

ISBN : 979-15424-0-6

**PROSIDING**

**SEMILOKA NASIONAL**

**Better Management to Support Good Corporate Governance**

**KONTRIBUSI PENDIDIKAN TINGGI  
MANAJEMEN TERHADAP PENINGKATAN  
DAYA SAING USAHA NASIONAL PASCA KRISIS**



**RUANG MAHONI MMA IPB, 16 SEPTEMBER 2006**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN**

Kampus IPB Dramaga  
Jl. Raya Dramaga Gd. Rektorat Wing Kiri Lt. 3  
Dramaga Bogor Telp/Fax. (0251) 626435  
e-mail : manajemen@ipb.ac.id



## DAFTAR ISI

### Halaman

### Case study

1. Perkembangan Peran Akuntan & Kebutuhan Dunia Usaha Terhadap Jasa Akuntan (Oleh Wirawan E.D. Radianto).....1-12
2. Lecturers' Competencies - A Case Study In International Universities (Oleh Sam PD Anantadjaya).....13-19
3. Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia (Oleh Dedi Rianto)..... 20-32
4. Pengaruh Kemampuan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Melalui Mediasi Organizational Learning Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jawa Timur (Oleh Lydia Ari Widyarini).....33-47
5. Kontribusi Konsep 4 D (Disconfirmation, Dissatisfaction, Dissonance, Disaffection) Dalam Mengevaluasi Kualitas Layanan Pendidikan Tinggi Guna Mencapai Keunggulan Bersaing (Oleh Gendut Sukarno).....48-62
6. Pertukaran Sosial Dalam Organisasi-Peran Pemimpin Dalam Pembentukan Sikap Kerja (Oleh Tri Wikaningrum).....63-75
7. Pengaruh Keputusan Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Berdasarkan Strata Struktur Kepemilikan (Oleh Tendi Haruman).....76-89

### Literatur Review

- 8. Intrapreneurship Vs Entrepreneurship (Oleh Dodi Wirawan Irawanto).....90-97
9. Memahami Harapan Konsumen Terhadap Kualitas Pendidikan Tinggi Di Bidang Manajemen (Oleh Fatik Rahayu).....98-107
10. Peran Perguruan Tinggi Manajemen Dalam Menciptakan Agen Perubahan Untuk Memimpin Transformasi Organisasi (Oleh Olivia Fachrunnisa).....108-122 ✓
11. Kontribusi TQE (Total Quality Education) Dalam Membangun Daya Saing Usaha (Oleh Ratna Widiastuti).....123-130
12. Sebuah Pemikiran Mengenai Peran Dunia Pendidikan Sebagai Penghubung Antara Demand Dan Supply Dari Dunia Kerja (Oleh Setiadi Umar, dkk).....131-139
13. Peran Penting Emotional Intelligence Dalam Pendidikan Tinggi Manajemen Guna Meningkatkan Keunggulan Bersaing Di Dunia Bisnis (Oleh Elisabeth Santosa).....140-149

14. Membangun Kemampuan Dinamis Pendidikan Tinggi Melalui Learning Organization (Oleh Hetti Mulyati).....	150-162
---	---------

**Makalah Pembicara**

15. Keterkaitan Ilmu Manajemen dan Manajemen Profesional (Oleh Sjafriz Mangkuprawira).....	163-176
16. Pengembangan Sistem Pendidikan Tinggi di Bidang Manajemen dan Peran Manajemen Profesional dalam Peningkatan Daya Saing Usaha (Oleh M. Said Didu).....	177-181
17. Peran Lembaga Pendidikan Tinggi Membangun SDM yang Bermartabat (Oleh Marsuki).....	182-186
18. Peran Lembaga Pendidikan Tinggi Dalam Pengembangan Ilmu Manajemen Untuk Mendukung <i>Good/Corporate Governance</i> Dalam Memajukan Kehidupan Bangsa (Oleh Bunasor Sanim).....	187-194
19. Kontribusi Pendidikan Tinggi Manajemen Dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Nasional Pasca Krisis (Oleh Handito Hadi Joewono).....	195-198
20. Perumusan Singkat Seminar Lokakarya.....	199-201

# PERAN PERGURUAN TINGGI MANAJEMEN DALAM MENCIPTAKAN AGEN PERUBAHAN UNTUK MEMIMPIN TRANSFORMASI ORGANISASI

**Olivia Fachrunnisa**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)**  
**Jl. Raya Kaligawe Km. 4 Semarang Telp. (024) 653584 ext 561**  
**Email: olivia@fe.unissula.ac.id**

## Abstrak

*Krisis ekonomi kadang kadang dibutuhkan untuk menciptakan perubahan di organisasi. Tanpa krisis, organisasi akan merasa nyaman dan takut untuk mengadakan perubahan. Seharusnya, perubahan dilakukan tanpa menunggu situasi organisasi atau negara mengalami krisis. Justru pada saat organisasi sedang dalam keadaan sehat dan memiliki sumber daya yang maksimal, perubahan harus dilakukan. Bukankah pada saat itu, organisasi masih memiliki segala sumber daya yang dibutuhkan, dan kalau pun upaya perubahan gagal, resiko yang ditanggung tidak sebesar pada saat organisasi sedang krisis?*

*Akan tetapi, seringkali terdapat beberapa hambatan untuk melakukan perubahan di kala organisasi dalam keadaan nyaman di ekuilibrium imajiner yang diciptakannya. Hambatan tersebut antara lain adalah karakter pemimpin organisasi, budaya organisasi dan cara berpikir orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu, di dalam organisasi dibutuhkan seseorang atau sekumpulan orang yang disebut dengan agen perubahan. Agen perubahan adalah seseorang yang mengawali adanya perubahan dan menyebarkan virus perubahan ini ke orang lain. Agen perubahan merupakan pelaksana seluruh strategi bisnis, berhubungan langsung dengan sasaran perubahan, menjadi juru bicara internal terhadap proses perubahan, dan menjadi konsultan sekaligus pelatih (coach) perubahan, terutama bagi individu sasaran perubahan. Begitu pentingnya peran agen perubahan pada proses perubahan atau transformasi organisasi, kernunculan agen perubahan yang cerdas dan cermat sangat di nantikan pada proses transformasi organisasi untuk bisa menjadi agen perubahan maka, seseorang harus memiliki jiwa yang kreatif dan inovatif. Perubahan selalu diawali dengan ide yang kreatif dan inovatif. Tanggung jawab dan mampu mengambil keputusan secara tepat dan cepat adalah karakteristik individu yang kreatif dan inovatif. Peran pendidikan tinggi Indonesia, khususnya jurusan manajemen adalah, mendorong manusia Indonesia agar memiliki kreasi dan inovasi untuk menjadi agen perubahan bagi organisasi di sekelilingnya, membekali materi-materi untuk menjadi pemimpin yang peka pada perubahan dan mengenalkan 'corporate philosophy'. Corporate philosophy berisikan tata nilai yang menggerakkan nurani manusia yang terlibat dalam organisasi untuk memiliki kesamaan visi. Hal tersebut penting dalam rangka membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap memimpin proses transformasi organisasi dengan baik.*

*Keywords: transformasi organisasi, agen perubahan, kepemimpinan, budaya organisasi*

## PENDAHULUAN

Kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Kemampuan organisasi untuk berkembang ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan. Kemampuan organisasi untuk menciptakan perubahan ditentukan oleh seberapa berdaya personil organisasi dalam melakukan perubahan. Konsep *employee empowerment* menjadi prasyarat untuk membangun *hiflex organization*, suatu organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat, bahkan dengan cepat menciptakan perubahan untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang telah terjadi atau potensial akan terjadi (Mulyadi, dalam Harsiwi 2003).

