

Pengembangan dan Penerapan Strategi Inovasi Pengelolaan Perubahan dalam Era Disrupsi

M. Faisal¹

Universitas Trilogi Jakarta¹

Email Korespondensi: m.faisal@trilogi.ac.id

Abstract

Management of Change through innovation strategy can be said to be a fundamental change, strategic, visionary and transformational. If successful, the difference can be noticed inside and outside the organization. As change agents, leaders must be motivated to initiate change that involves identifying fields where the organization needs to be changed and then carry out the process of change. Therefore, the change agent must have the qualifications, knowledge and specific understanding and skills. The purpose of this study was to evaluate, provide feedback and technical considerations to the leader of the organization, in taking strategic measures and policies to cope with the dynamics of the current situation, which is to encourage a climate conducive to realizing the real purpose of the organization and increase productivity, improve endurance and the competitiveness of the organization. This study is a literature study which refers to empirical evidence, books and information and actual fact the result of an action research. Action Research is an attempt to study the problems that come up that aims to direct, correct, and evaluate the decisions and actions of the organization. The results show that the change leader needs to carry out the process of gradual change by setting a goal of excellence. Therefore, organizations should set specific goals with regard to the goods or services they want to be the best, the first, or different. These goals must be measurable and should be tied to a specific time.

Keywords: *Commitment; Competency; Fundamental Change; Innovation; Sustainable Competitive Advantage*

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perubahan organisasi sudah merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung, namun perubahan bukanlah merupakan proses sederhana. Perubahan organisasi didefinisikan sebagai suatu perubahan atau modifikasi terhadap sumber daya manusia, struktur, atau teknologi. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang lebih baik dimasa datang. Pemimpin harus menyadari perubahan-perubahan yang sangat cepat, apalagi dalam era globalisasi dan inovasi yang terus akan terjadi secara berkelanjutan, dimana masyarakat menjadi semakin kritis dan kompetisi yang semakin ketat juga terjadi. Pemimpin merupakan ujung tombak dalam sebuah kegiatan manajemen organisasi. Di dalam proses manajemen, kepemimpinan memegang posisi yang

sangat penting sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau karyawan agar secara suka rela melakukan aktivitas kerjasama dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan menempati posisi strategis karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Kehadiran pemimpin dalam suatu perubahan harus mampu membukakan pintu hati karyawan tentang pentingnya perubahan. Pemimpin harus terikat secara emosional untuk dapat menyentuh spiritual karyawan yakni dalam bentuk memberi *encourage* para karyawannya untuk menjadi *change agent* – untuk melakukan *day to day improvements* dan membuat perubahan-perubahan baik secara individu maupun kelompok.

Management of change (pengelolaan perubahan) berkeinginan atau berhasrat untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sehingga mampu bersaing dan menjadi institusi yang *profitable*, untuk membentuk masa depan (*shape the future*) dengan fokus pada arah jangka panjang, serta menciptakan komitmen yang tinggi dan kinerja, agar organisasi dapat *survive* dan *prosper*. Keunggulan kompetitif dicapai melalui pengupayaan strategi kompetitif. Keunggulan kompetitif dijelaskan Ratnatunga et al (1993) dalam Faisal. M (2009) sebagai suatu kemampuan untuk mengambil tindakan-tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dalam suatu industri, untuk dapat mengungguli para pesaing.

Strategi kompetitif dalam perubahan menuntut perubahan secara konsisten terhadap individu-individu, peran kerja dan teknologi (Sunyoto dan Burhanuddin, 2011). Konsep dan manajemen strategis tersebut merupakan suatu mentalitas proaktif sebagai tanggapan terhadap daya kompetitif pasar. Strategi kompetitif yang diadopsi adalah strategi inovasi. Strategi inovasi berkenaan dengan pengembangan produk dan/atau jasa yang berbeda dari para kompetitor dan secara kontinu menciptakan teknologi dan produk-produk baru. Perusahaan-perusahaan mengupayakan strategi tersebut cenderung untuk memberi penekanan pada penelitian dan pengembangan, kewirausahaan, dan men-charge harga premium untuk produk-produk mereka karena aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan dalam membangunnya secara intrinsik mahal.

Permasalahan

Jalan menuju keunggulan yang ditulis Victor Tan (2002 : Hal 87) dan dikutip oleh Faisal. M (2009) harus dimulai dengan menetapkan tujuan dari keunggulan. Oleh karena itu, organisasi harus menetapkan tujuan spesifik berkaitan dengan barang atau jasa yang ingin dijadikan terbaik, yang pertama atau menjadi berbeda. Tujuan ini harus dapat diukur dan harus diikat dengan waktu tertentu. Dengan kata lain, secara lebih spesifik organisasi dapat mulai dengan menjawab beberapa pertanyaan permasalahan di bawah ini.

