian juga *customer service* sangat buruk. Sayangnya reorganisasi ini tidak segera mendatangkan hasil karena loyalitas karyawan terhadap perusahaan lama masih cukup tinggi. Persoalan menjadi semakin buruk ketika Inggris menghadapi resesi ekonomi di mana jumlah penumpang pesawat terus menurun dan harga bahan bakar meningkat tajam. Sementara jumlah karyawan BA mencapai titik tertinggi 58.000 orang karyawan.

Menghadapi kinerja perusahaan yang terus menurun dan perubahan lingkungan yang tidak menentu, pada bulan Februari 1981 PM Margaret Thatcher menunjuk Sir John King sebagai chairman baru BA. Meski tidak mempunyai pengalaman di bisnis penerbangan, King yang belakang memperoleh gelar Lord mampu mengangkat kembali moral BA. Dampaknya adalah hubungan perusahaan dengan pemerintah dan masyarakat semakin baik. Hal ini tidak lepas dari peran King yang memiliki hubungan luas dengan berbagai kalangan – dengan kalangan *businessman*, kerajaan dan bahkan dengan Presiden Amerika Serikat Ronald Reagan dan Jimmy Carter.

Saat untuk pertama kali menyampaikan laporan tahunan, King memprediksi jika tahun-tahun mendatang merupakan masa-masa sulit bagi perusahaan penerbangan. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi persoalan tersebut dan untuk menghindari perusahaan jatuh bangkrut, King pada bulan September 1981 mengusulkan program penyelamatan perusahaan yang sangat keras, sulit diterima dan menggunakan ukuran-ukuran jangka pendek yang segera diketahui hasilnya. Program ini disebut “survival plan” yang intinya adalah efisiensi besar-besaran. Di antara yang paling radikal adalah pengurangan jumlah karyawan sebesar 20% dari 52.000 menjadi 42.000 yang

akan dicapai selama 9 bulan; membekukan kenaikan gaji, menutup 16 rute tidak produktif; menutup 8 stasiun on-line; dan menutup 2 unit perawatan mesin. King juga membekukan penggunaan pesawat khusus kargo, menjual beberapa pesawat dan memotong besar-besaran layanan kantor yang tidak relevan. Pada bulan Juni 1982 pengurangan jumlah karyawan bahkan terus berlanjut dengan menambah jumlah karyawan dirumahkan sebanyak 7000 orang sehingga karyawan tersisa tinggal 35.000 orang. Untuk kepentingan tersebut BA mengeluarkan pesangon tidak kurang dari 150 juta pound. Survival plan tidak berhenti sampai di situ. Upaya menghentikan pendarahan terus berlanjut. Untuk itu Lord King merekrut Gordon Dunlop seorang akuntan asal Skotlandia yang dikenal sangat dinamis, kreatif dan pekerja keras. Di bawah kendali Dunlop sebagai CFO penghematan-penghematan lain terus berlangsung. Walhasil tahun 1982 merupakan titik balik menuju recovery meski pada tahun itu BA harus merugi sampai 545 juta pound.

Setelah penataan keuangan dianggap menuju arah yang benar, King mulai melakukan upaya lain yakni membangun *image* baru perusahaan. Langkah pertama yang ditempuh King adalah mengganti Foote, Cone and Belding – perusahaan periklanan yang telah melayani BA selama 36 tahun dengan Saatchi & Saatchi. Dari sinilah King kemudian membuat sebuah penegasan bahwa orientasi BA telah berubah. King berharap BA menjadi “The World’s Favourite Airline”. Untuk itu Saatchi & Saatchi sebagai mitra baru BA mendapat pekerjaan pertama untuk menandai arah perubahan BA yaitu membuat program kampanye dalam skala yang sangat besar yang disebut “Manhattan Landing”. Manhattan Landing – sebuah advertensi komersial berdurasi 6 menit menggambarkan secara dramatis pulau Manhattan yang diangkat dari Amerika kemudian berputar-putar di atas Atlantik sebelum akhirnya mendarat di Inggris. Setelah pemutaran pertama, program yang sama dalam durasi yang lebih pendek – 90 detik dikirim ke berbagai negara menjadi iklan komersial yang menggambarkan bahwa BA sekarang benar-benar menjadi perusahaan penerbangan internasional. Bersamaan dengan semakin membaiknya keuangan perusahaan, BA pada tahun 1983-1984 mengalokasikan biaya iklan sebesar 31 juta pound dibandingkan dengan hanya 19 juta pound tahun sebelumnya. Semua ini sekali lagi merupakan bentuk komitmen perusahaan untuk membangun *image* yang baru.

Di tengah-tengah upaya membangun *image* baru perusahaan, pada bulan Februari 1983 Lord King sekali lagi merekrut orang baru. Kali ini yang

direkrut adalah Colin Marshall untuk menempati jabatan *Chief Executive Officer*. Pria kelahiran Inggris ini memulai kariernya sebagai management trainee di perusahaan persewaan mobil Hertz di Amerika Serikat. Setelah beberapa tahun di Hertz, Marshall bekerja di perusahaan rival utama Hertz – Avis Eropa sampai diangkat menjadi CEO pada tahun 1976. Setelah pensiun dari Avis Marshall kembali ke Inggris menjadi deputy chief executive Sears Holding sampai akhirnya direkrut Lord King tahun 1983. Meski tidak memiliki latar belakang pengalaman di perusahaan penerbangan, Marshall memahami dengan baik bagaimana melayani konsumen. Pengalamannya di perusahaan persewaan mobil juga sangat membantu karena karakteristik perilaku konsumen perusahaan persewaan mobil mirip dengan perilaku konsumen perusahaan penerbangan. Itulah sebabnya tidak lama setelah Ia menduduki kursi CEO hal pertama yang dilakukannya adalah membenahi customer services – salah satu *key success* faktor dalam dunia penerbangan. Marshall sangat beruntung karena kedatangannya di BA disambut baik para karyawan dan bahkan dijadikan *role model* bagaimana melayani konsumen.

