

**CHANGE MANAGEMENT STRATEGY IN ISLAMIC ORGANIZATIONS**Dhiya Rahmi Fauza<sup>1</sup> and Ahmad Arif Rahman<sup>2</sup>

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,

19108030105@uin-suka.ac.id

19108030115@uin-suka.ac.id

19108030115@uin-suka.ac.id

**ABSTRACT**

*Change management is a process of managing change in order to make the best use of it by applying the knowledge, strategies, tools, and resources needed to achieve certain goals. Change management is aimed at providing the business solutions needed successfully in an organized manner and with methods through managing the impact of change on the people involved in it. The purpose of this study is to determine the change management strategies and the causes of making changes so that the changes can be utilized as well as possible. This study uses a positive post approach with the method of collecting literature study data (literature review) of several previous journals that contain research data on change management in English and Indonesian. In this study discusses the strategies and causes of managing change in organizations.*

**Keywords:** Management, Change Management, Organization, Literature Review

**Article History:**

Received : 25 November 2021

Revised : 27 November 2021

Accepted : 30 November 2021

Available online : 26 Desember 2021

## I. PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Wibowo, 2016: 9). Manajemen merupakan suatu proses perencanaan untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif. Dengan adanya Ilmu Manajemen ini diharapkan dapat menyelesaikan suatu tujuan tertentu dengan terencana, sistematis, sesuai apa yang diharapkan. Manajemen sudah semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan pokok, baik oleh sekumpulan individu, kelompok, maupun organisasi untuk mencapai tujuannya.

Pada era globalisasi modern sekarang ini banyak hal yang mengalami perubahan, terutama pada bidang teknologi bisnis. Perubahan tersebut banyak bermanfaat bagi kehidupan manusia. Di era digital sekarang ini seseorang dapat melakukan transaksi pembayaran melalui smartphone masing-masing, tidak perlu membawa uang ataupun dompet yang cukup tebal. Hal ini juga berlaku untuk perubahan dalam perusahaan. Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan persaingan bisnis yang semakin ketat menyebabkan organisasi, dalam hal ini perusahaan harus senantiasa berubah selaras dengan perubahan lingkungan. Tuntutan untuk perubahan tersebut saat ini merupakan sebuah kewajiban bagi perusahaan (Arum : 2007). Untuk itu perlu adanya pengelolaan atau dalam hal ini manajemen untuk mengelola perubahan tersebut agar menjadi bermanfaat bagi perusahaan dan tidak kalah dengan perusahaan lain akibat dari adanya perubahan tersebut.

### I.2. Tujuan Penelitian

Penelitian dengan membaca literatur jurnal lain ini bertujuan mengetahui strategi pengelolaan perubahan atau manajemen perubahan. Setiap perusahaan harus siap menghadapi segala perubahan yang ada baik dalam segi teknologi maupun sumber daya alamnya. Manajemen perubahann sangat diperlukan agar perusahaan dapat memanfaatkan segala perubahan sebaik mungkin agar tidak terkalahkan oleh perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, manajer perlu mengenali karakteristik perubahan di era globalisasi dan era informasi ini, untuk membangkitkan rasa keterdesakan dalam diri mereka tentang pentingnya kompetensi untuk mengelola perubahan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Landasan Teoretis

Secara etimologi, kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno yaitu "management" yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Menurut Marry Parker Follet, pengertian manajemen adalah sebuah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui oranglain. Dengan kata lain, seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan oranglain untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut George R. Terry, manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Apabila dihubungkan dengan islam, maka manajemen islam merupakan upaya perencanaan dan sebagainya yang dilakukan berlandaskan hukum islam. Jadi, yang membedakan disini hanyalah mengenai landasam hukumnya.