Perubahan adalah satu bukti nyata adanya kehidupan. Sebagian besar dari kita beranggapan bahwa perubahan hanya boleh dilakukan ketika terjadi masalah. Bahkan kebanyakan strategi *turnaround* atau perubahan atau transformasi bisnis dilakukan pada saat terjadinya krisis. Bukankah pada saat tersebut organisasi sedang dalam keadaan tidak berdaya? Tidak ada kekuatan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi. Seharusnya, perubahan dilakukan tanpa menunggu situasi organisasi atau negara mengalami krisis. Justru pada saat organisasi sedang dalam keadaan sehat dan memiliki sumber daya maksimal, perubahan harus dilakukan. Para ahli mengatakan bahwa, untuk menciptakan perubahan dibutuhkan perasaan tidak puas atas kondisi yang dimiliki saat ini. Jika usaha memunculkan perasaan tidak puas tidak bisa dicapai maka, krisis kadang kadang dibutuhkan untuk memicu ide perubahan. Para ahli manajemen juga mengatakan bahwa, strategi perubahan terbaik seharusnya dilakukan pada saat organisasi sedang mengalami masa menyenangkan. Yaitu saat penjualan sedang bagus dan semua orang bangga terhadap lembaganya. Akan tetapi, seringkali pada saat seperti itu anggota organisasi tidak tertarik untuk berubah sehingga, muncul beberapa hambatan untuk melakukan perubahan di kala organisasi dalam keadaan nyaman di ekuilibrium imajiner yang diciptakannya. Hambatan tersebut antara lain adalah karakter pemimpin organisasi, budaya organisasi dan cara berpikir orang-orang didalamnya.

Kunci keberhasilan proses perubahan atau transformasi bisnis terletak dari ada atau tidak adanya pemimpin strategis, bahkan pemimpin operasional. Dengan kata lain dibutuhkan seorang pemimpin yang bukan sekedar pemimpin biasa. Demikian pula dengan budaya organisasi. Budaya yang diyakini oleh sebagian besar masyarakat kita. '*Kalau belum rusak kenapa harus diperbaiki?*' Padahal, kalau menunggu rusak, apa daya yang dimiliki oleh organisasi? Perubahan memerlukan langkah-langkah strategis seperti penciptaan *sense of urgency* dan *climate for change*. Kasali, (2004). Perubahan tidak akan mungkin dilakukan dengan hanya merubah sistem tanpa memperhatikan kesiapan orang-orang didalamnya. Oleh karena itu, di dalam organisasi dibutuhkan seseorang atau sekumpulan orang yang disebut dengan agen perubahan. Agen perubahan adalah seseorang yang mengawali adanya perubahan dan menyebarkan virus perubahan ini ke orang lain. Agen perubahan merupakan pelaksana seluruh strategi bisnis, berhubungan langsung dengan sasaran perubahan, menjadi juru bicara internal terhadap proses perubahan, dan menjadi konsultan sekaligus pelatih (*coach*) perubahan, terutama bagi individu sasaran perubahan.

Pada sebuah organisasi bisnis, pentingnya agen perubahan dalam mentransformasi bisnis harus dirasakan betul keberadaannya. Kebutuhan akan tenaga-tenaga penggerak atau '*change agent*' dapat berasal dari pakar pendidikan maupun dari pengamat lainnya, yang mampu menarik para pelaku lainnya agar mampu berfungsi aktif sebagai *proponent* bagi langkah-langkah perubahan ini, sekaligus tajam dalam mengidentifikasi pihak-pihak *opponent* yang harus

diwaspadai. Pada dasarnya, perguruan tinggi memiliki peran sebagai ‘agen pengembangan dalam kaitannya dengan tanggung jawab untuk mempersiapkan generasi masa depan untuk menghadapi saat sekarang dan di masa mendatang. Di samping itu, perguruan tinggi juga bertanggung jawab untuk menjadi partner dalam dunia bisnis dan individual yang nantinya secara holistik diharapkan dapat menciptakan kehidupan kerja dan individual yang lebih berkualitas, serta berperan aktif dalam menhidupkan etika dan moralitas dalam sendi-sendi bisnis, yang pada akhirnya akan terkait kembali pada komitmen awal yaitu pada pengembangan komunitas secara keseluruhan (Susanto, dalam Harsiwi, 2003). Perguruan tinggi, khususnya manajemen adalah sebuah tempat yang menjadi wadah generasi masa depan melakukan kajian-kajian yang berkaitan dengan organisasi dan bisnis. Mereka secara khusus mendalami materi-materi yang berhubungan dengan apa dan bagaimana seharusnya sebuah bisnis dijalankan agar memiliki sustainabilitas yang tinggi dan membawa kemanfaatan bagi negara dan lingkungan sekitarnya. Begitu pentingnya agen perubahan dalam proses transformasi organisasi, maka dibutuhkan individu-individu yang cerdas dan cermat. Banyak contoh bisnis di Indonesia melakukan transformasi bisnisnya dengan sukses karena individu-individu yang tergabung didalamnya adalah individu-individu yang selalu siap dengan ide-ide kreatifnya untuk memulai perubahan. Mereka sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan di bidang manajemen dan bisnis. Oleh karena itu, secara spesifik artikel ini akan membahas bagaimana peran perguruan tinggi manajemen dalam membekali materi dan menciptakan iklim kampus yang mendidik seseorang agar bisa menjadi agen perubahan bagi lingkungan sekitarnya.

## 2. PEMBAHASAN

### 2.1. Transformasi Bisnis

Transformasi bisnis atau ada juga yang menyebutnya perubahan organisasional atau bahkan proses *turnaround* adalah upaya sistematis untuk menyelamatkan organisasi agar tetap layak hidup dan berkembang, serta bisa menjadi tempat menggantungkan hidup bagi siapapun yang bergabung didalamnya (Burke, Spencer Clark, Coruszi, 1991). Dengan demikian hakikat transformasi sebenarnya adalah keinginan organisasi untuk selalu terus berkembang dan sehat. Perubahan atau transformasi tidak harus dilakukan jika perusahaan sudah dalam keadaan yang berdarah-darah. ini adalah *continuous improvement*, bahkan sesuatu yang *never ending process*. Dalam memahami perubahan, *Managing Change Model* (yang tertuang dalam *Managing Change Questionnaire* atau MCQ) menawarkan perspektif baru yang mengintegrasikan kekuatan dan perspektif teoritikal dan menggabungkan isu-isu penting mencakup evaluasi keseluruhan efektivitas proses perubahan. Penelitian perubahan mulai marak pada awal tahun 1990-an yang ditandai dengan munculnya konsep MCQ Burke yang digunakan untuk meneliti pengetahuan dan pemahaman tentang isu perubahan organisasional antara manajer dan eksekutif di antara kelompok industri yang berbeda. Penelitian menunjukkan pencapaian nilai “B” untuk MCQ pada praktisi OD, sedangkan manajer hanya memperoleh nilai “C” (Burke, Spencer Clark, Coruszi, 1991). Hasil menarik dan mengejutkan dalam penelitian tersebut telah memunculkan saran bagi profesional atau ahli dalam bidang manajemen perubahan atau praktisi OD yang memperlihatkan pemahaman yang lebih besar pada isu-isu yang dicakup dalam instrumen terkait dengan pengalamannya yang lebih banyak untuk usaha-usaha konsultasi mereka (Burke, 1991, dalam Church, 1996).