- a. Dengan cara apa pemimpin ingin organisasi menjadi berbeda dalam perspektif pelanggan dan pada saat yang sama dilihat mengusahakan nilai tertinggi?
- b. Produk atau jasa apa yang pemimpin inginkan organisasi menjadi yang pertama menyediakan atau melayani pelanggan?
- c. Bisnis apa yang pemimpin ingin organisasi kita dikenal menjadi yang terbaik?

Tujuan

Tujuan dari studi ini adalah untuk mengevaluasi, memberi masukan dan pertimbangan teknis kepada pimpinan organisasi, dalam pengambilan langkah dan kebijakan strategis untuk menyikapi dinamika situasi terkini, yaitu untuk mendorong iklim yang kondusif untuk merealisasikan *real goals* organisasi dan memperbaiki produktifitas, meningkatkan daya tahan dan daya saing organisasi.

Kaidah Perubahan dalam Pandangan Islam

Menurut Faisal. M (2009) dalam pandangan Islam, Allah ‘Azza wa Jalla berbicara atau menjelaskan kepada kita tentang perubahan diantaranya:

- a. *“Demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan merubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada sesuatu kaum, hingga kaum itu merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri dan sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.”* (QS Al-Anfal [8]: 53)
- b. *“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”* (QS Ar-Ra’d [13]: 11)

Kaidah-kaidah perubahan yang terkandung dalam pandangan/konsep Islam tersebut diantaranya mengisyaratkan pengelolaan perubahan yang berdampak dan dituntut adalah :

1. Pengelolaan perubahan yang membutuhkan pengetahuan/kompetensi dalam membuat tujuan, target, rencana, manajemen dan *standard* dan komitmen untuk berubah. Kompetensi yang benar, disertai dengan komitmen satu kelompok masyarakat, dapat mengubah keadaan masyarakat itu. Namun kompetensi saja tanpa komitmen, atau komitmen saja tanpa kompetensi tidak akan menghasilkan perubahan. (Dr. M. Quraish Shihab, M.A : mizan@ibm.net, 1)
2. Pengelolaan perubahan kolektif yang mencakup mayoritas lingkungan sosial, bukan perubahan individual. Karena perubahan ini tidak cukup untuk mengubah masyarakat secara menyeluruh, fundamental dan mencakup semua aspek kehidupan sosial, politik, ekonomi, moral, hukum dan lain - lain.

3. Pengelolaan perubahan yang bersifat positif. Bertambah hari, kondisi seseorang atau kelompok orang harus bertambah baik, bukan sebaliknya. Perubahan menuju keadaan lebih baik adalah mutlak dilakukan. Perubahan yang dimaksud adalah perpindahan dari sesuatu yang kurang bagus menjadi bagus. Akan sia-sia bila seseorang atau kelompok orang tidak mengalami perubahan dalam kehidupannya. (M. Abdul Jawwad, 2004 : Hal 183-184)

Menstimulasi dan mengembangkan inovasi

Menurut Robbins (2005: Hal 327) juga dianut Faisal. M (2009), Inovasi merupakan suatu topik yang luas, mencakup segala sesuatu dari pengembangan produk dan perbaikan proses hingga pelibatan karyawan. Dimana ciri dari suatu *innovative organizations* adalah memberi *encourage* para individu untuk menjadi *idea champions—individuals*, yang secara aktif dan antusias mendukung suatu ide baru, memberi dukungan, mengatasi resistensi, dan menjamin bahwa suatu inovasi terimplementasikan.

Menurut Baker dan Sinkula (2002) dalam Merian S. F dan Ibrahim. M (2014), Inovasi dipandang sebagai salah satu penentu dan kunci kesuksesan jangka panjang pada pasar kompetitif perusahaan saat ini. Brown dan Eisenhard (1995) dalam Jimenez dkk (2008) yang dikutip oleh Merian S. F dan Ibrahim. M (2014) mengatakan perusahaan dengan kemampuan dan kapasitas inovasi yang baik akan mampu merespon tantangan lingkungan dengan lebih cepat dan lebih baik. Stata dalam Prakosa (2005) juga dianut Merian S. F dan Ibrahim. M (2014) menyatakan bahwa istilah inovasi berkaitan erat dengan teknologi yang berfungsi membuka wawasan perusahaan tentang suatu produk baru atau meningkatkan design dan manufaktur dari produk (layanan) yang sudah dimiliki perusahaan. Song dan Parry (1997) dalam Merian S. F dan Ibrahim. M (2014) menyatakan dalam pengembangan produk baru, perusahaan harus mempertimbangkan agar produk baru yang dikembangkan dapat unggul didalam persaingan.

Menurut Robbins (2005: Hal 327 - 330) dalam Faisal. M (2009), meraih *outputs* yang diinginkan (*innovative products*) melibatkan *inputs* dan transformasi dari *inputs*. *Inputs* meliputi orang-orang dan kelompok kreatif dalam organisasi. Namun memiliki orang-orang kreatif saja tidaklah cukup. Dibutuhkan lingkungan yang tepat bagi terjadinya proses inovasi dan agar proses tersebut meningkat pada saat *inputs* ditransformasikan. Lingkungan yang tepat atau sesuai adalah lingkungan yang menstimulasi inovasi. Tiga variabel yang seharusnya dipakai untuk menstimulasi inovasi, yakni; struktur organisasi, budaya, dan praktek-praktek sumber daya manusia.