Penelitian ini menggunakan beberapa metode. Metode yang digunakan diantaranya adalah mencari dari berbagai literature yang disediakan dan menyurvei data-data yang terdapat dalam dokumen-dokumen yang diunggah yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang dibahas. Salusu (2004) mendefinisikan strategi sebagai suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Manajemen Hersey dan Blanchard (1982) mendefinisikan manajemen sebagai proses proses kerjasama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi. Perubahan menurut Wibowo (2008) mendefinisikan perubahan sebagai pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan dengan faktor-faktor tertentu. Pengertian Manajemen Perubahan menurut Wibowo mendefinisikan manajemen perubahan sebagai suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Strategi Manajemen Perubahan terdapat beberapa jenis strategi manajemen perubahan. Jenis-jenis strategi manajemen perubahan antara lain sebagai berikut.

1. *Political strategy*: pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam sistem sosial.
2. *Economic strategy*: pemahaman dalam memegang posisi pengaturan sumber ekonomik, yaitu memegang posisi junci dalam proses perubahan berencana.
3. *Academic strategy*: pemahaman bahwa setiap manusia itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan bisa menerima perubahan, manakala kepadanya disodorkan data yang dapat diterima oleh akal sehat (rasio).
4. *Engineering strategy*: pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
5. *Military strategy*: pemahaman bahwa perubahan dapat dilakukan dengan kekerasan/paksaan.
6. *Confrontation strategy*: pemahaman jika suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, maka orang tersebut akan berubah.
7. *Applied behavioral science model*: pemahaman terhadap ilmu perilaku.
8. *Followship strategy*: pemahaman bahwa perubahan itu dapat dilakukan dengan mengembangkan prinsip kepengikutan.

### III. METODOLOGI

Metodologi penelitian jurnal ini menggunakan pendekatan post positivt dengan metode pengumpulan data studi literatur (*literature review*) terhadap beberapa jurnal terdahulu yang memuat data penelitian mengenai manajemen perubahan dalam bahasa inggris maupun bahasa Indonesia. Metode yang dilakukan penulis memuat data relevan dari (*literature review*), yang mana metode ini bersifat kualitatif dan memuat kesimpulan dari referensi asli 15 jurnal berbahasa Inggris dan lima jurnal berbahasa Indonesia yang kami peroleh dari sumber emerald , DOAJ, Shinta journal dan sebagainya. Referensi dari 15 jurnal tersebut kami baca dan kami analisis mengenai manajemen perubahan. Bagaimana manajemen perubahan telah diteliti untuk upaya atau strategi manajerial untuk terus bisa menjalankan organisasi.

### 3.1. Sumber Data

Sumber data kami peroleh dari perolehan dari sumber emerald, DOAJ, Shinta journal dan sebagainya. Menyangkut hasil penelitian beberapa penulis jurnal terdahulu yang mana mereka juga menggunakan metode literature review dari jurnal-jurnal manajemen perubahan. Oleh karena itu sumber data yang kami gunakan bersifat hasil dari pembaharuan atau analisis terbaru kami dari jurnal penelitian manajemen perubahan sebelumnya.

### 3.2. Alat Analisis

Dalam penulisan jurnal ini, kami menggunakan Literatur review sebagai alat analisisnya. Dengan literatur review ini kami gunakan karena dapat melihat konsep, faktor maupun variabel dari hasil penelitian terdahulu dalam literatur yang berbeda. Analisis yang digunakan mengacu pada landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang nantinya akan ditarik kesimpulan sesuai yang dibahas yaitu Strategi Manajemen perubahan dalam organisasi. Dalam analisis jurnal ini penulis dapat memilah antara jurnal yang tepat dan jurnal yang pembahasannya kurang untuk menarik sebuah kesimpulan.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1.1. Manajemen Perubahan

Menurut ukurannya, perubahan dapat dibagi menjadi dua macam yaitu, perubahan kecil dan perubahan besar. Perubahan kecil dilaksanakan secara bertahap atau secara perlahan-lahan, dengan langkah-langkah perubahan kecil, sedangkan perubahan besar adalah perubahan yang bersifat transformasional. Perubahan Kecil (Incremental Change). Perubahan kecil biasanya merupakan hasil suatu analisis rasional dan proses perencanaan. Perubahan ini merupakan suatu tujuan yang diinginkan dengan serangkaian langkah khusus untuk mewujudkannya. Perubahan kecil umumnya terbatas lingkungannya dan seringkali dapat dikembalikan ke asal perubahan. Jika perubahan tidak berhasil, kita dapat selalu kembali ke cara lama. Perubahan kecil biasanya tidak mengganggu pola lama perubahan ini merupakan kepanjangan dari apa yang telah dilakukan di masa lalu. Dalam proses perubahan kecil ini, kita merasakan bahwa kita masih dalam posisi mengendalikan.

