

PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI

Fara Merian Sari dan Mariyati Ibrahim

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Implementation of Change Management and Innovation. The aim of this study was that analyze and examine the extent to which the implementation of change management and innovation made in this *Koran Riau* to attract people. This study used qualitative methods with a single case study approach. This method is used because it can explain the problem thoroughly, wide and deep. Data were collected by first observing and then followed by interview various resource persons were selected to verify the data obtained also with review of literature and other sources. Data obtained from direct observation in the field, which is the object of this study adalah companies and that an informant is customer of the community pekanbaru. The reason why is because researching the company wants to analyze the implementation of change management issues and innovation in addressing customer satisfaction. The results showed implement strategic step in developing organizational change management can be reached by several steps, namely a change at the individual level, group level changes, and changes at the organizational level.

Abstrak: Penerapan Manajemen Perubahan dan Inovasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan meneliti sejauhmana penerapan manajemen perubahan dan inovasi yang dilakukan pada Harian Pagi *Koran Riau* untuk menarik minat masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *single case study*. Metode ini digunakan karena dapat menjelaskan permasalahan secara menyeluruh, luas dan mendalam. Data dikumpulkan dengan terlebih dahulu melakukan observasi, baru kemudian dilanjutkan dengan wawancara berbagai nara sumber terpilih untuk memverifikasi data yang diperoleh juga dengan tinjauan kepustakaan dan sumber-sumber lainnya. Data yang diperoleh dari pantauan langsung di lapangan, yang mana yang menjadi obyek dari penelitian ini adalah perusahaan dan yang menjadi informan adalah pelanggan serta masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan langkah strategis mengimplementasikan manajemen perubahan pada mengembangkan organisasi dapat ditempuh dengan beberapa langkah, yaitu perubahan pada tingkat individu, perubahan pada tingkat kelompok, dan perubahan pada tingkat organisasi.

Kata Kunci: manajemen perubahan, inovasi, kepuasan pelanggan

PENDAHULUAN

Tuntutan perubahan terjadi pada berbagai bidang kehidupan, baik individu, kelompok masyarakat, lembaga, organisasi termasuk perusahaan. Sumber utama pemicu perubahan pada dasarnya berasal dari factor internal dan eksternal suatu perusahaan. Secara rinci Drucker (1993), menyebutkan beberapa sumber pembaruan suatu organisasi/perusahaan dapat berasal dari: *the unexpected, the incongruity, innovation based on process need, changes in industry structure or market structure, demographics, change in perception mood and meaning and new knowledge*. Dari sumber utama tuntutan pembaruan organisasi/ perusahaan menurut Drucker tersebut, maka sumber perubahan organisasi/ perusahaan dapat berasal dari kondisi internal

maupun eksternal yang tidak diharapkan.

Menurut Hussy (2000), faktor pendorong terjadinya perubahan adalah perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan semakin intensif dan menjadi lebih mengglobal, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografis negara berubah, privatisasi milik masyarakat berlanjut dan stakeholders minta lebih banyak nilai. Sedangkan Kreitner dan Kinicki, menyebutkan kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh kekuatan eksternal yang mencakup *demographics characteristics, technological advancements, market changes, social and political pressures* dan kekuatan internal yang meliputi human resources problems/prospects, managerial behavior/decisions (Hughes, RL, Ginnett, RC, & Curphy, GJ., 2009).

Dari sumber terjadinya perubahan organisasi sebagaimana dikatakan Drucker, tuntutan perubahan baik dari faktor internal dan eksternal organisasi dan yang dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki, dan dorongan perubahan yang diungkapkan Hussey, maka organisasi secara sadar harus mengadakan perubahan secara serius dan terus menerus sebagaimana dorongan dan tuntutan perubahan menghendaki organisasi itu harus berubah. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan.