Dalam upayanya untuk terus memperbaiki layanan konsumen, perusahaan menindak-lanjuti dengan membuat program baru yang disebut “Putting People First – PPF”. Pada awalnya program ini yang dilaksanakan mulai bulan Desember 1983 – Juni 1984 hanya ditujukan kepada *staff front-liner*. Program ini dilaksanakan oleh perusahaan konsultan Denmark – Time Manager International dalam bentuk workshop selama 2 hari melibatkan 150 partisipan. Karena *staff front-liner* merasa memperoleh banyak manfaat dari program ini, yang bukan *front-liner* juga ingin diikutkan dalam program tersebut. Oleh sebab itu akhirnya dibuat PPF II berdurasi satu hari yang melibatkan sebanyak 40.000 karyawan BA. Program yang berakhir Desember 1985 ini ada dasarnya hanya meminta para partisipan mengevaluasi kembali cara mereka berinteraksi dengan orang lain yang tidak terkait dengan urusan pekerjaan baik dalam lingkungan keluarga, dengan teman sejawat, dengan komunitas di luar pekerjaan dan dengan para konsumen. Sederhananya, program ini menekankan pentingnya hubungan positif khususnya hubungan di luar pekerjaan. Yang membuat karyawan merasa terhormat adalah setiap berakhirnya sebuah program, karyawan dan manajer bisa berbaur tanpa memperdulikan posisi dan jabatan mereka, sesuatu yang tidak pernah terjadi pada periode sebelumnya. Dalam kesempatan itu pula tanya jawab antara senior manajer dengan para karyawan bisa berlangsung terbuka. Tidak jarang Colin Marshall sendiri yang turun

lapangan untuk menutup workshop. Oleh karena itu bisa dikatakan bahwa karyawan secara aklamasi menyambut program ini dengan baik karena pesan-pesan yang disampaikan dalam program ini dirasa sangat tulus dan tidak manipulatif mengingat desain dari program tersebut dibuat murni oleh pihak konsultan tanpa campur tangan BA. Melalui program ini, setelah semua karyawan bisa melakukan interaksi di luar pekerjaan dengan baik, karyawan pada akhirnya juga diharapkan bisa berinteraksi lebih baik dalam melayani konsumen.

Menjelang berakhirnya program ini pada bulan Desember 1985, BA membuat program sejenis tetapi khusus untuk para manajer yang disebut Managing People First (MPF). Seperti halnya PPF, MPF adalah sebuah workshop. Bedanya workshop ini diselenggarakan di luar kantor sehingga partisipan yang banyaknya 25 orang manajer harus tinggal di tempat workshop selama 5 hari selama workshop tersebut berlangsung. Jika program PPF menekankan pentingnya hubungan interpersonal, MPF menekankan di antaranya arti penting kepemimpinan, trust, visi dan umpan balik – isu-isu yang berhubungan dengan aspek manusia dan budaya di dalam organisasi yang selama ini cenderung diabaikan di BA. Keberhasilan kedua program ini dilanjutkan dengan program-program lain “A Day in the Life”, “To Be the Best”, “Awards for Excellence” dan “Brainwaves”.

Di samping itu BA juga melancarkan program lain yang lebih kasatmata. Jika program-program di atas sentuhannya di titik beratkan pada *mindset* baru perusahaan utamanya bagaimana melayani konsumen lebih baik maka program ini sentuhannya pada identitas visual. Untuk itu Colin Marshall mendesain ulang penampilan pesawat BA dan seragam baru crew pesawat hasil rancangan Roland Klein. Untuk mempromosikan tampilan baru pesawat BA, Marshall mengubah hanggar pesawat BA di Bandar Udara Heathrow menjadi sebuah teater. Tamu-tamu kehormatan diundang untuk menyaksikan tampilan baru tersebut yang dibuat secara dramatis. Selain itu, bukan hanya tamu kehormatan, para staf secara bergiliran selama 8 minggu berturut-turut juga diberi kesempatan untuk melihat tampilan baru tersebut.

Penyehatan perusahaan yang diinisiasi oleh Lord King pada tahun 1982 dan dilanjutkan dengan perubahan budaya yang dimulai pada tahun 1983 pada akhirnya mengangkat kembali moral karyawan dan mengubah citra perusahaan. Sebelum perubahan BA sering diplesetkan menjadi “bloody awful” mengindikasikan buruknya citra perusahaan sehingga para karyawan BA, kalau bisa, juga menyembunyikan identitasnya sebagai karyawan BA

karena malu. Setelah perubahan BA memperoleh penghargaan demi penghargaan yang menyebabkan karyawan pun merasa bangga menjadi bagian dari BA. Semua ini berujung pada perbaikan kinerja perusahaan. Jika pada tahun 1982 BA mengalami kerugian sebelum pajak sebesar 114 juta pound dan 545 juta pound jika dihitung setelah pajak maka sejak tahun 1983 sampai dengan tahun 1998 secara berturut-turut BA terus menghasilkan laba. Prestasi yang sangat fantastis ini tentu tidak lepas dari tangan dingin Colin Marshall yang ahli dalam layanan konsumen. Marshall pulalah yang dianggap orang paling penting dalam perubahan BA. Melalui berbagai macam program yang dicetuskan Marshall baik program yang menyentuh *mindset* karyawan maupun program yang lebih kasatmata (bersifat visual) yang menyentuh emosi konsumen, BA menjadi perusahaan favorit bagi pengguna jasa penerbangan.

B. PELAJARAN DARI PERUBAHAN ORGANISASI

Pelajaran yang bisa dipetik dari ketiga contoh di atas di antaranya adalah:

1. Kasus McDonald

- a. Perubahan organisasi terjadi dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif bahkan dalam skala lingkungan internasional.
- b. Hal ini bisa diartikan bahwa perubahan tidak harus perusahaan sampai kalah dalam berkompetisi. Pada saat perusahaan masih berjalan dengan baik sekalipun perubahan tetap harus dilakukan paling tidak sebagai persiapan masa depan perusahaan yang lebih baik.
- c. Sebagai sebuah sistem, organisasi yang selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternal akan selalu mendapat tekanan eksternal untuk melakukan perubahan, misalnya untuk menghasilkan produk dan jasa yang sesuai dengan selera konsumen yang selalu berubah.
- d. Sejak awal harus disadari bahwa dalam melakukan perubahan ada kemungkinan hasilnya tidak seperti yang diharapkan.
- e. Secara natural, perubahan tidak selamanya baik bagi perusahaan. Oleh karenanya kehati-hatian dalam menilai relevansi dan kemungkinan keberhasilan dalam perubahan menjadi sangat penting dilakukan sebelum proses perubahannya diimplementasikan.

2. Kasus IBM

- a. Perubahan inovatif tidak harus datang dari pimpinan puncak perusahaan. Inovasi bisa saja datang dari level bawah organisasi.
- b. Untuk membuat perubahan bisa berjalan dengan baik membutuhkan persistensi dari sisi waktu dan tindakan yang melibatkan berbagai pihak.
- c. Perubahan sering kali membutuhkan seorang *champion* – orang yang berdiri di depan dalam perubahan yang tidak kenal lelah agar pada akhirnya bisa mendapatkan dukungan seluruh komponen organisasi.
- d. Dalam perubahan, jaringan informal organisasi memiliki peran penting untuk memobilisasi dan mengkomunikasikan perubahan organisasi.
- e. Perubahan selalu membutuhkan sumber daya untuk mengawalinya.
- f. Perubahan bisa dilakukan secara incremental – bertahap-tahap tetapi bisa juga bersifat transformational.
- g. Tindakan perubahan yang dilakukan secara kecil-kecilan sering kali membawa pesan simbolis yang bisa mendorong para pemimpin untuk melakukan perubahan yang lebih besar.