Burke and Spencer (1990) menawarkan model pengelolaan perubahan yang berisi beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam perubahan yaitu:

1. Aspek-Aspek Fundamental Perubahan

Untuk suatu usaha perubahan yang berhasil, tindakan, dan peristiwa perlu didasari pada pemahaman tentang bagaimana individu merespon perubahan, sama baiknya dengan pemahaman tentang bagaimana transisi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh proses organisasi. **Pertama**, respon individu terhadap perubahan. Dimensi ini mengacu pada perbedaan antara perubahan yang diterima dan yang ditolak kuat oleh orang-orang. Item-item dalam dimensi ini juga menunjukkan perbedaan antara mengelola perubahan dan mengelola ketidakacuhan atau apati. **Kedua**, sifat umum perubahan. Dimensi ini menggambarkan isu-isu perubahan dengan pola yang jelas, pasti melambangkan semua usaha perubahan, dan isu aspek-aspek perubahan “revolusi versus evolusi” - ketika perubahan menuntut langkah yang pasti dan dramatis atau berupa “lompatan” daripada langkah yang moderat dan incremental.

## 2. Proses Perubahan

Apabila dinamika dasar perubahan telah dimengerti, proses implementasi usaha perubahan mempunyai kesempatan lebih baik untuk berhasil. Item-item proses perubahan mewakili daya dorong utama pada instrumen ini. **Pertama**, perencanaan perubahan. Ini mencakup aktivitas-aktivitas proses perubahan yang terjadi atau seharusnya terjadi sebelum implementasi. Item-item dalam dimensi ini menekankan pada prasyarat dan perubahan, sama pentingnya dengan keterlibatan dalam proses perubahan. **Kedua**, pengelolaan aspek perubahan orang. Dimensi ini menyediakan prinsip dan petunjuk bahwa kesesuaian kriteria dianggap bermanfaat dalam area memimpin dan mengelola orang. Umumnya mereka mengacu pada isu komunikasi : apa (*what*), berapa banyak (*how much*), dan bagaimana (*how*) berkomunikasi selama perubahan. **Ketiga**, pengelolaan aspek perubahan organisasi. Dimensi ini memusatkan diri pada aspek pengelolaan perubahan organisasi: sistem penghargaan, struktur organisasi, halangan yang ada untuk mencapai keadaan akhir, dan penggunaan simbol institusional untuk memfasilitasi proses perubahan. **Keempat**, evaluasi perubahan. Item-item dalam dimensi ini menggambarkan pentingnya mempertahankan momentum perubahan dan energi positif terarah menuju sasaran perubahan, memonitor perkembangan, dan menyediakan umpan balik bagi anggota tentang banyaknya perubahan yang dicapai, tidak menjadi masalah apabila perubahan itu begitu kecil.

Menurut Sidarto (2004), suatu manajemen perubahan transformasional memerlukan beberapa karakteristik antara lain:

- a. Inovasi dan bawah ke atas  
Perubahan transformasional, secara definisi, mengutamakan hal-hal baru: pemikiran, cara bekerja, produk dan layanan baru. Karena itu, inovasi merupakan kebutuhan wajib bagi berhasilnya suatu perjalanan perubahan. Inovasi akan tumbuh dalam lingkungan dan budaya yang mendukung perbedaan perspektif serta menyadari bahwa kemampuan terdistribusi ke seluruh organisasi. Untuk memperoleh inteligensi tersebut dan memastikan tiap individu bekerja sama ke arah satu tujuan, para pemimpin harus mendorong dan mendukung komunikasi baik secara kultural maupun teknologi, melewati batas-batas tradisional, dan menyediakan akses kepada setiap individu serta sumber daya utama di segala tingkat.
- b. Kepemimpinan di segala tingkatan  
Keengganan berubah biasanya muncul dari tingkatan di mana justru diperlukan perubahan terbesar, yaitu manajemen tengah. Penyebabnya mereka tidak memahami program perubahan, gamang, bahkan mungkin tidak percaya. Untuk mengatasinya pemimpin di setiap tingkatan harus mampu dan mau mengartikulasikan strategi baru dan makna perubahan. Para pemimpin ini juga mesti mampu menginspirasi karyawan agar bersama-sama menuju pada maksud perubahan itu. Tipe kepemimpinan yang dibutuhkan di sini adalah ‘melakukan sesuatu dengan karyawan, bukan untuk karyawan’.
- c. Melibatkan Organisasi

Para eksekutif biasanya memang tahu bahwa komunikasi sangatlah penting dalam kesuksesan menavigasi program perubahan yang mendasar. Namun, apa yang dikomunikasikan? Dengan gaya seperti apa? Kapan? Melalui media dan jalur apa?

Memberi kesempatan karyawan untuk sadar atas perlunya perubahan – member pemahaman atas konteks inisiatif, dan akhirnya membujuk agar mendukung dan mempertahankan proses perubahan – membutuhkan komunikasi yang konsisten. Juga, memerlukan penyesuaian isi dan metode komunikasi terhadap beragam audiens pada titik titik tertentu dalam kurva perubahan.

d. Menciptakan keahlian dan perilaku baru

Hal penting dalam keberhasilan implementasi perubahan adalah program-program pelatihan yang mengembangkan kemampuan dan perilaku karyawan sebagai bekal agar dapat berkinerja dalam program bisnis yang baru. Mengubah perilaku tidak hanya dengan memberi tujuan dan peranan baru, tapi juga menciptakan individu-individu agar merasa nyaman dalam situasi kerja yang baru. Salah satu cara yang bisa ditempuh adalah menggunakan konsep *eLearning* yang mempermudah dan mempercepat proses pembelajaran dalam organisasi.

e. Memiliki metrik/ukuran untuk memantau kemajuan

Bersamaan dengan kemampuan otak kanan dalam memimpin, mengelola dan mendorong inovasi arus bawah, perubahan transformasional juga memerlukan teknik-teknik otak kiri, seperti mengukur kemajuan suatu perubahan. Perubahan apa pun mengandung beragam dimensi, dan para pemimpin perubahan yang berhasil biasanya mengukur serta memahami dimensi-dimensi tersebut bersamaan dengan upaya mengelola perjalanan perubahan. Organisasi seperti itu dapat menggunakan teknik tradisional dalam memantau kemajuan tiap elemen inisiatif perubahan dan anggaran yang diambil. Mereka memahami nilai-nilai penentu keberhasilan dan kasus bisnis yang dihadapi sehingga dapat memantau keberhasilan berdasarkan masing-masing tujuan.

## 2.2. Agen Perubahan

Ada sebuah pemikiran bahwa, kerapuhan bisnis Indonesia dalam menghadapi terpaan gelombang krisis ekonomi-sosial-politik yang muncul akhir akhir ini lebih disebabkan oleh perbedaan yang sangat mendasar antara para pelaku bisnis dan lingkungan makro kemasyarakatannya dalam mensikapi perubahan. Pelaku bisnis ingin perubahan terjadi secara evolutif sedangkan masyarakat cenderung ingin revolutif. Dan kacamata perkembangan ekologi organisasi fenomena ekologi yang dapat dijelaskan dan situasi diatas bisa kita tinjau dari segi riwayatnya. Selama lebih dari 30 tahun, pelaku bisnis konglomerasi Indonesia cenderung menikmati 'riwayat sukses'. Pengusaha kita yang dibesarkan dalam iklim bisnis protektif berdasarkan kepentingan kelompok sering lupa bahwa antara *organizational culture* dan *organizational climate* perlu disikapi dengan cara yang berbeda. Dimana sebenarnya letak kesalahan mereka atas dua dimensi organisasi yang sangat penting ini?