Perubahan Transformasional (Transformational Change). Perubahan transformasional merupakan perubahan mendalam yang menuntut cara baru untuk berpikir dan berperilaku. Perubahan ini mempunyai lingkup luas, tidak berhubungan dengan masa lalu, dan umumnya tidak dapat dikembalikan ke kondisi asal perubahan. Perubahan transformasional mengubah secara mendasar pola tindakan kita, dan mencakup pengambilan resiko. Dalam proses perubahan transformasional, kita melepaskan diri dari posisi pengendalian, karena kita memfokuskan ke eksperimen, yang mempunyai kemungkinan gagal. Kompetensi manajerial diperlukan untuk menjadikan keseluruhan proses perubahan terkendali. Komponen utama kompetensi manajer dalam mengelola proses perubahan transformasional adalah leadership skill dan managership skill. Leadership skill terutama diperlukan oleh manajer untuk mampu memicu perubahan, mengingat perubahan transformasional harus dimulai dari pembangkitan rasa keterdesakan dalam diri seluruh personel organisasi, membentuk tim pemandu, dan merumuskan seratt mengkomunikasikan visi perubahan. Managership skill terutama diperlukan oleh manajer pada tahap-tahap tersebut diperlukan kemampuan untuk mengendalikan proses perubahan transformasional. Oleh karena perubahan kecil merupakan hasil suatu analisis rasional dan proses perencanaan, maka perubahan kecil hanya memerlukan

kompetensi manajerial untuk proses implementasinya. Namun untuk perubahan transformasional, dengan karakteristik perubahan diperlukan kompetensi leadership dan sekaligus kompetensi manajerial didalam proses perubahan. Yaqun Yi, Meng Gu, Zelong Wei, (2017: 43).

#### 4.1.2. Manajemen perubahan organisasi: Sebuah Ulasan Kritis

Perubahan manajemen telah didefinisikan sebagai 'proses terus-menerus memperbaharui organisasi arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari eksternal dan internal pelanggan (Rune Todnem, 2005: 3). Perubahan adalah elemen yang selalu mempengaruhi semua organisasi. Ada konsensus yang menjelaskan bahwa langkah perubahan belum pernah lebih besar daripada di lingkungan bisnis yang terus berkembang saat ini. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan perubahan adalah keterampilan yang sangat diperlukan. Namun, manajemen perubahan organisasi saat ini cenderung reaktif, terputus-putus dan dengan tingkat kegagalan dilaporkan sekitar 70 persen dari semua program memulai perubahan. Ini mungkin menunjukkan kurangnya dasar kerangka yang sah tentang bagaimana cara untuk berhasil.

Dengan menyediakan tinjauan kritis teori manajemen perubahan saat ini dengan pendekatan. Telah diterapkan tiga kategori perubahan sebagai struktur fokus, untuk membuat upaya untuk menyoroti kebutuhan kerangka kerja baru dan pragmatis untuk manajemen perubahan. Dalam rangka untuk membangun kerangka kerja yang seperti itu, dianjurkan bahwa studi eksplorasi lebih lanjut dari sifat perubahan dan bagaimana hal itu dikelola harus dilakukan. Studi yang akan mengidentifikasi atau menjadi faktor penentu keberhasilan untuk manajemen perubahan. Artikel tersebut juga menunjukkan bahwa metode pengukuran keberhasilan manajemen perubahan organisasi harus dirancang dalam rangka untuk mengevaluasi nilai dari setiap kerangka kerja baru yang disarankan.menerapkan dan mengelola perubahan organisasi. Karena apa yang saat ini tersedia terdapat kontradiktif dan membingungkan teori dan pendekatannya. Manajemen perubahan dilakukan. Langkah pertama dalam proses ini adalah melakukan studi eksplorasi dalam rangka meningkatkan pengetahuan manajemen perubahan organisasi. Studi tersebut harus mengaktifkan pengidentifikasian faktor penentu keberhasilan untuk manajemen perubahan. Selanjutnya, dalam membangun kerangka kerja yang valid untuk manajemen perubahan itu bisa dibilang diperlukan agar pengukuran tingkat keberhasilan inisiatif berubah. Metode pengukuran itu haraus ada, karena itu,diperlukan perancangan. Rune Todnem (2005: 378).