3. Kasus British Airways

- a. Hampir selalu penggabungan dua organisasi atau lebih berimplikasi pada perlunya dilakukan perubahan.
- b. Walaupun tidak selalu, perubahan membutuhkan pimpinan baru yang tidak terkontaminasi dengan masa lalu perusahaan yang diubah.
- c. Paling tidak dengan perubahan organisasi akan tercipta *image* baru yang menunjukkan bahwa organisasi baru berbeda dengan organisasi sebelumnya.
- d. Keteguhan dan persistensi pimpinan perusahaan sangat penting artinya bagi perubahan organisasi.
- e. Kunci sukses perubahan terletak kemauan para karyawan untuk merubah cara berpikir lama menuju cara berpikir baru.
- f. Keberhasilan perubahan akan tercapai jika karyawan langsung atau tidak langsung merasakan manfaat dari perubahan tersebut.
- g. Budaya baru yang tersistem dalam kehidupan organisasi merupakan faktor penting untuk mempertahankan hasil perubahan.

C. KEBERHASILAN DALAM PERUBAHAN ORGANISASI.

Ketiga contoh perubahan yang disebut di muka paling tidak menunjukkan bahwa McDonald bisa merespon tekanan eksternal dengan menawarkan menu baru yang lebih sehat. IBM menemukan momentum setelah menghadapi badai perubahan teknologi dan British Airways bisa membangun budaya baru sebagai dasar membangun masa depannya. Pertanyaannya adalah apakah ketiganya tergolong perusahaan yang berhasil dalam perubahan? Sebelum menjawab pertanyaan ini ada baiknya disimak dulu buku *In search of excellence* yang ditulis oleh Peters & Waterman, Jr. (1982). Pada buku ini kedua penulis memaparkan 43 perusahaan yang tercantum dalam top 500 Fortune sebagai perusahaan yang secara konsisten bisa mengalahkan para pesaing masing-masing dalam waktu yang cukup lama – 20 tahun. Oleh karenanya tidak berlebihan jika kedua penulis ini menyebut perusahaan-perusahaan tersebut sebagai perusahaan yang *excellence* dengan karakter masing-masing yang khas. Namun 5 tahun setelah buku ini terbit dua pertiga dari perusahaan yang sebelumnya disebut *excellence* ternyata harus berjuang untuk tetap bertahan hidup. Menanggapi kenyataan ini Peters & Waterman Jr. menyimpulkan bahwa pada lingkungan yang berubah begitu cepat, sulit bagi sebuah perusahaan untuk bisa bertahan pada situasi yang sama dalam waktu lama (Holbeche, 2006:7).

Penjelasan Peters & Waterman Jr. tentang perusahaan yang *excellence* tetapi tidak bisa bertahan lama memberi sinyal bahwa perusahaan yang berhasil dalam kurun waktu yang cukup lama bisa saja sewaktu-waktu tergelincir terutama karena perubahan lingkungan yang begitu cepat. Penjelasan ini sekaligus memunculkan pertanyaan baru yakni apa kriterianya agar sebuah perusahaan disebut sebagai perusahaan unggul? Jawabannya tentu bukan sekedar peningkatan kinerja keuangan apalagi kinerja tersebut diukur dalam jangka pendek. Dalam konteks perubahan jawaban ini berimplikasi bahwa kinerja keuangan jangka pendek tidak bisa dijadikan dasar untuk mengukur keberhasilan perubahan organisasi. Dulu memang ada kecenderungan demikian. Para manajer dan investor pada umumnya mengartikan keberhasilan perubahan sebagai:

1. Kinerja bisnis meningkat sesuai dengan target pasar yang dipilih.
2. Kinerja keuangan positif dan tumbuh berkelanjutan.
3. Pelayanan kepada konsumen meningkat.

4. Konsumen bukan sekedar puas dengan layanan yang diberikan perusahaan tetapi kepuasan tersebut mengarah pada loyalitas konsumen.
5. Perusahaan mendapat keuntungan dari inovasi berkelanjutan dan peningkatan pada modal pengetahuan.
6. Perusahaan memperoleh citra baik di mata konsumen dan memperoleh posisi pasar yang baik.

Meski ukuran-ukuran yang bersifat rasional seperti tersebut di atas tidak keliru namun sekali lagi dalam lingkungan yang cepat berubah ukuran tersebut dianggap tidak cukup untuk mengukur keberhasilan perubahan. Sekarang kriterianya berbeda. Keberhasilan perubahan organisasi sangat tergantung pada kemampuan manajemen atau agen perubahan mendorong karyawan mau merubah perilakunya untuk mengadopsi ide dan strategi baru untuk menghadapi lingkungan yang terus berubah. Untuk itu komunikasi yang efektif memungkinkan karyawan bukan sekedar memahami mengapa organisasi harus berubah, lebih dari itu karyawan juga mau terlibat dan berkontribusi dalam perubahan. Secara umum keberhasilan perubahan akan menjadi kenyataan jika hal-hal berikut bisa tercapai:

1. Karyawan mau memodifikasi keterampilan, perilaku dan kinerja sesuai dengan tuntutan perubahan.
2. Keterampilan dan pengalaman karyawan meningkat sebagai akibat dari perubahan.
3. Karyawan bisa belajar menjadi orang yang fleksibel dan beradaptasi pada usaha perubahan yang sedang berjalan.
4. Karyawan tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Dari keempat kriteria keberhasilan perubahan organisasi seperti tersebut di atas akhirnya bisa disimpulkan bahwa kunci keberhasilan perubahan organisasi terletak pada unsur manusianya (Blumenthal & Haspeslagh, 1994), baik manusia tersebut sebagai karyawan, manajer atau sebagai pimpinan dan agen perubahan. Sederhananya, manusia sebagai aktor utama dalam kehidupan organisasi menjadi penentu apakah perubahan tersebut berhasil atau gagal.

D. KEGAGALAN DALAM PERUBAHAN ORGANISASI.

Jika uraian sebelumnya memberikan contoh-contoh perusahaan yang berhasil dalam melakukan perubahan organisasi, pada bagian ini akan diberikan contoh perusahaan yang bisa dikatakan gagal atau paling tidak sejauh ini belum menunjukkan hasil dalam perubahan. Salah satunya adalah perusahaan penerbangan Merpati Nusantara Airline (MNA). Berbagai upaya telah dilakukan MNA untuk memperbaiki kinerja perusahaan seperti: perubahan strategi, restrukturisasi perusahaan dan penggantian pimpinan tetapi hasilnya belum tampak. Ironisnya perusahaan penerbangan tersebut sampai saat ini masih tetap beroperasi meski secara ekonomi perusahaan ini belum bisa dinyatakan sehat karena kinerjanya cenderung terus menurun. Kalaulah perusahaan ini masih eksis boleh jadi karena statusnya sebagai BUMN yang mudah mendapat talangan keuangan sekedar untuk *survive*.