Potts dan Lamarsh melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya (http://managementhelp.org/org_chng/od-field). Pemahaman manajemen perubahan sebagaimana diungkapkan Potts dan Lamarsh juga dianut Wibowo (2007) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Perubahan, menurut Lewin, terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Model yang ditemukan Lewin ini merupakan suatu analisis kekuatan lapangan atau lingkungan internal dan eksternal organisasi. Ia lebih mengedepankan pertanyaan “mengapa” individu, kelompok, atau organisasi melakukan perubahan. Dari pertanyaan ini, ia menemukan suatu analisis bahwa perubahan organisasi dipengaruhi oleh dua kelompok yang saling berhadapan dan saling bertentangan. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving force*) akan berhadapan dan melawan dengan keengganan (*resistences*) untuk berubah (Kasali, 2005). Kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan di satu sisi dan kekuatan-kekuatan

yang menolak perubahan di sisi lain adalah dua aspek yang selalu berhadapan dan bertentangan satu sama lain untuk menentukan ke mana arah perubahan terjadi (Frinices, 2008).

Selain menerapkan manajemen perubahan, inovasi dalam suatu perusahaan juga merupakan hal yang sangat penting untuk menarik pelanggan baru. Inovasi di dalam suatu perusahaan merupakan suatu bentuk respon dari kondisi persaingan usaha yang ada. Perusahaan yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi dan dapat mengembangkan produk baru akan memperbesar kemungkinan mereka untuk dapat menjadi yang pertama dalam memasarkan suatu produk dan memperoleh banyak keuntungan sebagai pioner meskipun pada kenyataannya tidak ada jaminan bahwa menjadi pioneer akan memberikan keuntungan dalam jangka panjang (Kessler dan Chakrabharti, 1996).

Inovasi dipandang sebagai salah satu penentu dan kunci kesuksesan jangka panjang pada pasar kompetitif perusahaan saat ini (Baker dan Sinkula, 2002). Perusahaan dengan kemampuan dan kapasitas inovasi yang baik akan mampu merespon tantangan lingkungan dengan lebih cepat dan lebih baik Brown dan Eisenhard (1995) dalam Jimenez dkk (2008). Stata dalam Prakosa (2005) 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) menyatakan dalam pengembangan produk baru, perusahaan harus mempertimbangkan agar produk baru yang dikembangkan dapat unggul didalam persaingan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan meneliti sejauhmana penerapan manajemen perubahan dan inovasi yang dilakukan pada Harian Pagi *Koran Riau* untuk menarik minat masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *single case study*. Metode ini digunakan karena dapat menjelaskan permasalahan secara menyeluruh, luas dan men-

dalam. Data dikumpulkan dengan terlebih dahulu melakukan observasi, baru kemudian dilanjutkan dengan wawancara berbagai nara sumber terpilih untuk memverifikasi data yang diperoleh juga dengan tinjauan kepustakaan dan sumber-sumber lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan adalah transformasi dari keadaan yang sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik. Perubahan dalam skala yang sangat luas dikemukakan oleh Toffler (1980) yang menyatakan bahwa telah terjadi gelombang pertama sebagai revolusi pertanian, disusul dengan gelombang kedua berupa revolusi industri. Dalam melihat adanya gejala perubahan, terdapat beragam pandangan tentang bagaimana terjadinya perubahan tersebut, ada yang memandang perubahan sebagai suatu proses, ada yang melakukan dalam bentuk tahapan, ada pula yang melakukan dengan pendekatan sistem, dan ada pula yang mengajukan perubahan sebagai suatu model.

Kekuatan - kekuatan Penyebab Perubahan *Kekuatan-kekuatan eksternal*

Perubahan organisasi terjadi karena adanya perubahan-perubahan dalam berbagai variable eksternal seperti system politik, ekonomi, teknologi, pasar, dan nilai-nilai. Kenaikan biaya dan kelangkaan berbagai SDA, keamanan karyawan dan peraturan-peraturan anti polusi, boikot pelanggan adalah beberapa contoh faktor-faktor lingkungan yang merubah kehidupan orang baik sebagai karyawan maupun langganan dalam tahun-tahun terakhir. Berbagai kekuatan eksternal dari kemajuan teknologi sampai kegiatan-kegiatan persaingan dan perubahan pola kehidupan, dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan metode operasinya.

Kekuatan-kekuatan internal

Kekuatan-kekuatan pengubah internal merupakan hasil dari faktor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru serta sikap dan perilaku para karyawan.

Sikap dan ketidakpuasan karyawan seperti ditunjukkan dalam tingkat perputaran atau pemogokan, dapat menyebabkan berbagai perubahan dalam kebijaksanaan dan praktek manajemen serta disiplin para karyawan juga merupakan faktor internal dalam penerapan perubahan.