Fenomena mengembangkan dan menempatkan secara proporsional seorang konsultan *Organizational Development* atau *agent of change* dalam dinamika perubahan organisasi pada berbagai perusahaan kita sering dipandang sebagai sesuatu yang tidak mendesak. Hal ini terlihat dari sikap para eksekutif kita yang sering enggan masuk ke wilayah strategis berkaitan dengan perubahan ketika perusahaannya menghadapi kemungkinan '*Gain or Loss*'. Lalu, siapakah dan seperti apakah agen perubahan itu?

Morrison dan Phelps (1999) menyatakan bahwa, agen perubahan adalah individu yang *taking charge*. *Taking charge* menghendaki adanya usaha konstruktif dan sukarela yang dilakukan karyawan secara individual untuk mempengaruhi perubahan fungsional secara

organisasional. Motivasi *taking charge* antara lain: **pertama**, usahanya dimotivasi oleh keinginan untuk perbaikan organisasional dan tidak selalu diawali dari pandangan bahwa kondisi atau system sekarang ini adalah kondisi yang buruk. **Kedua**, bertujuan untuk menerapkan sesuatu yang positif dan konstruktif. **Ketiga**, kehadirannya melalui taktik yang bersifat memberikan sanksi internal dan organisasional kepada individu yang tidak terlibat *taking charge*. **Keempat**, merupakan usaha aktif dan **kelima**, fokusnya pada perangkat internal untuk mencapai tujuan organisasi yang berfokus menentang *status quo*, harus ada perubahan.

Agung (2006) menyatakan bahwa, posisi agen perubahan memang tidak semegah CEO. Bahkan dalam banyak kasus, posisi resmi agen perubahan pada hierarki perusahaan berada pada 12 tingkat di bawah direksi. Mereka ini bergelar *vice president* atau manajer. Namun harus diakui ketika perusahaan melakukan proses transformasi bisnis, bahkan *turnaround* bisnis, agen perubahan berada di garda paling depan dalam proses ini. Berkaca kepada para kampiun agen perubahan ini, dapat ditarik benang merah mengapa mereka begitu penting dalam proses transformasi bisnis. Beberapa alasannya adalah:

- a. Agen perubahan merupakan pelaksana seluruh strategi bisnis baru perusahaan. Namun, mereka tidak sekedar pelaksana. Mereka juga menyelaraskan strategi bisnis dengan kenyataan di lapangan. Penyelarasan strategi ini memerlukan kecerdasan dan kecermatan yang belum tentu dimiliki koleganya selevel mereka. Dalam bahasa lain, agen perubahan ini orang-orang yang cerdas secara konsep dan cermat dalam aplikasi.
- b. Agen perubahan adalah orang yang berhubungan langsung dengan sasaran perubahan. Ada dua sasaran perubahan: individu dan organisasi. Individu biasanya adalah manajer, supervisor dan staf. (Tentu saja juga direksi, yang tidak lagi sebagai sasaran, tapi berkomitmen menyukseskan perubahan). Agen perubahan inilah yang setiap hari memotivasi, memberi arah, niemberi jaminan dan memonitor sasaran perubahan. Individu yang lambat atau cepat, menolak atau mendukung transformasi dan perubahan, agen perubahan yang paling tahu dan paling tanggap terhadap kondisi ini.

Organisasi sebagai sasaran perubahan akan bermain pada wilayah visi dan budaya perusahaan, struktur organisasi dan proses, serta kerjasama tim. Menerjemahkan visi dan budaya perusahaan menjadi operasional sehari-hari perlu panduan dan contoh dari agen perubahan. Demikian pula pelaksanaan dan struktur organisasi baru dan proses bisnis, perlu dukungan dan panduan agen perubahan. Apalagi, membentuk tim yang sama visinya untuk mencapai sasaran perubahan. Peran agen perubahan tidak dapat dielakkan lagi.

- c. Agen perubahan merupakan juru bicara internal terhadap proses perubahan. Mereka menjadi juru bicara CEO dan direksi terhadap segala hal yang berhubungan dengan perubahan, mulai dari konsep (strategi), implementasi hingga monitoring kepada individu sasaran perubahan.
- d. Agen perubahan menjadi konsultan sekaligus pelatih (*coach*) perubahan, terutama bagi individu sasaran perubahan. Tak dapat dimungkiri, perubahan bagi banyak orang menakutkan, bahkan kalau perlu, dihindari. Sementara bagi perusahaan, perubahan merupakan suatu keharusan. Penyelarasan perbedaan antara karyawan dan perusahaan ini akhirnya menjadi tanggung jawab agen perubahan. Alhasil, bagi karyawan, agen perubahan ditempatkan sebagai konsultan sekaligus pelatih terhadap semua aktivitas yang berhubungan dengan perubahan. Peran ini tidak mudah karena syarat pertama adalah *modeling* (contoh).

Begitu pentingnya peran agen perubahan pada proses transformasi bisnis maka, pada era kekinian ketika banyak perusahaan di Indonesia melakukan proses transformasi bisnis, kemunculan agen perubahan yang cerdas dan cermat sangat dinantikan.

### 2.3. Kepemimpinan Untuk Suatu Perubahan

Kunci keberhasilan proses perubahan atau transformasi bisnis terletak dari ada atau tidaknya pemimpin strategik, bahkan pemimpin operasional. Seringkali hambatan yang halus namun kuat untuk terjadinya perubahan pada masa-masa 'bahagia' organisasi adalah pemimpinnya. Pemimpin yang kurang memahami bahwa perubahan adalah suatu proses yang harus dilangsungkan setiap saat, tanpa menunggu keadaan memburuk. Kesuksesan membawa organisasi pada profit, pertumbuhan dan sikap optimis yang tidak terbatas. Namun, tanpa disadari pada saat yang sama juga terdapat kemungkinan munculnya bahaya menuju kehancuran, yaitu pada saat manajer dibuai oleh keberhasilan. Artikel yang ditulis oleh Simons (1999) didasarkan pada pemikiran bahwa, kesuksesan selain membawa optimisme ke depan, apabila tidak diwaspadai juga akan menjadi malapetaka yang mampu menghancurkan organisasi. Fokusnya adalah mewaspadai adanya tanda bahaya lebih dini di awal kesuksesan (*early warning system*).

Pada waktu berada di puncak keberhasilan, mudah sekali bagi organisasi untuk melupakan resiko. Berbagai aktivitas yang menunjang optimisme kedepan dilakukan seperti merekrut karyawan baru, meningkatkan skala operasi, berusaha mencari kesempatan dan ekspansi untuk pertumbuhan. Kesuksesan seharusnya menjadikan pemimpin memiliki intuisi yang semakin tajam dalam mengidentifikasi dan mewaspadai munculnya resiko internal, yang biasanya tersembunyi. Salah satu upaya untuk mengidentifikasi dan mewaspadai resiko, Simons (1999) menawarkan penggunaan alat yang disebut *exposure calculator*. Kalkulator atau alat hitung ini menunjukkan beberapa tanda resiko, seperti perluasan (*expands*) yang cepat, dan tingkat persaingan internal. Kalkulator ini mempunyai kemampuan untuk mengetahui posisi atau tingkat resiko perusahaan apakah berada pada tingkat yang aman, waspada atau bahaya. Dengan mengetahui kondisi resiko manajer dapat memahami dan menyesuaikan resiko dengan strategi organisasi.