MNA hanyalah satu dari sekian banyak perusahaan yang gagal melakukan perubahan. Contoh-contoh lain jumlahnya masih banyak. Fakta menunjukkan lebih banyak organisasi yang gagal dalam melakukan perubahan ketimbang yang berhasil. Secara umum tingkat kegagalan perubahan organisasi angkanya cukup tinggi bisa mencapai 70% (lihat misalnya: Reger *et al.*, 1995; Miller, 2002). Penulis sendiri yang juga memiliki pengalaman sebagai konsultan dalam 10 tahun terakhir terlibat dalam proses perubahan organisasi pada organisasi/lembaga berbeda baik yang dilakukan perusahaan BUMN, organisasi pendidikan maupun perusahaan swasta. Hasilnya beragam, sebagian berhasil, sebagian setengah berhasil dan sebagian lagi bisa dikatakan gagal.

Untuk sekedar memberi contoh, tiga kasus dipaparkan di sini. *Kasus pertama*, tahun 2001 seorang Direktur Perencanaan dan Pengembangan (Renbang) sebuah BUMN datang meminta bantuan terkait rencana perusahaan untuk mengimplementasikan program penyehatan perusahaan (*turnaround strategy*). Pendek kata, setelah proses perubahan berjalan kurang lebih dua tahun program akhirnya dihentikan karena dianggap gagal. Kegagalan dalam program penyehatan ini lebih disebabkan karena pimpinan puncak perusahaan tidak memberikan dukungan secara penuh. Memang Direktur Utama perusahaan bersedia membiayai program ini mungkin agar terkesan pro perubahan tetapi sesungguhnya tidak demikian. Ketika program demi program diajukan untuk dijalankan mereka enggan mengimplementasikannya. Walhasil program penyehatan perusahaan

terkesan sakedar memanfaatkan anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya dan hasilnya berupa dokumen di atas kertas (dokumen penyehatan perusahaan) tetapi tidak pernah terealisasi dalam praktik. Perusahaan kemudian kembali beroperasi seperti semula seolah-olah tidak pernah melakukan perubahan.

Kasus kedua perubahan pada organisasi pendidikan tinggi. Perubahan ini menghasilkan situasi yang berbeda dibandingkan dengan kasus pertama. Pada tahun 2002, pimpinan sebuah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) besar di Yogyakarta mulai merasakan membengkaknya biaya operasional di satu sisi dan di sisi lain penerimaan mahasiswa baru terus menurun dalam tiga tahun terakhir. Oleh karenanya jika tidak dilakukan perubahan dikhawatirkan gerak lembaga ini di masa mendatang akan semakin terganggu. Rektor beserta jajarannya akhirnya berkesimpulan bahwa struktur organisasi dan sistem penghargaan lembaga yang dikelolanya harus ditata ulang sebagai langkah awal dari penataan organisasi secara keseluruhan. Rektor menamakan program ini sebagai restrukturisasi organisasi (*organization restructuring*) dan sistem penghargaan (reward sistem). Asumsi yang melatarbelakanginya adalah untuk menghasilkan organisasi yang efisien, PTS harus merampingkan struktur organisasi yang terlalu gemuk dan menggabungkan beberapa unit aktivitas yang masih bisa digabungkan. Sementara itu, efektivitas organisasi bisa dicapai jika sistem penghargaan kepada dosen dan karyawan juga ditata ulang agar PTS ini tidak menyerupai organisasi pemerintah.

Karena program perubahan mendapat dukungan penuh dari pimpinan puncak PTS, pada awalnya proses perubahan tidak mendapat hambatan yang berarti. Namun demikian bukan berarti semua program bisa diselesaikan dengan sempurna. Penyebabnya, seperti pada umumnya perguruan tinggi di mana proses pengambilan keputusan cenderung bersifat kolegial, keputusan akhir bisa diterima atau tidaknya program perubahan yang diusulkan bukan semata-mata di tangan Rektor dan jajarannya tetapi juga harus melibatkan banyak pihak seperti Senat Universitas dan Dekan serta *civitas academica* seperti dosen dan mahasiswa. Faktor inilah yang menghambat program perubahan organisasi. Banyaknya pihak yang terlibat dalam program perubahan bisa diartikan bahwa nuansa politik atau kepentingan masing-masing pihak yang terlibat begitu kental. Akibatnya sebagian program bisa diterima dan sebagian lainnya tidak. Reward sistem yang mestinya menjadi bagian tidak terpisahkan dari penataan struktur organisasi sampai kini tidak

pernah dilaksanakan. Struktur baru hasil dari program perubahanpun juga hanya dilaksanakan sebagian. Bisa dikatakan yang dilaksanakan hanya sisi permukaannya saja. Atau sederhananya, perubahan ini bisa dikatakan gagal.

Kasus ketiga, perubahan pada perusahaan swasta yang bergerak di bidang pengeboran minyak bumi dan gas. Berbeda dengan dua kasus sebelumnya, perubahan ini tergolong program perubahan yang berhasil. Program perubahannya itu sendiri dinamakan program *rightsizing* – penataan organisasi secara menyeluruh dengan menempatkan manusia (karyawan) sebagai titik sentralnya. Sebut saja perusahaan pengeboran ini dengan nama POP dengan jumlah karyawan tetap dan karyawan kontrak sebanyak 600 orang. Sebagian karyawan telah bekerja di perusahaan ini lebih dari 20 tahun dan berasal dari penduduk setempat. Pendidikan mereka (sekitar 70% dari jumlah karyawan) adalah SMA ke bawah. POP sendiri tergolong perusahaan pengeboran yang sudah tua – sudah beroperasi kurang lebih 30 tahun, pernah dikelola oleh 4 perusahaan berbeda dan hanya memproduksi sebanyak 6000 barel per hari atau 5% dari produksi puncak sebanyak 80000 barel yang dicapai pada tahun 1977.

Meski program ini berhasil menaikkan produksi harian namun perjalanan perubahan organisasi tidak begitu mulus. Hambatan pertama datang dari para karyawan yang merasa takut jika program *rightsizing* tersebut menyebabkan PHK besar-besaran. Salah persepsi ini menyebabkan kedatangan tim *rightsizing* ke lokasi perusahaan tidak ditanggapi dengan baik dan lebih dari itu, direspons secara negatif. Respon karyawan mulai berubah setelah tim berhasil meyakinkan mereka bahwa isu PHK sama sekali tidak benar. Karyawan mulai bisa diajak bekerja sama untuk membenahi bagian-bagian organisasi yang tidak efisien. Program *rightsizing* menemukan momentumnya setelah beberapa orang terpilih dijadikan agen perubahan dan ditunjukkan bagaimana perusahaan-perusahaan lain yang jauh lebih maju mengupayakan kemajuannya dan mempertahankan nilai-nilai yang dianutnya serta bagaimana karyawan perusahaan membela kepentingan perusahaan yang pada akhirnya membela kepentingan karyawan dan keluarganya. Sederhananya, perubahan pada akhirnya menjadi bagian dari kehidupan karyawan setelah *mindset* mereka berubah dan budaya baru terinternalisasi ke dalam diri mereka dan tersistem ke dalam kehidupan perusahaan.