Variabel-variabel Struktural.

- a. Membuat Struktur Organik. Struktur Organik secara positif mempengaruhi inovasi, karena jenis organisasi ini rendah dalam formalisasi, sentralisasi, dan spesialisasi kerja. Struktur Organik memfasilitasi fleksibilitas, kemampuan adaptasi dan fertilisasi silang yang dibutuhkan dalam inovasi.
- b. Menyediakan sumberdaya-sumberdaya organisasi yang mudah diperoleh merupakan suatu elemen kunci bagi suatu inovasi. Dengan banyaknya sumberdaya, manajemen dapat mengupayakan/berupaya untuk membeli inovasi, biaya inovasi-inovasi institusi dan dapat menyerap kegagalan-kegagalan.
- c. Komunikasi antar unit yang sering dilakukan membantu mengatasi kendala-kendala terhadap inovasi.

Variabel-variabel Kultural

Menunjukkan bahwa suatu budaya inovatif memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. *Acceptance of ambiguity* (menerima ambiguitas); terlalu banyak menekankan obyektifitas dan *specificity* (kekhususan) membatasi kreatifitas.
- b. *Tolerance of the impractical* (toleransi terhadap ketidak praktisan); para individu yang menawarkan ketidak praktisan, bahkan ketidak rasionalan, jawaban-jawaban terhadap *what if questions* tidak membuat tenang (menenangkan). Apa yang pertama kali terlihat *impractical* bisa mengarah pada solusi-solusi inovatif.
- c. *Low external controls* (kendali-kendali eksternal rendah); aturan-aturan, tatanan-tatanan, kebijakan-kebijakan dan kendali-kendali organisasi sengaja dibuat minimum.
- d. *Tolerance of risk* (toleransi terhadap resiko); para karyawan di-*encourage* untuk bereksperimen tanpa takut akan konsekwensi apapun jika mereka mengalami kegagalan. Kesalahan-kesalahan diperlakukan sebagai *learning opportunities*.
- e. *Tolerance of conflict* (toleransi terhadap konflik); keragaman opini di-*encourage*. Kesepakatan dan harmoni antar para individu atau unit-unit tidak diasumsikan sebagai bukti *high performance*
- f. *Focus on ends rather than means* (fokus pada tujuan/sasaran daripada cara mencapainya); tujuan/sasaran-2 diperjelas, dan para individu di-*encourage* untuk mempertimbangkan rute-rute alternatif kearah pencapaian tujuan. Fokus pada tujuan/sasaran memiliki arti bahwa terdapat beberapa jawaban-jawaban yang tepat untuk tiap-tiap masalah.
- g. *Open systems focus* (fokus pada sistem terbuka); para pimpinan secara langsung memonitor lingkungan dan memberi tanggapan jika terjadi perubahan-perubahan.

Variabel-variabel Sumber Daya Manusia

Organisasi-organisasi inovatif secara aktif mempromosikan *training and development* para anggotanya sehingga pengetahuannya tetap baru (*remain current*); menawarkan para karyawannya *high job security* untuk mengurangi rasa takut untuk dipecat karena berbuat salah; dan meng-*encourage* para individu untuk secara aktif menjadi *champions of change* dan entusias mendukung ide-ide, memberi dukungan, mengatasi resistensi, dan menjamin bahwa inovasi dapat diimplementasikan. Riset membuktikan bahwa *idea champions* tersebut memiliki karakteristik kepribadian umum seperti : percaya diri yang sangat tinggi, persisten, energik dan cenderung mengarah pada *risk taking*. *Champions* juga menunjukkan karakteristik yang berkenaan dengan *dynamic leadership*. Mereka memberi inspirasi dan energi yang lain dengan visi mereka, *potential innovation* dan melalui keyakinan diri yang kuat dalam misinya. Mereka juga baik dalam memperoleh komitmen dari orang lain untuk mendukung misi mereka. Selain itu *champions* memiliki tugas-tugas yang memberi batasan pertimbangan pengambilan keputusan. Otonomi ini membantu mereka memperkenalkan dan mengimplementasikan inovasi-inovasi dalam organisasi Robbins (2005 : Hal 330) dalam Faisal. M (2009).