#### 4.1.3. Resistance: alat konstruktif untuk manajemen perubahan

Penelitian yang dilakukan di Inggris oleh Oakland dan Sohal (1987) menemukan bahwa perlawanan adalah salah satu hambatan utama penggunaan teknik manajemen produksi oleh manajer produksi. Misalnya, Ansoff (1988, p. 207) mendefinisikan resistensi sebagai fenomena multifaset, yang memperkenalkan penundaan tak terduga, biaya dan ketidakstabilan ke dalam proses perubahan strategis. Kajian ini menemukan bahwa sisa-sisa perlawanan sampai hari ini kompleks. Fenomena multi-faceted yang terus mempengaruhi hasil perubahan, baik negatif dan positif. Meskipun penelitian telah diperoleh pemahaman yang kuat tentang perlawanan dan manfaat yang dapat diperoleh untuk suatu organisasi melalui pemanfaatan yang tepat, tampak bahwa pendekatan permusuhan klasik tetap yang dominan mengelola resistensi karena pembelajaran tersebut tidak tercermin dalam teknik manajemen modern. manajemen modern hanya diterapkan aspek-aspek tertentu dari penelitian sebelumnya (misalnya menggunakan teknik partisipatif) sementara tampaknya mengabaikan orang lain.

Resistance dapat memainkan peran penting dalam menarik perhatian setiap orang untuk aspek perubahan yang mungkin tidak pantas, tidak dipikirkan dengan baik melalui atau

mungkin salah. Dalam hal ini manajer harus didorong untuk mencari metode alternatif memperkenalkan perubahan. Mereka harus berkomunikasi dan berkonsultasi secara teratur dengan karyawan mereka. Ini mungkin salah satu yang paling faktor penentu keberhasilan dalam melaksanakan perubahan dalam sebuah organisasi. Karyawan harus diberi kesempatan untuk terlibat dalam semua aspek dari proyek perubahan dan mereka harus diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik. Teamwork yang melibatkan manajemen dan karyawan dapat mengatasi banyak kesulitan yang dialami oleh organisasi.. Manajer harus memfasilitasi kerja sama tim, mereka harus memberdayakan pekerja mereka dan mereka harus menyediakan lingkungan yang tepat dan sumber daya yang diperlukan bagi karyawan untuk ambil bagian. Dalam hal penelitian lebih lanjut di daerah ini, ada peluang yang cukup besar. Peneliti dapat mengembangkan teknik yang tepat untuk mengukur ketahanan dalam situasi yang berbeda. Lebih penting lagi, penelitian mendokumentasikan bagaimana teknik ini telah diterapkan dan bagaimana manajer telah mendapatkan utilitas dari resistensi akan menjadi cukup manfaat bagi manajer. Mendalam studi kasus dalam hal ini akan sangat berharga. Peneliti dapat mengembangkan teknik yang tepat untuk mengukur ketahanan dalam situasi yang berbeda. Dianne Waddell Amrik S. Sohal (1998; 546).