Ketiga contoh ini sekali lagi menunjukkan bahwa perubahan organisasi bukan proses yang mudah untuk dilaksanakan. Demikian juga hasilnya sering kali tidak menentu. Palmer, *et al.*, (2006, p. 24) menyatakan ada tiga

kemungkinan hasil dalam perubahan organisasi, bisa berhasil – semua atau paling tidak sebagian besar tujuan perubahan bisa dicapai; bisa setengah berhasil – hanya sebagian tujuan perubahan bisa dicapai; dan bisa gagal – tujuan perubahan tidak pernah tercapai. Dengan adanya tiga kemungkinan ini bisa dikatakan bahwa tingkat keberhasilan perubahan hanya sebesar 30%. Selebihnya tergolong setengah berhasil atau gagal. Di samping itu, dari sisi waktu perubahan biasanya memerlukan waktu yang relatif lama. Pengalaman penulis menunjukkan bahwa proses perubahan membutuhkan waktu kurang lebih 2 tahun. Bahkan kadang-kadang bisa lebih lama terutama jika perubahannya terkait dengan perubahan budaya perusahaan. Meski demikian perubahan organisasi bisa saja membutuhkan waktu yang lebih pendek selama perubahannya bersifat minor. Berikut ini akan diuraikan beberapa faktor yang menjadi penyebab kegagalan dalam perubahan organisasi

1. Perubahan berlebihan – *Excessive change*

Tingginya tingkat kegagalan dalam perubahan organisasi disebabkan oleh berbagai faktor. Satu di antaranya karena perubahan dilakukan secara berlebihan – *excessive change* (Stensaker, *et al.*, 2001). Stensaker *et al.* (2001) mendefinisikan perubahan berlebihan sebagai berikut:

- a. Perubahan berlebihan (*excessive change*) terjadi manakala sebuah organisasi melakukan berbagai macam perubahan namun perubahan-perubahan tersebut tidak terkait satu sama lain. Justru sebaliknya perubahan yang beraneka ragam tersebut terkadang saling bertolak belakang.
- b. Perubahan berlebihan terjadi ketika sebuah organisasi menginisiasi dan melakukan usulan perubahan baru padahal perubahan yang sedang berjalan belum selesai dan belum dievaluasi secara baik. Sederhananya terjadi tumpang tindih perubahan yang berakibat pada hilangnya kesempatan bagi organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya untuk hidup secara normal dan menuai hasil.

Sementara itu Zajac, Kraatz & Bresser (2000) menyimpulkan bahwa situasi yang bisa menimbulkan *excessive change* adalah (1) manajer melakukan perubahan organisasi ketika lingkungan atau organisasi itu sendiri sesungguhnya tidak membutuhkan perubahan, (2) manajer melakukan perubahan bukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan tetapi hanya untuk kepentingan perubahan itu sendiri dan (3) perubahan dilakukan terhadap satu

elemen organisasi tetapi tidak dibarengi perubahan terhadap elemen lainnya secara proporsional.

Di muka telah disebutkan bahwa kunci keberhasilan atau kegagalan perubahan sangat tergantung pada respon manusia/karyawan dalam menyikapi perubahan. Sebagai manusia yang selalu mengalami perubahan mulai dari kecil, menjadi dewasa sampai akhirnya menjadi tua dan suatu saat meninggal dunia, karyawan sesungguhnya merupakan sosok yang tidak anti perubahan. Bagi mereka perubahan merupakan sebuah keniscayaan yang tidak bisa dihindari. Meski demikian yang paradoks dari manusia adalah meski sadar bahwa dirinya katakanlah sudah tua tetapi seseorang lebih suka kalau dikatakan awet muda ketimbang awet tua. Hal ini menandakan bahwa dalam realita perubahan kadang-kadang tidak bisa diterima khususnya dalam perspektif psikologi manusia. Penjelasan ini sekaligus mensinyalkan bahwa perubahan organisasi apalagi perubahan berlebihan akan selalu direspons bukan dengan akal sehat tetapi dengan suasana emosional seolah-olah perubahan organisasi akan mengakhiri hidupnya. Katakanlah jika perubahan tersebut menyebabkan sekelompok karyawan harus tersingkir dari perusahaan, bukan hanya mereka yang tersingkir yang akan mengalami sakit psikologis tetapi juga mereka yang bertahan dan masih bekerja di perusahaan akan mengalami perasaan yang sama. Dampak psikologis akibat perubahan organisasi misalnya:

- a. Sakit psikologis selama proses perubahan sering kali tidak tertangani dengan baik karena para manajer yang berinisiatif melakukan perubahan tidak mau terlibat lebih jauh dengan masalah-masalah psikologis tersebut. Mereka cenderung menyerahkan persoalan ini kepada level manajerial di bawahnya yang sayangnya tidak memiliki bekal cukup untuk menangani situasi seperti ini
- b. Selama masa transisi menuju organisasi baru dampak psikologis terutama akan dialami oleh karyawan yang masih bertahan. Mereka kehilangan kepercayaan kepada pihak manajemen, menjadi takut, curiga, sinis dan kehilangan semangat bekerja. Loyalitas karyawan yang semula tinggi juga mulai menurun. Semua ini lebih disebabkan karena ada anggapan pihak manajemen melanggar kontrak psikologis yang sebelumnya telah mereka sepakati bersama menyangkut keamanan dalam bekerja.
- c. Persoalan psikologis akan berlanjut pasca masa transisi. Pada masa ini yang pasti beban kerja karyawan yang bertahan semakin meningkat

karena beban kerja karyawan yang di PHK sekarang menjadi beban mereka. Sayangnya pada saat kerja meninggi pihak manajemen sering kali tidak memberi arahan yang jelas sehingga karyawan seolah-olah harus berjuang sendirian untuk tetap hidup dengan segala risiko yang harus mereka tanggung. Akibatnya terjadilah apa yang disebut “kekeringan organisasi – *organizational drift* di mana nuansa politik meningkat dan karyawan cenderung menarik diri dari organisasi serta muncul *us vs. them mentality*.

Selain perubahan berlebihan, persoalan lain yang menyebabkan perubahan organisasi mengalami kegagalan adalah: ketidaktahuan para manajer tentang prinsip-prinsip perubahan organisasi; manajer cenderung mencari solusi cepat dalam perubahan organisasi; pentingnya aspek kepemimpinan dan budaya cenderung diabaikan; dan manajer abai terhadap aspek manusia dalam mengelola perubahan.