Memimpin Perubahan Fundamental

Perubahan fundamental merupakan perubahan mendasar yang menyangkut dampak yang sangat besar dan luas terhadap organisasi. Untuk memimpin perubahan secara efektif, Hussey (2000 : Hal 69-83) dalam Faisal. M (2009) menyarankan pendekatan langkah demi langkah yang dinamakan EASIER, merupakan akronim berikut ini :

Envisioning (Memimpikan)

Dalam kaitan dengan manajemen perubahan, dibicarakan masalah visi masa depan yang berbeda dengan visi saat ini. Visi umumnya terinspirasi oleh kenyataan bahwa perubahan itu diperlukan. Mendefinisikan visi secara jelas merupakan elemen penting dalam kepemimpinan perubahan. Visi yang tidak didefinisikan dengan baik dapat menyebabkan berbagai variasi interpretasi di berbagai tingkatan organisasi, yang pada gilirannya dapat mendistorsi implementasi perubahan. Langkah awal yang harus dilakukan seorang pemimpin perubahan adalah merumuskan gambaran organisasi di masa datang yang akan dicapai.

Activating (Mengaktifkan)

Salah satu tugas pemimpin adalah mengaktifkan *followers*. Dalam konteks ini mengandung makna suatu tugas untuk memastikan bahwa orang lain di dalam organisasi memahami, mendukung dan bahkan membagikan visi. Visi tidak akan dapat dipahami sampai dikomunikasikan, dan tidak dapat dikomunikasikan sampai

didefinisikan dengan cara yang masuk akal. Awalnya, tugas pemimpin adalah mengembangkan visi bersama di antara pemain kunci dalam implementasi. Akan tetapi, berdasarkan strategi perubahan, tugas pengaktifan diredam sedalam mungkin di dalam organisasi. Komitmen terhadap visi merupakan prasyarat untuk keberhasilan, terutama di antara orang yang memiliki peran kunci dalam membuat visi menjadi kenyataan. Bahkan dalam situasi di mana pendekatan diktatorial dalam perubahan dapat dilakukan, pemimpin tidak akan mampu melakukan tugas ini. Tidak diragukan lagi bahwa kemajuan suatu visi akan lebih sulit diperoleh apabila mendapatkan tantangan, implementasi terganggu dan visi tidak pernah tercapai. Biasanya akan terjadi penundaan dalam implementasi.

Supporting (Mendukung)

Kepemimpinan yang baik bukan sekadar memberitahu orang tentang apa yang harus dilakukan. Akan tetapi, lebih pada memberikan inspirasi kepada mereka untuk melakukan lebih baik daripada yang mungkin mereka capai, dan memberikan dukungan moral yang memungkinkan hal tersebut terjadi. Untuk mencapai hal tersebut, pemimpin harus mempunyai empati yang kuat dengan orang yang akan diberi inspirasi, dan membayangkan melihat sesuatu dari sudut pandang mereka. Diperlukan saling pengertian antara kapabilitas saat ini dengan potensinya. Seorang pemimpin perubahan juga harus bersikap jujur dan dapat dipercaya. Apabila seorang pemimpin ingin dipercaya oleh bawahannya, dia harus bersedia memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Sambil memberikan dukungan membantu bawahan mencapai tujuan baru, pemimpin harus dapat mengenal masalah yang dihadapi orang, tanpa pernah ragu bahwa orang tersebut akan berhasil.

Implementing (Melaksanakan)

Langkah implementasi adalah tentang rencana rinci dan jadwal yang harus diselesaikan untuk menjadikan visi menjadi kenyataan. Instrumennya akan beragam, tergantung pada sifat perubahannya dan jangka waktu yang tersedia untuk mencapainya, tetapi alasan dasarnya tetap, yaitu :

- a. Memastikan bahwa semua konsekuensi perubahan dapat dimengerti
- b. Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan untuk melakukan perubahan
- c. Membagikan tanggung jawab untuk berbagai tindakan yang harus dilakukan
- d. Membangun prioritas berbagai tindakan, terutama apabila proses tidak dapat dilakukan pada waktunya.
- e. Mengusahakan anggaran yang diperlukan untuk menjamin rencana pelaksanaan
- f. Menetapkan tim dan struktur yang diperlukan untuk implementasi rencana
- g. Membagikan hak sumber daya manusia terhadap tugas

- h. Menetapkan tujuan untuk program perubahan dan
- i. Memertimbangkan kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan

Ensuring (Memastikan)

Rencana, struktur implementasi, dan kebijakan diformulasikan, dan implementasi perubahan dilakukan. Di atas kertas, organisasi dapat mencakup semua hal tersebut di atas. Akan tetapi, hal tersebut tidak cukup, dan masih perlu diciptakan proses monitoring dan pengawasan untuk memastikan hal-hal berikut :

- a. Semua tindakan dilakukan pada waktunya, sampai terdapat keputusan secara sadar untuk mengubah tindakan.
- b. Di mana tindakan diubah, terdapat alasan yang baik untuk perubahan dan merencanakan kembali lingkungan baru.
- c. Hasil suatu tindakan seperti diharapkan, atau jika tidak, dilakukan tindakan koreksi
- d. Rencana masih tetap cocok jika situasi telah berubah.