Keberhasilan suatu program perubahan membutuhkan keseimbangan antara kemampuan otak kiri (yang mengandung logika dan analitis) dan otak kanan (intuisi dan sintesis). Keuletan sangatlah penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan perjalanan perubahan dengan seksama, tanpa terdoda oleh gangguan dan pudarnya minat (melakukan perubahan). Mereka juga harus beradaptasi dan belajar sepanjang perjalanan. Dalam kondisi demikian, peran pemimpin teramat penting. Mereka sebaiknya menyusun konteks perubahan, menentukan tujuan, menghitung kemajuan, serta menempatkan proses dan perangkat yang tepat untuk mendukung dan memungkinkan terjadinya perubahan. Sehingga, seorang pemimpin yang visioner, berkepal dingin, dan berhati baja dibutuhkan untuk membenahi masalah yang ada.

### 2.4. Kreativitas dan Inovasi Sebagai Modal Perubahan

Keberhasilan transformasi bisnis yang berikutnya adalah adanya individu-individu yang kreatif dan inovatif dalam mengeluarkan ide-ide baru untuk memikirkan perubahan. Agen perubahan biasanya memiliki kreativitas terhadap nilai dan ide-ide baru. Sebagian manajer percaya dan menyadari kemanfaatan kreatifitas terhadap nilai dan ide-ide baru, namun tindakan yang sering dilakukan adalah sebaliknya yaitu mereka sering melakukan 'pembunuhan' secara dini terhadap kreativitas walaupun atas nama hal-hal yang positif antara lain, koordinasi, produktivitas dan pengendalian. Apa sebenarnya kreativitas itu? Amabile (1998) mengaitkan kreativitas dengan seni dan cara berfikir melalui pengekspresian ide dengan tingkat orisinalitas yang tinggi. Komponen kreativitas antara lain **pertama**, kemampuan berpikir kreatif. Kreativitas menunjukkan cara berfikir seseorang dalam menghadapi suatu masalah dengan daya cipta dan imajinasi yang tinggi. Kemampuan untuk berpikir alternatif dan berbeda (*non status quo*) dan

menggabungkan ide dengan kombinasi baru, menunjukkan adanya kreativitas dalam berfikir. *Kedua*, adanya keahlian pengetahuan, kemampuan, prosedur dan intelektual seseorang untuk melakukan pekerjaan seluas luasnya di bidangnya juga kemampuan untuk menggabungkannya dengan ilmu diluar bidangnya. *Ketiga*, yaitu motivasi, menunjukkan apa yang sesungguhnya melatarbelakangi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Kreativitas dapat ditumbuhkan atau sebaliknya dinitiatikan oleh motivasi.

Kreativitas tidak tumbuh dengan sendirinya. Ia akan tumbuh subur di lingkungan yang mampu memberikan kesempatan untuk tumbuh. Lingkungan social, Iklim dimana seseorang berada atau lingkungan organisasi yang mendukung tumbuhnya kreativitas baik melalui intensitas maupun perilaku kreatif lingkungan. Budaya organisasional yang kondusif akan membantu individu untuk menumbuhkan kreativitasnya sehingga diharapkan akan muncul komitmen yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi dan kohesivitas kelompok kerja yang lebih besar. Untuk dapat menumbuhkan kreativitas di organisasi, dapat dilakukan dengan mengelola dan mempengaruhi ketiga komponen tersebut di atas. Pemberian pelatihan *brainstorming*, *problem solving*, merupakan salah satu cara untuk menumbuhkan kreativitas, namun organisasi harus menyediakan ruang gerak waktu dan finansial yang cukup atau dengan kata lain menyediakan lingkungan organisasi yang mendukung untuk berkreasi.

Hal lain yang mendukung adanya kreativitas dalam berinovasi adalah segmentasi peran yang dilakukan oleh masing masing individu dalam organisasi. Individu diharapkan memiliki Identitas peran yang jelas ketika dia berada di mana dan kapan. Artinya, individu diharapkan mempunyai bentuk perilaku sebagai seorang karyawan yang melakukan peranan melebihi harapan peran fungsional organisasi. Perannya sebagai agen perubahan, diharapkan benar benar mampu mengingatkan semua pihak di organisasi untuk melakukan pembenahan dan perbaikan demi kemanfaatan organisasi baik jangka pendek dan terutama untuk jangka panjang yang belum nampak.

Russell & Russell (1992) mengungkapkan sebuah penelitian yang menguji dampak struktur organisasi dan karakteristik lingkungan pada inovasi. Pada penelitian ini dikembangkan suatu pengukuran proses manajemen inovasi, terutama norma norma organisasional tentang inovasi dan hubungannya dengan inovasi yang diukur dengan strategi *entrepreneurial* yang efektif dalam kombinasi pengukuran struktur organisasi dan lingkungan. Norma norma inovasi, derajat desentralisasi pada struktur organisasional dan ketidakpastian lingkungan mempunyai varians yang berarti dan signifikan dalam *entrepreneurial strategy*. Definsi *corporate entrepreneurship* menurut Bulgerman (1994) adalah seberapa jauh domain perusahaan pada kompetensi dan kecocokan peluang melalui pengadaan kombinasi sumber sumber baru secara internal. Sedangkan inovasi menurut Schumpeter (dalam Morrison & Phelps, 1999) adalah kreasi untuk mengkombinasikan sumber sumber baru. Inovasi menurut Van de Ven (dalam Morrison & Phelps, 1999) adalah pengembangan dan penerapan berbagai ide baru, termasuk *technical*. Produk, proses dan inovasi administratif. Sehingga, *corporate entrepreneurship* adalah permulaan dan implementasi inovasi sebagai penciptaan dan pencarian peluang yang dipersiapkan pada lingkungan kompetisi.

Pada usaha perubahan atau transformasi organisasi, *entrepreneurial strategy* disusun sebagai suatu komponen untuk mengenalkan strategi korporat guna mencari keunggulan kompetitif melalui inovasi. Usaha usaha ini mungkin dengan menyusun suatu strategi utama perusahaan atau mungkin menjadi elemen minor pada strategi yang lebih luas. Organisasi harus menerapkan manajemen *entrepreneurial*. Maksudnya melakukan hal hal yang sifatnya *entrepreneurial*, tidak menyerah dengan perubahan eksternal yang terjadi. Ciri dari manajemen *entrepreneurial*, selalu mencari peluang peluang baru, melakukan inovasi dan berani mengambil resiko

## 2.5. Budaya Organisasi Sebagai Perekat Perubahan

Kebutuhan untuk melakukan transformasi organisasi didasari oleh adanya kebutuhan untuk melayani individu individu yang tergabung di organisasi. Adanya perubahan, tentu banyak hal yang menyebabkan keadaan pasca perubahan menjadi sesuatu yang harus diperhatikan. Jangan sampai perubahan yang diharapkan terjadi secara kontinyu akan membawa masalah bagi individu individu tertentu yang merasa menjadi korban perubahan. Tidak semua individu dalam organisasi menyadari pentingnya melakukan perubahan setiap saat. Karena setiap organisasi terdiri atas berbagai ragam manusia dengan sifat dan perilaku masing masing. Sekalipun demikian setiap organisasi memiliki kesadaran diri atau tata nilai yang mendasari gerak operasinya. Dengan adanya kesadaran itu maka suatu filosofi dapat merupakn sarana yang paling berguna untuk mempersatukan aktivitas para karyawan melalui suatu pengertian bersama akan sasaran dan tata nilai (*goals ,and values*). Peranan manajemen puncak yang mengalir melalui menengah adalah membekali segenap karyawan secara kontinyu nilai nilai konseptual yang “menjelaskan tujuan hidup’ (*purpose of life*). Manajemen puncak tidak hanya membekali nilai nilai tersebut, tapi juga dasar pendapat nilai (*value premise for decision making*) dan bukannya dasar pendapat factual.