2. Manajer tidak tahu prinsip-prinsip perubahan organisasi

Kegagalan beberapa program perubahan organisasi disebabkan karena manajer penanggung jawab implementasi perubahan tidak atau kurang menyadari prinsip-prinsip fundamental dan pendekatan '*best practice*' yang terkait dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Karena ketidaktahuan tersebut, mereka secara membabi buta meluncurkan program perubahan yang jelas-jelas akan berujung pada kegagalan. Dalam kasus Rekayasa Ulang Bisnis (*Business Process Reengineering - BPR*), kebanyakan kasus kegagalan dapat dikaitkan dengan beberapa penyebab dasar. Hammer, yang dianggap sebagai bapak rekayasa ulang di AS, bersama Stanton; menunjukkan bahwa penyebab kegagalan adalah; semua orang yang terlibat dalam upaya rekayasa ulang tidak tahu apa yang mereka lakukan; mereka salah paham atau salah mengerti sifat dasar rekayasa ulang; teknik mereka adalah hasil improvisasi atau acak yang tidak berdasar pengalaman praktis' (Hammer dan Stanton, 1995). Dalam kasus Inggris, kepuasan diri dan ketidaktahuan tetap menjadi penghambat terbesar perubahan dan perbaikan kinerja'. Sementara penghambat terbesar dalam mengimplementasikan perubahan adalah para manajer sendiri'.

Isu-isu keperilakuan dalam manajemen perubahan tak cukup mendapat perhatian, padahal diperlukan pengembangan '*soft skills*' bagi para manajer agar dapat mengelola perubahan secara lebih efektif. Apapun alasan

dibalik kekurangtahuan ini, semua manajer yang efektif perlu mendidik diri sendiri dalam masalah proses manajemen perubahan ini.

Banyak perusahaan yang memperlakukan perubahan seperti sebuah peristiwa kebetulan atau hal rutin yang akan dapat diselesaikan dengan baik secara otomatis, tanpa sebuah perencanaan bagus. Padahal menurut pakar perilaku Stephen Robbins (2000), perubahan seharusnya merupakan sebuah aktivitas terencana, disengaja dan berorientasi pada tujuan. Tujuan perubahan menurutnya ada dua, yaitu: (1) Untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di dalam lingkungannya, (2) Untuk mengubah perilaku karyawan. Akibat tidak direncanakannya perubahan dengan baik, maka tidak jarang perubahan bergulir tanpa kendali atau berjalan tidak sesuai dengan rencana, karena mendapat perlawanan para karyawan.

3. Mencari solusi cepat dalam perubahan

Walau manajer telah cukup mengetahui teori dan praktek pengembangan dan perubahan organisasi, mereka kerap tergoda pada 'solusi mudah' dan perbaikan cepat'. Godaan itu mungkin terdorong oleh mendesaknya perubahan, atau mungkin manajernya menganut prinsip atau pendekatan manajemen yang biasa disebut *KISS principle*. *KISS* pada umumnya diterjemahkan menjadi *keep it simple, stupid* atau *keep it short and simple* yang berarti menekankan pentingnya hal-hal yang bersifat sederhana dan yang penting mencapai tujuan. Jadi pada dasarnya *KISS principle* adalah perilaku dan cara berpikir yang berorientasi jangka pendek – *short-termism*'.

Menurut Kotter (1996), pengamatan atas program perubahan organisasi di 100 perusahaan besar, termasuk Ford, General Motors, British Airways, Eastern Airlines dan Bristol Myers Squibb, menunjukkan bahwa 'proses perubahan mesti melewati beberapa tahapan dan biasanya makan waktu cukup lama; bahwa langkah jalan pintas dan melompati tahapan tertentu hanya menciptakan ilusi kecepatan dan tidak pernah menghasilkan hasil memuaskan', dan 'kesalahan (atau penghilangan) penting pada satu tahapan tertentu dapat berdampak telak, yaitu memperlambat momentum dan mementahkan capaian yang sudah susah payah dicapai'.

4. Aspek kepemimpinan dan budaya dalam perubahan

Banyak manajer tak cukup memberi perhatian pada aspek 'kepemimpinan' dan 'budaya' dalam perubahan. Dari penelitian atas program

rekayasa-ulang organisasi, Hammer dan Stanton (1995) mengamati “.....berjalan tanpa kepemimpinan eksekutif yang kuat” dan “.....penerapan gaya yang salah dalam implementasi’ sebagai dua dari sepuluh kesalahan utama manajer penanggung jawab dalam memfasilitasi perubahan. Kesalahan kedua banyak terkait dengan gaya kepemimpinan, yang merupakan salah satu aspek budaya manajemen.

Warrick (1995) menyatakan bahwa `ketika pemimpin organisasi gagal memimpin, upaya perbaikan organisasi tidak akan tercapai atau, sebagaimana kerap terjadi, justru akan memperburuk situasi dan menambah kekacauan pada situasi yang memang sudah kacau'. Dia meneruskan pendapatnya bahwa alasan mengapa kepemimpinan sangat penting dalam persaingan yang makin sengit dan lingkungan perusahaan yang cepat berubah adalah karena pemimpin adalah satu-satunya faktor tunggal terpenting dalam menentukan sukses dan efektifnya organisasi. Merekalah pembentuk utama budaya organisasi dan mereka juga dapat memajukan atau menghancurkan perusahaan melalui cara mereka mengelola organisasi.

Manajer berpotensi menciptakan atau justru menghancurkan kepercayaan (trust) yang menjadi syarat utama bagi terjadinya perubahan dan mempercepat proses perubahan. Bila mereka pemimpin yang bagus, mereka mestinya mampu menciptakan fokus, arah dan kontinuitas yang diperlukan agar tetap terkendali selama masa pertumbuhan dan perubahan cepat, dan di sisi lain juga mampu menumbuhkan momentum dan harapan dalam masa-masa sulit.

Menurut Boonstra dan Vink (1996), gaya otokratis dan kualitas kepemimpinan merupakan hambatan utama bagi perubahan. Dampaknya adalah rendahnya keterlibatan karyawan dan komitmen manajemen senior agar mau menyumbangkan pengalaman mereka pada proses perubahan, serta rendahnya keterbukaan manajemen tentang sasaran dan metodologi yang akan dipakai. Selanjutnya, hambatan-hambatan lain yang amat potensial menghambat kemampuan orang berubah adalah norma dan nilai-nilai, konfigurasi kekuatan yang ada, dan kerja sama antar fungsi yang lemah.

Dalam upayanya menjawab pertanyaan mengapa dan bagaimana upaya transformasi gagal, Kotter (1996) memaparkan delapan kesalahan manajer dalam memimpin perubahan, sebagai berikut:

- a. Tidak mampu menandakan *a sense of urgency*.
- b. Tidak mampu menciptakan koalisi pemandu yang kuat (powerful guiding coalition) yang terdiri dari orang-orang kunci yang mampu

- bekerja sama dalam tim (sebagai agen perubahan) dan memimpin upaya perubahan.
- c. Tidak memiliki visi untuk mengarahkan upaya perubahan dan gagal mengembangkan strategi yang diperlukan dalam mencapainya.
 - d. Kurang berhasil mengkomunikasikan visi baru dan tak mampu memberi teladan dalam menunjukkan perilaku baru yang dibutuhkan bagi perubahan.
 - e. Tidak mampu mengatasi hambatan bagi terwujudnya visi baru (terutama disebabkan oleh yang disebut penulis lain sebagai cultural lag).
 - f. Kurang sistematis merencanakan dan menciptakan beberapa kemenangan jangka pendek sebagai tanda tercapainya perbaikan kinerja, atau kurang memberi pengakuan dan penghargaan bagi karyawan yang terlibat. Mengumumkan kemenangan terlalu cepat, yang bisa berdampak matinya momentum, berhentinya proses perubahan dan kembalinya tradisi lama.
 - g. Tidak mampu menancapkan perubahan pada budaya perusahaan.