Dengan demikian, *ensuring* bersifat memastikan bahwa implementasi telah dilakukan sesuai dengan rencana, dan apabila terdapat deviasi, apakah telah dilakukan koreksi sebagaimana seharusnya. *Ensuring* juga memastikan apakah hasil yang diinginkan telah dapat dicapai.

Recognizing (Mengenal/Mengakui)

Langkah terakhir dalam model kepemimpinan perubahan fundamental adalah dengan memberikan pengakuan kepada mereka yang terlibat dalam proses perubahan. Pengakuan dapat bersifat positif atau negatif, dan harus digunakan untuk memperkuat perubahan dan memastikan bahwa hambatan terhadap kemajuan disingkirkan. Meskipun pengakuan mungkin termasuk penghargaan finansial, tetapi mungkin merupakan bagian terkecil dari apa yang diperlukan. Pengakuan publik menunjukkan bahwa apa yang sudah dilakukan dihargai. Promosi seseorang yang memainkan peran utama mungkin merupakan konsekuensi kinerja dalam membantu melaksanakan perubahan. Perubahan fundamental juga perlu mengenal aspek negatif tertentu, seperti berpindahnya orang yang berharga bagi organisasi, yang menolak perubahan pada suatu peran yang tidak memungkinkan merusak proses perubahan. Seorang pemimpin perubahan fundamental, agar berhasil mencapai tujuan perubahan, perlu menjalankan proses perubahan secara bertahap, dengan melakukan proses perubahan secara bertahap, dengan melakukan hal-hal seperti dibahas di atas.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan suatu *action research* yang mengacu pada *literature study*, bukti-bukti empiris, buku serta informasi dan fakta aktual hasil dari suatu *action research*. *Action Research* merupakan suatu upaya untuk mempelajari masalah-masalah yang muncul yang bertujuan untuk mengarahkan, mengkoreksi, dan mengevaluasi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan organisasi tersebut. Beberapa fitur suatu *Action research* ini adalah: 1).Merupakan usulan solusi terhadap masalah-masalah organisasi yang valid dan *actionable*, serta *applicable*; 2). Konsep dapat diaplikasikan dalam situasi aktual (*real time, everyday-life conditions*), tidak atau bukan dalam *research* atau *laboratory setting*; 3). Implementasi yang efektif akan mengarah pada hasil yang konsisten dengan apa yang diinginkan; 4). Efektivitas di atas adalah *testable* dengan metode-metode standard.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Management of Change melalui inovasi dapat dikatakan sebagai perubahan fundamental, sesuai dengan namanya, merupakan perubahan yang strategis, visioner, dan transformasional. Perubahan fundamental memberikan dampak yang patut diperhatikan pada organisasi yang sedang menjalankan perubahan. Jika berhasil, perbedaannya dapat diperhatikan di dalam dan di luar organisasi.

Perubahan yang dilakukan oleh *change agent* suatu organisasi dilakukan melalui dua pendekatan sebagai berikut :

1. Taktik Sosialisasi menjadi suatu fungsi manajemen sumberdaya yang kritis dalam proses membangun komitmen.

Sosialisasi menjadi suatu keharusan karena seluruh sistem sosial bergantung pada sejumlah konsensus yang dapat diterima di antara para karyawan, dan jika para karyawan akan difungsikan sebagai karyawan yang efektif, serta untuk memastikan bahwa para karyawan mengarah atau kenal terhadap nilai-nilai dan norma-norma baru organisasi.

Tabel. 1. Klasifikasi Taktik-taktik Sosialisasi

Taktik-taktik utama berkenaan dengan	Institusionalised (oleh institusi)	Individualised (perorangan)
Context	Formal kolektif	Formal Individual
Context	Sequential Fixed	Random Variabel
Aspek-aspek Sosial	Serial Investiture	Disjunctive Divestiture

Sumber : Data diolah

Sosialisasi menjadi suatu fungsi manajemen sumberdaya yang kritis dalam proses membangun komitmen. Konsep sosialisasi yang diaplikasikan dalam konteks organisasi, telah ditujukan untuk melepaskan sikap-sikap, nilai-nilai dan perilaku-perilaku yang dimiliki oleh para karyawan sebelumnya, serta untuk mempelajari tujuan-tujuan dan aturan-aturan baru organisasi dan meraih atau menguasai *images*

baru tersebut. Fokus pendekatan tersebut adalah dengan mengkondisikan urutan orientasi terhadap budaya baru (cara organisasi melakukan bisnis) pada para karyawan dengan tujuan untuk memperoleh peran *custodial* (penjaga atau pelestari), inovatif dan komitmen terhadap organisasi. Namun, organisasi yang mengejar strategi inovatif seharusnya akan menggunakan taktik-taktik sosialisasi perorangan sebagai contoh, *mentorship* untuk memperkuat perilaku-perilaku yang dibutuhkan yang diakhiri dengan peran orientasi inovatif. Para karyawan yang demikian *committed* terhadap profesi mereka dan organisasi yang mengejar strategi inovatif, hanya membutuhkan tingkat komitmen minimal, dan taktik-taktik sosialisasi perorangan ini, perlu diperkuat oleh praktek-praktek MSDM lainnya yang akan meningkatkan realisasi dari ekspektasi-ekspektasi profesional tersebut.