Pada setiap akhir periode, manajer puncak dan bersama menengahnya perlu menelaah kembali tujuan berbisnisnya. Berarti dengan suatu filosofi yang menyajikan standar standar tanggapan pada permasalahan dengan senantiasa bertanya “mengapa perilaku perilaku tertentu patut dikembangkan demi lebih rnemantapkan citra organisasi dan citra diri pribadi setiap karyawannya. Tentunya suatu pernyataan filosofi yang tidak diwujudkan secara konsisten akan merupakan pernyataan kosong belaka. Sebab itu pengembangan suatu filosofi organisasi harus diawali dengan suatu rangkaian tata nilai dan keyakinan rndasar yang secara intern terpadu dan terkait dengan lingkungan eksternal.

Dengan pola berpikir yang filosofis itu, manajemen puncak mengajak yang menengah untuk membangun budaya perusahaan yang kredibel dan operasional. Menurut Greenberg dan Baron (2002), budaya organisasi merupakan suatu pola dan asumsi asumsi dasar yang ditemukan, digali dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu. Maksudnya adalah agar organisasi belajar dan terus melakukan pembelajaran menanggulangi masalah masalah akibat adaptasi dengan luar dan integrasi internal. Dengan pemahaman sejelas ini budaya organisasi memiliki peranan strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai sarana untuk menentukan arah organisasi, rnengarahkan apa yang patut dan tidak patut dikerjakan, bagaimana mengalokasi sumber daya organisasional. Ia tercermin dalam nilai nilai fundamental organisasi seperti: kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan dan tenaga kerjanya, kebebasan karyawan untuk memberikan ide-ide baru dengan mendasari dengan jawaban atas “mengapa’nya ide baru itu, keberanian untuk menerima risiko yang mungkin saja terjadi, dan keterbukaan untuk melakukan interaksi komunikasi dialogis secara bebas dan bertanggung jawab.

Dengan berlandaskan filosofi yang mantap, budaya organisasi memiliki sejumlah peran strategis. Ia menjadi “perekat” para *stakeholders* yang memiliki tujuan dan kepentingan kepentingan yang berbeda. Sebagai sarana, Ia membentuk “*sense of belonging*” (rasa ikut memiliki) dan “kebanggaan sebagai bagian dari organisasi” para pelaku organisasi. Sejalan dengan ekspektasi para *stakeholders*, budaya organisasi menggerakkan para karyawan untuk senantiasa segar dengan ide-ide barunya demi kepuasan pelanggan. Dengan menjiwai budaya, para karyawan senantiasa membangun kemampuan menanarnkan iklim organisasi yang harmonis dengan komunikasi yang senantiasa mencari perbaikan bersama.

Namun, untuk membangun suatu model budaya yang efektif bukanlah pekerjaan yang mudah. Ia rnembutuhkan pengorbanan sumber daya organisasi yang dalam jumlah tidak sedikit.

Beberapa kondisi yang harus dipenuhi adalah, **pertama**, ada perasaan membutuhkan dari semua pelaku organisasi. **Kedua**, adanya kesadaran, keterikatan dan keterlibatan manajemen puncak dalam proses perubahan budaya yang lama menjadi baru. **Ketiga**, adanya fokus orientasi yang jelas kemana organisasi akan melangkah maju. **Keempat**, adanya kesadaran akan perlunya transparansi dan akuntabilitas manajemen atau antara semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi.

Secara praktisnya, yang perlu digerakkan para pelaku organisasi, khususnya para eksekutif puncak adalah beralih dari gaya kepemimpinan otoriter yang tidak terbuka pada ide-ide baru untuk membangun gaya kepemimpinan partisipatif. Dan gaya kepemimpinan transaksional menjadi transformational dalam arti kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan. Dengan bakat yang tumbuh itu, ia menjadi mampu mentransformasi perubahan ke dalam organisasi melalui manajemen menengah yang kredibel dan kompeten. Memelopori perubahan, memberikan motivasi dan menggerakkan inspirasi untuk kreatif dan inovatif.

Dengan menyadari manfaat pemahaman filosofi dan budaya perusahaan, ternyata terungkap kebangkrutan dan masalah masalah ketenagakerjaan yang terjadi dalam tahun tahun belakangan ini seperti konflik antara pemilik/ manajernen dengan pihak karyawan, aksi unjuk rasa, demonstrasi dan aksi aksi destruktif yang dilakukan karyawan disebabkan kurang pekanya kedua pihak pada tujuan dasar filosofi perusahaan. Pada dasarnya tidak ada kesamaan pandangan mengenai model budaya yang cocok bagi suatu organisasi. Merumuskan budaya bagi suatu perusahaan yang sama sekali belum pernah memilikinya, memerlukan upaya ekstra.

## 2.6. Peran Perguruan Tinggi Manajemen Dalam Transformasi Organisasi

Dari sekian panjangnya uraian mengenai pentingnya sebuah organisasi melakukan transformasi atau perubahan atau strategi *turnaround* maka, bagaimana peran perguruan tinggi khususnya manajemen dalam proses transformasi untuk membantu *sustainability* sebuah organisasi? Tentunya tidak hanya bertahan tetapi meningkatkan bisnis dan mencapai kemanfaatan bagi lingkungan sekitarnya. Saat ini manajemen merupakan bidang yang sangat populer. Popularitas manajemen mencapai titik tertinggi menjelang berakhirnya milenium kedua. Sebagai disiplin lintas ilmu, manajemen menampung sekian banyak konsep dan berbagai disiplin ilmu lain seperti ilmu ekonomi, psikologi, *operations research*, sosiologi dan sebagainya.

Khusus pada proses transformasi organisasi, perguruan tinggi manajemen setidaknya memberikan kontribusi pada hal hal berikut ini:

- a. Pada sistem pendidikan tinggi manajemen terdapat mata kuliah mata kuliah yang bidang kajiannya adalah menyiapkan generasi generasi sekarang dan masa depan untuk peka terhadap perubahan, mampu mengelola perubahan dengan baik dan memahami mengapa perubahan harus dilakukan. Dengan demikian mereka selalu menjadi agen perubahan dan pemimpin bagi organisasi serta lingkungan tempat para mahasiswa kembali ke 'kolamnya'. Beberapa mata kuliah yang memberikan bekal kepada para mahasiswa atau generasi penerus ini tentang pentingnya perubahan sebagai *on going process*.
1. Manajemen Perubahan.

Tujuan dan pendekatan perkuliahan manajemen perubahan adalah memahami lebih lanjut bagaimana suatu organisasi mengelola perubahan dengan mengaplikasikan prinsip pengembangan organisasional secara proporsional sesuai dengan tantangan lingkungan yang cenderung harus dijawab melalui kombinasi pendekatan *unplanned-planned change*. Pada tataran berikutnya, mata kuliah ini ditujukan untuk memahami bagaimana suatu organisasi tidak saja sekedar antisipatif terhadap perubahan, namun juga mampu

bersikap proaktif dalam merencanakan perubahan melalui kemampuan inovatif dan kapasitas *entrepreneurshipnya*. Produk yang ingin dihasilkan dan proses belajar di kelas ini terutama adalah, bagaimana mahasiswa memiliki wawasan yang memadai dalam menganalisis, memahami dan mempraktekkan prinsip-prinsip pengelolaan perubahan yang bersumber pada kompetensi *research skill, continuous learning, entrepreneurial spirit* dan *innovation power* sebagai ruh perubahan itu sendiri. Harapan tertinggi yang ingin dicapai melalui proses pembelajaran ini adalah, bagaimana menjadikan setiap peserta kuliah dapat menempatkan diri dalam kapasitasnya sebagai salah satu pelaku strategis agen perubahan ketika mereka kembali ke masyarakat dan bergabung dengan sebuah organisasi.