Menurut dia, salah satu langkah awal pemimpin adalah membentuk koalisi yang cukup kuat di antara orang-orang yang mempunyai wewenang dan kemampuan untuk mendorong perubahan. Upaya perubahan yang dilakukan tanpa dukungan koalisi yang cukup mungkin akan mengalami kemajuan untuk sementara waktu. Namun cepat atau lambat, akan muncul perlawanan-perlawanan yang dapat merusak inisiatif perubahan yang sudah dilakukan.

Jelas kesemua kesalahan di atas kalau kita cermati lebih menyangkut aspek-aspek 'kepemimpinan' dan 'budaya' pada proses manajemen perubahan. Kesimpulannya, menurut Worrall dan Cooper (1998): 'tercapainya perubahan secara nyata membutuhkan komitmen berkelanjutan dari manajemen puncak yang harus konsisten dan ditampakkan secara jelas sepanjang proses perubahan'. Agar supaya program pengembangan dan perubahan organisasi tercapai, jelaslah bahwa isu-isu 'budaya' dan 'kualitas kepemimpinan' mesti mendapat perhatian secara memadai.

5. Aspek manusia dalam perubahan

Dalam bukunya *The Human Side of Change* (1996), Timothy J. Galpin menyatakan bahwa selama proses penggabungan perusahaan, penyusutan ukuran perusahaan, maupun restrukturisasi yang dilakukan

perusahaan, kebanyakan para pemimpin lebih memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek teknis, finansial dan operasional, ketimbang aspek manusia. Akibatnya upaya perubahan yang dicanangkan mengalami kegagalan. Hal ini tampak dalam bentuk terjadinya masalah perburuhan, keluarnya tokoh-tokoh kunci dan orang-orang berbakat dari perusahaan, dan sangat sedikit manfaat atau justru tidak diperoleh manfaat apa-apa dari perubahan yang dilakukan.

Kerap terjadi, manajemen puncak yang punya inisiatif melakukan program perubahan maupun koalisi manajer, instruktur dan konsultan hanya memberikan perhatian kecil pada hal-hal yang bersifat 'manusiawi' (people issues). Hammer dan Stanton menyatakan bahwa kurangnya perhatian pada kepentingan orang-orang yang terlibat perubahan *adalah salah satu dari 10 kesalahan terbesar dalam rekayasa-ulang'*

Mempelajari hasil riset beberapa peneliti sebelumnya, Hussey (1996) mengidentifikasi sejumlah permasalahan yang terkait dengan manajemen perubahan, yang dia sebut sebagai 'perlakuan tak semestinya terhadap unsur-unsur S.D.M. dalam manajemen strategis, yang umumnya berujung pada kegagalan implementasi strategi'.

Menurut Skilling (1996), aspek manusia adalah dimensi yang paling sering disalahpahami dan diabaikan dalam upaya perubahan. Mengelola aspek manusia secara efektif berarti memberi perhatian pada proses psikologis yang dialami orang-orang yang terlibat perubahan, baik itu terencana ataupun tidak. Menurutnya, 'bukan perubahan itu sendiri yang menciptakan masalah namun justru proses transisilah yang menimbulkan kebingungan dan membuat hidup mereka terganggu. Perubahan terjadi ketika sesuatu (yang baru) dimulai atau sesuatu (yang lama) berhenti dan hal itu terjadi pada titik waktu tertentu. Transisi merupakan proses psikologis bertahap di mana orang-orang berupaya mengorientasikan diri sehingga mereka mampu berfungsi dan bertindak sesuai yang diharapkan dalam situasi perubahan'.

Dia mengingatkan bahwa transisi merupakan proses psikologis tiga-tahap. Pertama, orang-orang harus dipersiapkan agar melepas cara-cara lama dan ingatan terhadapnya di masa lalu (*ending*) sambil tetap mempertahankan beberapa aspek yang memang dirasa perlu, kedua melakukan investasi ulang pada cara kerja baru (*in-between time*), dan ketiga menjadi komit sepenuhnya pada arah dan organisasi 'baru' (*new beginning*). Karena itu, sangat penting dipahami perbedaan antara perubahan dengan

transisi serta kita perlu menaruh perhatian yang memadai pada sisi manusiawi dalam proses perubahan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Sebut dan jelaskan faktor-faktor pemicu terjadi perubahan dalam organisasi?
- 2) Apa penyebab terjadinya kegagalan dalam proses perubahan?
- 3) Faktor apa yang membuat suatu perusahaan berhasil dalam melakukan perubahan?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Faktor-faktor pemicu terjadinya perubahan dalam organisasi, dapat Anda simak dan pahami pada halaman 35 sampai dengan halaman 45. Pada intinya ada beberapa faktor pemicu terjadi perubahan organisasi, di antara disebabkan oleh tekanan baik yang datang dari dalam lingkungan organisasi maupun dari luar lingkungan organisasi.
- 2) Banyak faktor yang menjadi kendala dalam proses perubahan organisasi, di antaranya adalah perubahan berlebihan (*Excessive change*), Manajer tidak tahu prinsip-prinsip perubahan organisasi.
- 3) Untuk mendapatkan jawaban ini, Anda dapat menyimak dan mempelajarinya pada materi yang memaparkan tentang pengalaman-pengalaman organisasi besar dunia dalam melakukan proses perubahan.