Praktek-praktek MSDM lain tersebut harusnya menyertakan penekanan pada pengembangan profesional untuk mempertahankan *skill* yang signifikans; *remuneration* cenderung untuk menekankan *pay rates* lebih didasarkan pada *internal equity considerations* ketimbang atas dasar pasar eksternal, para karyawan diberikan pilihan-pilihan paket remunerasi seperti bonus, promosi dan penilaian-penilaian kinerja dipandang sebagai proses ketimbang *annual events* dan menekankan perilaku-perilaku seperti daya *responsive* terhadap perubahan yang cepat, eksperimentasi dan inovasi, serta *teamwork*. Oleh karena karyawan yang berkecenderungan untuk terinspirasi oleh suatu orientasi peran inovatif ini, maka taktik sosialisasi yang dilakukan harusnya memperkuat orientasi tersebut dengan menspesifikasi bagaimana *skills* mereka dapat diaplikasikan dalam konteks suatu organisasi. Sosialisasi selanjutnya mengindikasikan bahwa para karyawan tersebut harus diberi tahu bagaimana pekerjaan dalam *setting* tertentu dilakukan, prosedur-prosedur dan perangkat-perangkat apa yang digunakan, *skills* apa yang paling banyak digunakan dan jenis aktivitas-aktivitas esensial apa yang dibutuhkan dari mereka. Tugas-tugas atau pekerjaan tersebut diselesaikan melalui strategi sosialisasi secara individual atau perorangan, contohnya adalah *mentorship* dan *apprenticeship*. Sosialisasi terhadap *cosmopolitans* mensyaratkan *training* yang bersifat teknis, selain itu *cosmopolitans* dikembangkan melalui *apprenticeship* dan karir mereka tergantung pada dukungan kontinu dari *sponsors* atau mentor dalam disiplin yang sama.

Apprenticeship dan *mentoring* mencakup *one-to-one relationship* antara karyawan lama dengan anggota baru organisasi yang ingin menjadi anggota organisasi. Karyawan lama harus melatih *skills* anggota baru terhadap peran organisasi dan mendidik mereka tentang kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek organisasi. Meski *apprenticeship* dan *mentoring* melibatkan transmisi nilai, mereka pada dasarnya *job-centred*. Sosialisasi awal seharusnya telah memberi inspirasi karyawan-karyawan profesional dengan sekumpulan ekspektasi (seperti otoritas berdasar pengalaman, standard otonomi, dan *standard maintenance collegial*) yang

bisa berbenturan dengan yang ada dalam organisasi (seperti otoritas yang berdasarkan posisi dan konformitas atau kesepakatan terhadap aturan-aturan dan tatanan-tatanan atau *regulations*). Akan tetapi, secara potensial suatu partisipasi yang tidak bersahabat yang dihasilkan dari ekspektasi benturan tersebut bisa ditransformasikan ke dalam suatu *calculative commitment* sebagai hasil dari penjaminan atau janji karyawan lama terhadap peluang-peluang pemuasan harapan-harapan profesional anggota baru. Karakter proses sosialisasi perorangan (*individualised*) dan *job-centred* bisa membantu mengembangkan perasaan yang menyenangkan dalam pekerjaan mereka (sebagai lawan dari *sense of belonging*) dan ini dapat memotivasi atau meyakinkan suatu orientasi peran yang inovatif.

2. Penerapan Strategi Ofensif dengan harapan organisasi inovatif untuk cenderung mempunyai budaya sama, yakni budaya inovatif yang dapat menyerap kegagalan-kegagalan.

Organisasi juga menerapkan strategi ofensif yang fokus pada inovasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan lebih menekankan kepada penarikan tenaga baru yang siap pakai. Pendekatan dalam memenuhi kebutuhan SDM bagi organisasi yang inovatif, cenderung menggunakan *buying approach* daripada mendidik (*making approach*), artinya bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan cenderung merekrut tenaga-tenaga yang siap pakai yang ada pada pasar tenaga kerja daripada melakukan *training* dan pengembangan sejak awal. Kompetisi di antara karyawan sengaja diciptakan lebih bersifat *talented individuals* dan cenderung mengabaikan faktor komitmen terhadap organisasi, tetapi lebih berorientasi pada prestasi sehingga sistem promosi ada dua jalur, yaitu keluar atau dipromosikan. Namun promosi pun tidak pernah terjadi. Perencanaan SDM disusun dalam jangka pendek dan menekankan perencanaan penggantian. Anggota baru organisasi hasil *buying approach* yang telah di beri orientasi (pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh karyawan merupakan sumber kekuatan untuk keberhasilan perubahan) diharapkan dapat memberi pengaruh (memberi warna) karyawan lama.