#### **4.1.4. Keunggulan bisnis melalui manajemen perubahan berkelanjutan**

Dalam jurnal ini membahas upaya dalam mencapai keunggulan bisnis melalui manajemen perubahan berkelanjutan. Keunggulan bisnis didefinisikan melalui Kinerja Baldrige (Kriteria keunggulan). Manajemen perubahan yang berkelanjutan memiliki tiga pilar: membangaun kepemimpinan untuk siap menuju arah perubahan, manajemen proyek yang hebat untuk mengelola aspek teknis perubahan, dan bakat manajemen yang sangat baik untuk mengimplementasikan perubahan terhadap lingkungan. Pembahasan terdiri dalam dua tema besar yaitu, keunggulan bisnis dan manajemen perubahan. Keunggulan bisnis, dimana Pada tahun 1987, berdasarkan Undang-Undang Kongres AS, Penghargaan Kualitas Nasional Malcolm Baldrige didirikan untuk memacu peningkatan produktivitas bagi perusahaan AS dengan mengakui organisasi terbaik di kelasnya. Dalam beberapa tahun terakhir, nama penghargaan ini diubah untuk Baldrige Performance Excellence Award Program (USNIST, 2013-2014). keunggulan bisnis dicapai dengan menyikapi tujuh kategori Masing-masing kategori ini perlu diteliti untuk menilai proses dan sistem yang saat ini diedentifikasi dalam usaha perbaikan. Manajemen perubahan menjadi sangat penting ketika mengimplementasikan area untuk perbaikan untuk mencapai keunggulan. Manajemen perubahan, membutuhkan kepemimpinan untuk ditetapkan, manajemen proyek untuk memperhatikan aspek teknis perubahan, dan orang-orang untuk mengimplementasikan perubahan dalam empat bidang utama yaitu, menentukan kebutuhan akan perubahan; mempersiapkan dan merencanakan perubahan; melaksanakan perubahan; dan mempertahankan perubahan.

#### **4.1.5 Mempengaruhi manajemen perubahan yang berhasil inisiatif**

Ada begitu banyak hal yang kita lakukan, seperti manajemen lakukan, yang menciptakan krisis di Indonesia dan menimbulkan manajemen perubahan. Namun, kita mungkin tidak melakukan hal-hal ini dengan sengaja. Tindakan ini umumnya kebalikan dari apa yang kami harapkan. Hal-hal yang dilakukan yang menciptakan krisis dalam manajemen perubahan yaitu, Tidak melibatkan semua karyawan; Mengelola perubahan hanya di tingkat eksekutif; Memberi tahu orang-orang bahwa mereka harus berubah, kita dalam krisis; Mengirim staf pada program perubahan dan mengharapkan perubahan terjadi; Tidak menghormati masa lalu; dan Tidak memberi waktu bagi staf untuk curhat lebih dulu dan kemudian berubah. Menerima bahwa perubahan adalah suatu proses. Pertama, kenali bahwa perubahan adalah suatu proses dan untuk bergerak dari krisis ke kontrol, kita harus mengikuti prosesnya. Kita harus melibatkan

semua orang dalam perubahan. Ini tidak rumit tetapi ini adalah perjalanan. Maju selangkah demi selangkah. Ketika perusahaan berusaha untuk merestrukturisasi atau mendapatkan yang lebih besar.

Efisiensi, para ahli memperingatkan bahwa bergerak terlalu cepat atau gagal menerapkan perubahan dengan hati-hati dapat merusak proses dan hasil akhir. Tetapi dalam kata-kata John Kotter, “Melompati langkah hanya menciptakan ilusi kecepatan dan tidak pernah menghasilkan yang memuaskan hasil ” dan ‘mistakes Membuat kesalahan kritis di fase mana pun bisa sangat menghancurkan dampak, memperlambat momentum dan meniadakan keuntungan yang diperoleh dengan susah payah. Menilai potensi risiko dan menghasilkan motivasi. organisasi perlu menilai potensi risiko dan membangkitkan rasa urgensi di antara para pekerja dan pemangku kepentingan untuk menghasilkan motivasi untuk memacu perubahan dalam perusahaan. Namun, rasa urgensi ini harus cukup kuat dan diabadikan oleh pihak luar analis, konsumen, dan suara-suara lain untuk mendorong perubahan ke depan. Setelah perubahan diidentifikasi sebagai solusi terbaik untuk pangsa pasar, kerugian laba, atau katalis lain, para pemimpin di seluruh organisasi harus bersatu untuk memandu proses transformasi, dan para pemimpin ini mencakup dewan anggota, konsumen, pemimpin serikat, eksekutif, ketua, dan lainnya.