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi

Tujuan dan pendekatan perkuliahan MSDM dan Perilaku Organisasi adalah memahami bahwa keberhasilan perekonomian suatu bangsa tidak hanya ditentukan oleh banyaknya sumber daya alam dan faktor produksi lain yang melimpah, tapi lebih kepada bagaimana menciptakan dan mengelola orang-orang yang mampu mengelola sumber daya tersebut. Dalam konteks sebuah organisasi bisnis, orang atau karyawan adalah aset yang paling berharga. Sehingga, bagaimana mengelola beragam karyawan dan mempelajari perilaku mereka adalah satu hal yang sangat dibutuhkan demi berlangsungnya proses transformasi bisnis. Pada tataran berikutnya, mata kuliah ini ditujukan untuk memberikan pemahaman kepada mahasiswa bahwa, dalam suasana bisnis seperti ini, Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Stone (1998), bahwa para Manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan perubahan yang berkaitan dengan *down sizing*, restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis. Hasil yang ingin dicapai dari proses belajar di kelas ini terutama adalah, bagaimana mahasiswa memiliki wawasan yang memadai dalam menganalisis, memahami dan mempraktekkan prinsip-prinsip peran bagian SDM dan para praktisi, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dan keberadaan mereka di dalam perusahaan.

## 3. Kepemimpinan

Tujuan dari pendekatan perkuliahan ini adalah untuk memberikan bekal bekal jiwa kepemimpinan di organisasi. Pertama adalah memahami lebih jauh tentang pentingnya memiliki jiwa pemimpin, paling tidak bagi dirinya sendiri serta bagaimana menjadi pemimpin yang baik, khususnya yang mampu melihat jauh ke depan dengan bayang-bayang perubahan sebagai *continuous improvement*. Pada tataran berikutnya, mata kuliah ini ditujukan untuk memahami bagaimana suatu organisasi tidak hanya berhekal sumber daya manusia yang handal dan faktor produksi lain yang canggih, akan tetapi dibutuhkan juga figur pemimpin dan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong serta memotivasi orang lain untuk selalu melakukan perbaikan dan perubahan terus menerus. Hasil yang ingin dicapai pada akhir mata kuliah ini adalah membekali mahasiswa untuk mampu melakukan kajian analitis atas berbagai konsep, pemikiran dan teori yang terkait dengan memimpin organisasi.

## 4. Budaya Organisasi

Tujuan dan pendekatan perkuliahan ini adalah untuk memberikan bekal bekal materi tentang pentingnya penciptaan dan pemaknaan sebuah budaya organisasi sebagai perekat di antara karyawan organisasi. Pada mata kuliah ini pertama-tama mahasiswa

diberikan pemahaman lebih jauh tentang budaya organisasi, bagaimana organisasi membentuk budaya dan bagaimana proses internalisasi nilai-nilai ini kepada karyawan untuk merekatkan mereka. Lebih lanjut, sekarang ini pada bahasan mata kuliah budaya organisasi dikombinasikan dengan kreativitas dan inovasi. Artinya, ada bahasan-bahasan tersendiri mengenai bagaimana menumbuhkan budaya kreatif dan inovatif ini kepada anggota-anggota organisasi. Kreatif dan inovatif diyakini sebagai sumber proses transformasi atau perubahan yang berhasil membawa perbaikan bagi organisasi. Produk yang ingin dihasilkan dari mata kuliah ini adalah bagaimana mahasiswa memaknai filosofi sebuah kegiatan atau kelas atau organisasi dengan orientasi pada kreativitas dan inovasi individu serta tim dan bagaimana kreativitas ini menjadikan organisasi berinovasi tinggi.

- b. Pada sistem pendidikan tinggi manajemen selain dengan tempaan materi yang menyangkut manajemen dan organisasi, proses belajar juga dibuat sedemikian rupa untuk mengasah ketrampilan individu dalam menciptakan ide kreatif dan inovatif, menumbuhkan jiwa *entrepreneurial*, memahami makna filosofis suatu kegiatan dan seni untuk menggerakkan orang lain. Diantaranya adalah dengan pendekatan sistem belajar mengajar yang dikenal dengan *Problem Based Learning* (PBL). Mata kuliah tertentu yang berbasis pada fungsi manajemen di organisasi diselenggarakan dengan pembelajaran berbasis masalah atau kasus. Biasanya, PBL diselenggarakan dengan jumlah mahasiswa maksimal 15 orang. Pada PBL ini mahasiswa diberikan contoh-contoh problem nyata di sebuah organisasi yang berkaitan dengan lawas mata kuliah tertentu. Hasil yang ingin dicapai dengan proses belajar ini adalah memberikan pengenalan suatu realitas bisnis ke dalam proses belajar mengajar. Pada dasarnya, sebuah kasus bisnis merepresentasikan deskripsi yang detail atau laporan dan problem bisnis baik dari aspek kualitatif maupun kuantitatif, yang mengharuskan mahasiswa menganalisisnya dan memberikan alternatif solusi. *Problem solving* menjadi salah satu *skill* yang diharapkan muncul dari model belajar seperti ini. Selain itu, kreativitas dalam pemunculan ide dan gagasan akan lebih optimal dengan model belajar seperti ini. Sekarang, banyak sekali *text book* yang berisikan contoh-contoh kasus implementasi manajemen di organisasi. Kajian-kajian *text book* seperti ini biasanya menjadi bahan yang menarik dalam PBL. Harapan tertinggi yang ingin dicapai melalui proses pembelajaran ini adalah, mempertajam daya nalar dan kemampuan analisis, sehingga sangat menolong sekali ketika mahasiswa tersebut menghadapi persoalan bisnis yang nyata. Selain itu, ada banyak manfaat bila semenjak dini mahasiswa dipersiapkan belajar dengan kasus. Ketrampilan perlu terus menerus diasah sehingga bukan hanya mempercepat proses adaptasi dengan situasi di lapangan, tetapi juga belajar dengan kasus implisit mensyaratkan mahasiswa terus memperkaya pengetahuan dan abstraksi konsep bisnis yang dipelajari. Tanpa itu, mahasiswa tidak akan mampu memilah-milah kasus bisnis dengan baik.
- c. Pada sistem pendidikan tinggi manajemen mahasiswa dibekali juga dengan kegiatan-kegiatan yang berorientasi kemasyarakatan. Bagaimanapun mereka berusaha untuk tidak menjadi unggul secara sendirian, tetapi keunggulan itu harus membawa manfaat bagi orang lain. Ini terkait dengan *corporate social responsibility*. Penciptaan daya saing tidak mengarah pada kapitalisme semata, tetapi lebih kepada kesejahteraan bersama. Beberapa contoh kegiatan yang berorientasi kemasyarakatan tersebut adalah kuliah kerja nyata, kuliah kerja usaha, magang dan kewirausahaan. Pada kegiatan kuliah kerja nyata, mahasiswa dihadapkan pada kondisi senyatanya masyarakat disekitarnya. Dengan berbagai bekal materi yang telah didapatkan serta kepekaan sosial yang telah diasah sebelumnya, diharapkan mereka akan memiliki profesionalisme yang tinggi dalam mengelola lingkungan. Implementasi peran sebagai agen perubahan seringkali terlaksana pada kegiatan kuliah kerja praktek seperti ini. Hasil yang ingin dicapai dengan pembelajaran seperti ini adalah