Strategi organisasi ini adalah strategi dengan orientasi strategik dan perencanaan SDM sebagai berikut :

Tabel 2. Orientasi Strategik dan Perencanaan SDM

Variabel	Prospector
Time frame	Jangka pendek
• Perencanaan Karir	• Kurang penting • Jangka pendek
• Perencanaan Penilaian atas Kinerja	• Berdasarkan prestasi
• Perencanaan Seleksi	• Orientasi Keahlian
• Orientasi perencanaan	• Penggantian

Strategi dengan orientasi strategik dan perencanaan SDM ini lebih menilai manusia/karyawan semata-mata melalui paradigma *cost* daripada paradigma investasi (pimpinan atau manajemen berasumsi bila mereka kehilangan aset manusia, mereka pikir akan mudah mencari gantinya. Toh, banyak orang yang membutuhkan pekerjaan). Semestinya manusia tidak hanya dinilai dari seberapa besar gajinya, tapi juga dilihat dari seberapa besar kontribusinya. Sebab dia punya *network*, *knowledge*, yang hanya menjadi properti individunya saja bukan properti organisasi. Maka, otomatis begitu manusia itu pergi, perusahaan akan kehilangan *network* dan *knowledge*-nya tadi. Dalam banyak buku teks dikatakan bahwa organisasi yang tergolong pada tipe ini adalah organisasi inovatif yang selalu mencari peluang-peluang pasar dan memposisikan kedudukannya sebagai *prospector*, unggul di dalam *basic engineering* dan *marketing* sehingga melalui penciptaan produk unggulnya, organisasi tipe ini menjadi *market leader* dalam industri.

Harapan organisasi inovatif untuk cenderung mempunyai budaya sama, yakni budaya inovatif yang dapat menyerap kegagalan-kegagalan, tidak dapat dicapai oleh karena anggota baru organisasi hasil *buying approach* tidak dapat memberi pengaruh (memberi warna) karyawan lama, namun sebaliknya anggota baru tersebut yang terpengaruh oleh lingkungan dan budaya karyawan lama, meski anggota baru tadi telah di beri orientasi (pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh karyawan bukan merupakan sumber kekuatan untuk keberhasilan perubahan). Organisasi belumlah layak untuk menerapkan strategi ini karena bukan *market leader* dan tidak unggul di dalam *basic engineering* dan *marketing*. Organisasi perlu terlebih dahulu menciptakan keunggulan. Pelayananpun juga masih lemah (tidak unggul). Organisasi membutuhkan perencanaan SDM berjangka panjang. Jika organisasi melakukan hal ini, pimpinan perlu menyebutkan dan mengkomunikasikan dengan jelas visi dan tujuan organisasi kepada semua tingkatan staf dalam organisasi.

Organisasi harus mempunyai sasaran terukur (sebagai suatu *context* bagi budaya organisasi, MSDM mendukung atau mendorong budaya) dan menggunakan orang yang akuntabel untuk mencapainya. Akuntabilitas adalah tentang menerima masalah dan memastikan bahwa masalah tersebut terselesaikan. Dengan menjadi akuntabel, pekerja menambahkan nilai bagi organisasi dan dirinya sendiri. Prestasi merupakan hasil dari menjadi akuntabel. Organisasi yang sukses mendefinisikan secara jelas bidang akuntabilitas dan sistem yang efektif mengikuti hasil yang diharapkan. Untuk meningkatkan nilai bersama ini, pemimpin organisasi harus mendorong orang membagikan dan mengkomunikasikan hasil yang diperoleh secara periodik dengan cara terbuka.

4. KESIMPULAN

Keberhasilan suatu organisasi berkaitan erat dengan proses bisnisnya yang menghasilkan dan men-*deliver* produk dan/atau jasa kepada pelanggannya. Produk-produk atau jasa-jasa harus memenuhi harapan-harapan pelanggan, apakah fisik (*comfort, safety, dan convenience*), *psychological (relaxation, peace of mind)*, sosial, atau spiritual, dan mereka harus dilakukan dalam suatu *budget*. Suatu kompetensi merupakan suatu kapabilitas internal organisasi melakukan aktivitas operasional lebih baik daripada kapabilitas-kapabilitas internal organisasi lainnya. Sedangkan *core competency* merupakan suatu kapabilitas internal yang bekerja dengan baik (*well-performed*) dan merupakan *central*, bukan *peripheral*, terhadap strategi perusahaan, daya kompetitif (*competitiveness*), dan profitabilitas. Suatu *distinctive competence* merupakan suatu kapabilitas yang secara kompetitif bernilai (*valuable*) dimana organisasi melakukan aktivitas operasional lebih baik daripada pesaing-pesaingnya.

Selanjutnya *competitive advantage* secara sederhana hanya merupakan suatu keunggulan yang dimiliki organisasi di atas keunggulan para kompetitor-kompetitornya. Suatu *competency* akan menghasilkan suatu *competitive advantage* sepanjang:

- a. Menghasilkan *value* bagi organisasi, dan
- b. Dilakukan dalam cara yang tidak dapat dengan mudah diikuti atau ditiru oleh para kompetitor.