Membuat visi bersama untuk perubahan perusahaan dan visi ini harus melampaui lima tahun normal rencana ke depan. Visi yang jelas juga harus mencakup langkah transformasi yang terkoordinasi dan mendorong organisasi menuju tujuan keseluruhan, dan visi- visi ini seharusnya dikomunikasikan tidak hanya dalam kata-kata dan pidato, tetapi juga tindakan manajer, pengawas, dan eksekutif. Transformasi perusahaan juga harus mencakup tujuan jangka pendek yang dapat dilacak untuk menunjukkan kepada eksekutif dan pekerja bahwa kemajuannya. Namun, para ahli memperingatkan bahwa transformasi dapat membutuhkan waktu antara lima dan sepuluh tahun untuk menyelesaikannya, dan seharusnya tidak dinyatakan lengkap sampai budaya perusahaan telah berubah untuk memenuhi visi. Upaya transformasi akan gagal kecuali sebagian besar organisasi bertindak. Michael Stanleigh (2008: 35).

#### 4.2. Pembahasan

Strategi dalam KBBI (1990:859) adalah siasat perang atau ilmu siasat perang. Strategi dapat juga dikatakan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran khusus. Strategi merupakan siasat, taktik, cara, perencanaan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam jurnal Arifin (2017: 2) strategi sebagai pemikiran secara konseptual, realistis dan komprehensif tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Jenis-jenis Strategi Menurut David (2004: 231) strategi dapat dibedakan atas lima jenis. Strategi-strategi tersebut, yaitu sebagai berikut.

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk

pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

#### 4. Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

#### 5. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

Penyebab melakukan perubahan Dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat dan terkadang tidak dapat diduga, Perusahaan harus dapat menyesuaikan lingkungan sesuai perubahan yang terjadi agar dapat bertahan dengan perusahaan yang lain dan tidak kalah dengan adanya perubahan itu sendiri. Untuk melakukan perubahan inilah perusahaan mempunyai dorongan atau penyebab melakukan perubahan tersebut. Dalam jurnal Arum (2007: 2), dorongan dibagi menjadi dua yaitu dorongan dari dalam dan dari luar organisasi. Dorongan dari dalam adalah yaitu adanya permasalahan sumberdaya manusia dan permasalahan manajerial. Permasalahan sumber daya manusia berasal dari persepsi karyawan tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja, Jan adanya ketidakpuasan kerja, yang riasanya berakibat pada menurunnya rroduktivitas, tingginya tingkat absensi dan perputaran pekerja. Permasalahan nanajerial dalam organisasi meliputi ronflik, kepemimpinan, maupun system (pembayaran freward system) dalam organisasi. Sedangkan dorongan dari luar yaitu perubahan pasar, karakteristik demografis, perkembangan teknologi informasi, tekanan sosial dan politik. Perubahan pasar dapat disebabkan karena terjadinya merger dan akuisisi, resesi, maupun meningkatnya persaingan bisnis domestic dan intemasional Perubahan karakteristik demografis umur, pendidikan,tingkat ketrampilan, gender, dan imigrasi yang pada akhirnya menyebabkan tenaga kerja yang ada semakin beragam,menyebabkan perusahaan harus mengelola keragaman tersebut secara lebih efektif.

Perkembangan teknologi informasi yang terjadi sekarang memang menjadi dorongan kuat bagi organsisasi u untuk berubah. Apabila perusahaan tidak mengikuti perkembangan teknologi informasia, maka perusahaan akan semakin tertinggal dengan perusahaan lain. Sedangkan tekanan sosial dan politik yang terjadi membuat perusahaan harus berfikit secara lebih global untuk mencari pejuang baru guna mencapai kesuksesan. Dorongan-dorongan untuk melakukan perubahan tersebut menyadarkan perusahaan untuk melakukan perubahan. Jika perusahaan tersebut tidak melakukan perubahan sesuai dengan perkembangan zaman maka resiko kebangkrutan akan semakin besar