RANGKUMAN

Perubahan organisasi memiliki dua sisi, yaitu perubahan organisasi yang berhasil dan perubahan organisasi yang gagal. Contoh kasus perubahan organisasi yang berhasil diwakili oleh perusahaan McDonald, IBM dan British Airways. Uraian tersebut menggambarkan tentang faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan perusahaan tersebut dalam melakukan perubahan pada organisasinya. Sedangkan organisasi yang gagal dalam melakukan perubahan dicontohkan oleh perusahaan

penerbangan Merpati Nusantara Airline (MNA), Perguruan Tinggi Swasta di Yogya dan Perusahaan pengeboran. Beberapa faktor yang menjadi penyebab kegagalan dalam perubahan organisasi seperti: Perubahan berlebihan – *Excessive change*, Manajer yang tidak tahu prinsip-prinsip perubahan organisasi, mencari solusi cepat dalam melakukan perubahan, aspek kepemimpinan dan budaya dalam perubahan serta aspek manusia dalam perubahan.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Respon tekanan yang berasal dari lingkungan eksternal sebagai pendekatan dalam perubahan digunakan oleh perusahaan
 - A. Merpati Nusantara Airways
 - B. British Airways
 - C. IBM
 - D. McDonald

- 2) Pendekatan yang digunakan oleh British Airways untuk melakukan perubahan pada organisasi adalah dengan menekankan pada perubahan pada segi
 - A. budaya perusahaan
 - B. respon terhadap tekanan dari eksternal
 - C. respon yang datang dari desakan internal
 - D. transformasional yang berasal dari atas
 - E. komunikasi perusahaan

- 3) Perubahan inovatif tidak harus datang dari pimpinan puncak perusahaan, inovasi bisa saja datang dari level bawah organisasi. Hal inilah yang dijadikan pendekatan perubahan oleh perusahaan
 - A. Merpati Nusantara Airways
 - B. British Airways
 - C. IBM
 - D. McDonald

- 4) Situasi yang dapat menimbulkan excessive change di mana
 - A. manajer yang sangat tahu tentang prinsip-prinsip perubahan
 - B. perubahan dilakukan terhadap semua elemen organisasi

- C. perubahan bukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan tetapi hanya untuk kepentingan perubahan itu sendiri
 - D. perubahan yang saling berkaitan satu dengan lainnya
- 5) Tingginya tingkat kegagalan dalam perubahan organisasi disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya disebabkan oleh
- A. Perubahan yang berkelanjutan
 - B. manajer yang tidak tahu prinsip-prinsip perubahan organisasi
 - C. perubahan yang dilakukan secara perlahan-lahan
 - D. kepemimpinan yang masih bersifat tradisional

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) C.
- 2) A.
- 3) A.
- 4) B.
- 5) D.

Tes Formatif 2

- 1) D.
- 2) A.
- 3) C.
- 4) C.
- 5) B.

Daftar Pustaka

- Baloch, Q.B. & Kareem, N. (2007). The Third Wave (Book Review). *Journal of Managerial Sciences*. vol. 1, number 2, pp. 115 – 143
- Boonstra, J.J. & Vink, M.J. (1996). Technological and Organizational Innovation: A Dilemma of Fundamental Change and participation, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 5, issue 3, pp. 351-375
- Blumenthal, B. & Hapeslagh, P. (1994). Towards a Definition of Corporate Transformation, *Sloan Management Review*, 35, 3, pp. 101 – 106
- Burris, A.B. (2008). *A Qualitative and Quantitative Assessment of Readiness for Organizational Change Literature*, Unpublished Master Thesis, Airforce Institute of Technology, Air University.
- Farouk. (2005). *Ngelmu Kahanan dan Fatalisme Jawa: Soal Kepribadian Jawa, Perubahan dan Strategi Pendidikan*.
- Galpin, T.J. (1996). *The Human Side of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gerstner, L.V. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?* New York, NY: Harper Business.
- Hamel, G. (2000). Waking up IBM: How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue, *Harvard Business Review*, July/August, pp. 137 – 146
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Hussey, D.E. (1996). *How to Manage Organisational Change*. Kogan Page India Private Limited.

- Huy, Q.N & Mintzberg, H. (2003). *The Rythm of Change*, *MIT Sloan Management Review*, pp. 79 – 84.
- Jaffe, D. (2001). *Organization theory: Tension and change*. McGraw-Hill International Edition.
- Jick, T.D. & Peiperl, M.A. (2003). *Managing Change: Cases and Concept*, 2nd edition, McGraw Hill-Irwin.
- Jones, G.R. (2001). *Organization theory: Text and cases*, third edition, Prentice Hall International Inc.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lenski, G. & Lenski, J. (1987). *Human Society: An Introduction to Macrosociology*, 5th edition, New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Hammer, M., and Stanton, S. (1995). “*The Reengineering Revolution*”, New York: NY, Harper Collins.
- Mcune, J.C. (1991). Who are Those People in Blue Suits? *Management Review*, September, pp. 16 – 19.
- McLane, J. (2004/2005). Responding to change ensures survival, *British Journal of Administrative Management*, p. 16.
- Miller, D. (2002). Successful Change Leaders: What Makes Them? What Do They Do That is Different? *Journal of Change Management* Vol. 2, 4, 359–368.
- Minton, E. (1999), Profile: Jong-Yong Yun – a philosophy of change, *Industrial Management*, 41/4, pp. 10-17.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, Inc.

- Müller-Merbach, H. (2006), Heraclitus: Philosophy of Change, a Challenge for Knowledge Management? *Knowledge Management Research & Practices*, 4, pp. 171-172.
- Palmer, I. & Dunford, R. (2002). Who Say Change Can be Managed? Position, Perspective and Problematics, *Strategic Change*, 11, 3, pp. 243-251.
- Palmer, I., Dunford, R. & Gib. A., (2006), *Managing organization change*, Boston, McGraw Hill International Edition.
- Peters, T. & Waterman, Jr., R. (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper Raw.
- Reger, R.K., Mullane, J.V., Gustafson, L.T. and DeMarie, S.M. (1995) Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets. *Academy of Management Executive*, 8, 4, pp. 31 -43.
- Robbins, S.P. (2000). *Essential of Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Schermerhorn, Jr. J. R. (2010), *Management*, 5th edition, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Skilling, D. (1996). "Beyond the Quick Fix: How to Manage More Effectively in the Heart of Change." *Industrial and Commercial Training*, Volume: 28 Number: 4 Page: 3 – 7.
- Stensaker, I., Meyer, C., Flakenberg, J. & Haueng, A. (2001) Excessive Change: Unintended Consequences of Strategic Change, *Academy of Management Proceedings*, G1-G6.
- Stuhler, E.A. (1994), Philosophy of change and progress, *Sistems Research*, vol.11, no 1, pp. 33-34.
- Sturdy, A. & Grey, C. (2003), Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternative, *Organization*, vol. 10 (4), pp. 651 – 662.

- Toffler, A. (1970). *Future Shock*, New York, NY: Random House.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*, London, Pan Book Ltd.
- Toffler, A. (1991). *The Power Shift*, Bantam Books.
- Wang, Y. (2000). Philosophy of Change and the Deconstruction of Self in the *Zhuangzi*, *Journal of Chinese Philosophy*, 27:3, pp. 345 – 360.
- Warrick, D.D. (1995). Best Practices Occur When Leaders Lead, Champion Change, and Adopt Sound Change Process, *Organization Development Journal*, 13 (4), 98.
- Worrall L. & Cooper, C. L. (1998). The Quality of Working Life: 1998 Survey of Managers' Changing Experiences, *Institute of Management Research Report*, London.
- Wren, D.A. (1994). *The Evolution of Management Thought*, 4th edition, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Zajac, E.J., Kraatz, M.S. & Bresser, R.K.F. (2000). Modeling the Dynamic of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change, *Strategic Management Journal*, 21 (4), pp. 429-454.