Pemimpin perubahan perlu menjalankan proses perubahan secara bertahap dengan menetapkan tujuan dari keunggulan. Oleh karena itu, organisasi harus menetapkan tujuan spesifik berkaitan dengan barang atau jasa yang ingin dijadikan terbaik, yang pertama atau menjadi berbeda. Tujuan ini harus dapat diukur dan harus diikat dengan waktu tertentu. Untuk memimpin perubahan melalui inovasi secara efektif disarankan untuk menerapkan pendekatan langkah demi langkah pengelolaan perubahan fundamental yang dinamakan EASIER, merupakan akronim yaitu *Envisioning* (Memimpikan), *Activating* (Mengaktifkan), *Supporting* (Mendukung), *Implementing* (Melaksanakan), dan *Ensuring* (Memastikan), serta *Recognizing* (Pengakuan positif dan negatif) Hussey (2000 : Hal 69-83). Demikian pula dalam rangka untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif disarankan untuk melakukan penciptaan keunggulan dengan model atau pendekatan keunggulan berikut ini :

1. Menjadi Berbeda (*being different*)

Sikap untuk menuju keunggulannya adalah dengan berusaha sekuat tenaga untuk menjadi berbeda dari lainnya di mata pelanggan. Perbedaan ini harus menarik dan cukup memaksa sehingga pelanggan akan memilih produk atau jasa organisasi di atas lainnya. Dalam dunia yang semakin kompetitif, pelanggan diberi kesempatan untuk memilih banyak variasi produk dan jasa yang ditawarkan.

Dalam lingkungan yang baru dan kompetitif ini, organisasi harus berupaya membedakan dirinya dengan mencapai nilai tertinggi dalam perspektif pelanggan.

- a. Pelanggan yang berbeda membeli tipe nilai yang berbeda.
- b. Organisasi harus secara konstan memperbaiki atau didahului pesaing. Oleh karenanya, begitu nilai standar organisasi meningkat/naik, demikian pula harapan pelanggan akan meningkat.
- c. Untuk menghasilkan tingkat yang tidak sebanding dari nilai tertentu, diperlukan model operasi yang *superior* ditujukan untuk menghasilkan nilai semacam itu.

Oleh karena itu, sikap keunggulan bukan sekedar tentang menjadi berbeda. Akan tetapi, tentang membedakan produk dan jasa organisasi dalam bentuk mengusahakan *nilai tertinggi* di mata pelanggan.

2. Menjadi yang pertama (*Being the first*)

Untuk menjadi yang pertama dalam menyediakan produk baru, organisasi dapat menambah departemen riset dan pengembangan dan menetapkan *deadlines* untuk mengembangkan produk atau jasa baru atau melakukan inovasi. Alternatifnya dapat memperoleh produk atau jasa baru, atau menetapkan kerja sama strategis dengan organisasi lain yang mempunyai tenaga ahli, tetapi mempunyai dana untuk menghasilkan produk baru untuk pasar.

3. Menjadi yang terbaik (*Being the Best*)

Sikap pada keunggulan adalah menemukan bidang di mana organisasi paling kuat, kemudian mengkonsentrasikan pada kekuatan tersebut untuk mencapai sejumlah hasil. Inti dari strategi kompetitif adalah mengkonsentrasikan kekuatan organisasi, melawan kelemahan pesaingnya. Konsentrasi membangun kekuatan tersembunyi organisasi dan membiarkannya menjadi yang terbaik di bidang tersebut. Organisasi mencoba memfokuskan dan memilih bidang spesifik yang menjadi unggulan sehingga dikenal sebagai salah satu organisasi terbaik.

REFERENSI

- Hussey, D E. 2000. *How to Manage Organisational Change*. London: Kogan Page Limited
- Jawwad, Muhammad Abdul. 2004. *Menjadi Manajer Sukses*, Jakarta: Gema Insani Press
- Ratnatunga, Janek, et al. 1993. *Issues in Strategic Management Accounting*. Australia: Harcourt Brace Jovanovich
- Robbins, Stephen P. 2005. *Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc

- Shihab, Dr. M. Quraish. M.A. 1996. *Wawasan Al-Quran; Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*, Bandung: Penerbit Mizan
- Sunyoto, Danang dan Burhanuddin. 2011. *Perilaku Organisasional*, PT. Buku Seru, Cetakan I, Jakarta
- Tan, Victor, S.L. 2002. *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International
- Faisal, M. 2009. Evaluasi Kinerja Manajemen Perubahan Jasa Pendidikan serta Pengaruhnya terhadap Stakeholders. *Jurnal Ekonomi Keuangan dan Perbankan*, Volume 01: 39
- Merian, S.F dan Ibrahim, M. 2014. Penerapan Manajemen Perubahan dan Inovasi. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, Volume 2, Nomor 2, Maret 2014: 162