memberikan wawasan kesadaran kepada para mahasiswa bahwa, mereka tidak bisa mencapai keberhasilan seorang diri. Dibutuhkan lingkungan yang kompleks untuk mewujudkan sebuah cita cita dan harapan. Pada model belajar seperti ini, harapan tertinggi yang ingin dicapai adalah ketika pada saatnya nanti mereka, bergabung dengan suatu organisasi, mereka menyadari bahwa, untuk menciptakan daya saing dibutuhkan kepekaan terhadap lingkungan eksternal. Pada kegiatan atau mata kuliah kewirausahaan, inti dari kegiatan ini adalah melatih mahasiswa untuk senantiasa menciptakan inovasi baru melalui daya kreasinya. Sehingga, ketika mereka nantinya berkesempatan untuk menjadi pemimpin organisasi mereka mampu menjadi pemimpin yang visioner sekaligus agen perubahan yang *drive to change* dan bukan *driven by change*.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, sistem perguruan tinggi khususnya manajemen memberikan kontribusi yang tidak sedikit pada kemajuan sebuah organisasi. Banyak contoh organisasi organisasi . yang sukses melakukan transformasi bisnis atau rnengimplementasikan strategi *turnaround* menggunakan pendekatan konsep konsep manajemen. Hadirnya agen perubahan yang penuh ide ide kreatif dan inovatif, adanya pemimpin yang visioner, budaya organisasi yang kuat dan peka terhadap perubahan mampu membawa sebuah organisasi bisnis yang memiliki sustainabilitas tinggi dan membawa kemanfaatan bagi lingkungan sekitarnya. Berbagai materi dan ketrampilan serta pendapat pendapat dan pakar perguruan tinggi seringkali dijadikan acuan bagi organisasi untuk meniransformasi bisnisnya.

### 3. KESIMPULAN

Salah satu warna dominan dari perkembangan ilmu dan praktek manajemen menjelang akhir abad ini adalah adanya gelombang tuntutan perubahan yang dernikian dahsyat, baik berkaitan dengan premis, pemikiran dan konsep konsep manajemen, maupun yang berkaitan dengan praktek praktek manajemen. Perubahan itu tidak lain disebabkan oleh semakin intensnya tuntutan untuk menciptakan *easyness*, *simplicity* dan *better life* akibat kemajuan teknologi, kemudahan informasi dan peningkatan standar hidup manusia. Sebagai dampak dan tuntutan perubahan itu adalah, adanya keharusan bahwa manusia senantiasa harus mampu menciptakan inovasi baru melalui daya kreatifnya. Dalam tataran praktis, tuntutan perubahan yang datang pada suatu organisasi sebagai wadah dari kegiatan manusia adalah keberanian untuk merancang penubahan diri sendiri secara progresif. Artinya, tuntutan perubahan harus dapat dijawab oleh suatu organisasi secara proaktif melalui kemampuan inovatifnya dan kapasitas *entrepreneurshipnya*. Hal mi berarti posisi organisasi harus dikembangkan untuk *drive to change* dan bukan *driven by change*.

Posisi organisasi yang *drive to change* membutuhkan individu individu yang memiliki bekal pengetahuan tentang bagaimana dia memandang konsep manajemen perubahan yang sesungguhnya. Perubahan adalah sesuatu yang harus dilakukan terus menerus, tidak harus menunggu terjadinya masalah atau krisis. Perubahan diawali dan usaha memberikan alternatif pilihan atas situasi yang telah terjadi, dan sedang terjadi. Perubahan hanya mampu dijawab dengan kreativitas menemukan alternatif alternatif baru yang nantinya dapat menciptakan produk baru dan hasil kombinasi berbagai sumber daya yang sudah ada.

Pada masa pasca krisis sekarang ini, hendaknya sebuah onganisasi menjadi lebih peka terhadap tuntutan adanya perubahan. Dengan berbekal kreativitas yang tidak ada habisnya, kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang kuat dan straregi *entrepreuneurial* diharapkan organisasi selalu siap melakukan transformasi bisnisnya. Manajer sebagai pemimpin organisasi dan agen perubahan, idealnya menjadi *champion* perubahan, karena sebagai seorang pemimpin, manajer memiliki wewenang dan kekuasaan untuk menggerakkan organisasi ke arah perubahan menjawab dinamisasi lingkungan. Dengan demikian akan ada kesepakatan antara

manajer, karyawan, pihak eksternal organisasi dalam memandang perubahan yang terjadi di organisasi.

Lulusan perguruan tinggi khususnya manajemen sebenarnya sudah memiliki bekal bekal untuk memimpin transformasi bisnis, tinggal bagaimana mengaplikasikannya di sebuah organisasi. Materi materi bidang manajemen seperti manajemen perubahan, manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan lain sebagainya merupakan bekal yang cukup untuk mempertajam intuisi mereka sebagai sumber daya organisasi. Belum lagi dengan proses belajar mengajar yang tidak lagi formal dan kaku, berbasis pada kasus dan permasalahan akan menjadikan alumni perguruan *tinggi* manajemen ini memiliki intuisi, keberanian mengambil resiko, dan kreativitas dalam memunculkan ide ide baru. Berbagai kegiatan pembelajaran yang berorientasi pengabdian masyarakat juga berguna bagi mahasiswa dan alumni perguruan tinggi dalam menciptakan kemanfaatan hadirnya sebuah organisasi bagi anggota masyarakat lainnya.

Paling menarik, konsep konsep manajemen banyak dipakai oleh para konsultan yang mendampingi sebuah organisasi dalam melakukan transformasi bisnis atau mengimplementasikan strategi *turnaround*. Mulai dari menelaah masalah yang muncul dengan sudut pandang keilmuan manajemen sampai memberikan solusi yang tidak jauh dari konsep manajemen itu sendiri, yaitu bagaimana mengelola fungsi fungsi manajemen seperti keuangan, operasional, pemasaran, organisasi dan SDM serta teknik dan riset pengembangan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agung, L.M.A. 2006. Memburu Agen Perubahan. *Swa Sembada*. No.15/XXII/27 Juli — 9 Agustus, hal. 73
- [2] Amabile, M.T. 1998. How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*.
- [3] Bulgerman, R. 1994. Fading memories: A Process Theory of Strategic Business Exit In Dynamic Business Environment. *Administrative Science Quarterly*.
- [4] Burke, W.W. & Spencer, J.L. 1990. *Managing Change: Interpretation and Industry Comparison*. Peiham, NY: W. Warner Burke Associates.
- [4] Burke, W.W., Spencer, J.L., Clark, L.P., & Coruszi, C. 1911. Managers get a “C” In Managing Change. *Training & Development*, 45, 87-92.
- [5] Church, A. H., Wacklawski, J. & Burke, W.W. 1996. OD Practitioners as Facilitators of Change: An Analysis of Survey Results. *Group & Organization Management*, V.21 No.1.
- [6] Greenberg, J. & Baron, R.A. 2002. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice I-fall, Inc.
- [7] Harsiwi. Th. A. 2003. Pemaharnan Manajemen Perubahan dalam Perspektf Agen Perubahan Pondidikan Tinggi. *Artikel Pendidikan Network*.
- [8] Kasali, R., 2004. Manajeinen Perubahan. [www.detikcom.com](http://www.detikcom.com)

- [9] Morrison, E.W. & Phelps, CC. 1999. Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*. V.42. No. 4.403-419.
- [10] Russell, R.D. & Russell, C.J. 1992. An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*, v.18. No. 4. p 639-656.
- [11] Sidarto, J. 2004. Manajement Perubahan: Mengganggu Sistem Secara Canggih.  
[www.swa.co.id](http://www.swa.co.id)
- [12] Simons, R. 1999. How Risky Is Your Company? *Harvard Business Review*.