## V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 5.1. Kesimpulan

pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya. Sementara itu, perubahan selalu dimulai dengan inisiatif pandangan pada hasil positif. Hambatan paling umum untuk suatu keberhasilan perubahan adalah resistensi manusia, yang menyebabkan resistensi dan perubahan terjadi lebih cepat dan lancar. Pendekatan dalam manajemen perubahan yaitu pertama, mengidentifikasi siapa, di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan; kedua, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; ketiga, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut. Dengan menerapkan manajemen perubahan, dapat memperkirakan jumlah resistensi yang mungkin terjadi dan waktu serta uang yang diperlukan berkaitan dengan resistensi. Hal ini memungkinkan orang yang harus melakukan perubahan mengukur faktor penting, seperti apakah perubahan berharga untuk dilakukan dan seberapa kemungkinan keberhasilan yang diperoleh. Memahami mengapa orang menolak berubah dan bagaimana mengatasi resistensi ini merupakan inti dari manajemen perubahan..

#### 5.1.2. Rekomendasi

Memahami manajemen dan perubahan merupakan kebutuhan mutlak, namun tidak cukup. Persoalan berikutnya adalah bagaimana perubahan tersebut harus dikelola. Pemahaman tentang manajemen perubahan diperlukan agar kemungkinan keberhasilan suatu upaya perubahan lebih besar. Untuk itu, manajemen perubahan perlu mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, menjalankan proses perubahan dengan benar, dan memberikan peran dan tanggung jawab kepada semua stakeholder sesuai dengan proposinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Vora, Manu K. (2013). "Business Excellence Through Sustainable Change Management". Journal Vol. 25 No. 6. Business Excellence Inc, Naperville, Illinois, USA. pp. 625-640.
- Todnem, Rune. (2007). "Organisational change management: A critical Review". Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, pp. 369 -380.
- Waddell, Dianne & Amrik S. Sohal, (1998),"Resistance: a constructive tool for change management". Journal of Management Decision, Vol. 36 Iss 8 pp. 543 - 548.
- William J. Kettinger & Varun Grover. (1995). "Special Section: Toward a Theory of Business Process Change Management". Journal of Management Information Systems, 12:1, 9-30.
- Arifin, Muhammad. (2017). "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi". Jurnal EduTech, Vol. 3 No. 1.
- Darmawati, Arum. (2007). "Mengelola Suatu Perubahan Dalam Suatu Organisasi". Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 3 No. 1.
- Mulyadi. (1997). "Manajemen Perubahan". Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol 12, No.3.

- Gafar, T. Fahrul. (tt). "Manajemen Perubahan Dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (tik) Pemerintahan di Indonesia Sebuah Pemikiran Dalam Menyongsong Peralihan e-Government Menjadi e-Governance" *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol.3 No.2.
- Hakim, Lukman & Eko Sugiyanto. (2018). "Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Volume 3, Nomor 2, 49-63.
- Todd D. Jick, Kinthi D. M. Sturtevant. (2017). "Taking Stock of 30 Years of Change Management: Is It Time for a Reboot?". In *Research in Organizational Change and Development*. Volume 25, 33-79.
- Yaqun Yi, Meng Gu, Zelong Wei. (2017). "Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Issue: 2, pp.161-183.
- Jeff Hearn. (1992). "Changing Men and Changing Managements: A Review of Issues and Actions". *Journal of Women in Management Review*, Vol. 7 Iss 1 pp.
- Jos H. Pieterse, Marjolein C.J. Caniels, Thijs Homan. (2012). "Professional discourses and resistance to change". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Iss:6pp. 798 - 818.
- Dewi, Rosma Rosmala & Teguh Kurniawan. (2019). "Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan". *Jurnal Natapraja Kajian Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 7, No. 1, pp. 53-72.
- Stanleigh, Michael. (2008). "Effecting Successful Change Management Initiatives". *Journal of Industrial and Commercial Training*, Vol. 40 No. 1, pp. 34-37.
- Bamford, D. R. and Forrester, P. L. (2003) 'Managing planned and emergent change within an operations management environment', *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), pp. 546 -564.