Cara-cara Penanganan Perubahan

Ada dua pendekatan penanganan perubahan organisasi: 1) *Proses perubahan reaktif*. Manajemen bereaksi atas tanda-tanda bahwa perubahan dibutuhkan, pelaksanaan modifikasi sedikit demi sedikit untuk menangani masalah tertentu yang timbul. Sebagai contoh, bila peraturan baru dari pemerintah mensyaratkan perusahaan untuk mempunyai perlindungan terhadap kebakaran, maka manajer mungkin akan membeli alat pemadam kebakaran. 2) *Program perubahan yang direncanakan (planned change)*, disebut sebagai *proses proaktif*. Manajemen melakukan berbagai investasi waktu dan sumberdaya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi. Perubahan yang direncanakan ini didefinisikan sebagai perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau suatu perubahan dalam filsafat, iklim dan gaya pengoperasian secara sengaja. Pendekatan ini tepat bila keseluruhan organisasi, atau sebagian besar satuan organisasi, harus menyiapkan diri untuk atau menyesuaikan dengan perubahan.

Di dalam proses perubahan terdapat seorang atau individu yang bertanggung jawab atas peranan kepemimpinan dalam proses pengelolaan perubahan. Individu ini disebut dengan "Change Agent" (pengantar perubahan). Sedangkan individu atau kelompok yang merupakan sasaran perubahan disebut "sistem klien". Pengantar perubahan ini dapat berasal dari para anggota organisasi atau dapat sebagai konsultan dari luar organisasi.

Dengan melihat secara singkat apa pengertian organisasi dan pengertian inovasi, maka kita dapat memperoleh gambaran bahwa di dalam sebuah organisasi juga memungkinkan terjadinya sebuah inovasi. Oleh karena itu dapat kita simpulkan bahwa inovasi dalam organisasi adalah

sesuatu hal yang baru yang berupa apapun yang terjadi di dalam sebuah organisasi baik formal maupun organisasi informal. Inovasi yang terjadi dalam sebuah organisasi merupakan proses kemajuan organisasi tersebut, namun berbagai hambatan dan rintangan akan terjadi saat inovasi itu mulai memasuki organisasi. Dengan memahami proses inovasi dalam organisasi setidaknya akan dapat mengurangi kegoncangan organisasi dalam melaksanakan difusi inovasi.

Inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Inovasi adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dimana dalam jangka waktu tertentu melakukan transaksi-transaksi dengan orang lain dalam suatu tatanan organisasi. Hal ini sesuai dengan pengertian inovasi menurut UU No. 18 tahun 2002, yakni kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

SIMPULAN

Langkah strategis mengimplementasikan manajemen perubahan pada mengembangkan organisasi dapat ditempuh dengan beberapa langkah, yaitu: perubahan pada tingkat individu, perubahan pada tingkat kelompok, dan perubahan pada tingkat organisasi. Perubahan pada tingkat individual perubahan pada tingkat kelompok belum disebut sebagai upaya organisasi untuk mengembangkan dirinya. Sedang perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian secara umum dinyatakan orang sebagai pengembangan organisasi (*organizational development*). Adapun keuntungan menciptakan perubahan untuk pengembangan organisasi adalah: organisasi dapat menentukan pola pengembangan organisasi yang sesuai dengan kom-

petensi dan kapabilitas organisasi; pola perubahan yang akan dijalankan lebih bersifat antisipatif; perencanaan pengembangan dan implementasi langkah strategisnya lebih bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan; mampu menciptakan masa depan untuk dunianya; pengembangan organisasi akan mampu membuat standar kualitas yang telah dipersyaratkan oleh organisasi maupun standar kualitas lain; pengembangan organisasi dapat dirancang sendiri sehingga mampu menciptakan keunggulan dan keunikan diantara para pesaing.

DAFTAR RUJUKAN

- Fullan, Michael, 2004. *Leading in a Culture of Change*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, Jr, James H, 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta: Binarupa Aksara
- Greenberg Jerald and Robert A. Baron, 1993. *Behavior in Organizations. Understanding And Managing The Human Side of Work*. Prentice Hall Inc http://managementhelp.org/org_chng/od-field
- Kasali, Renald, 2005. *Change*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kasim. Iskandar, 2005. *Manajemen Perubahan*, Bandung: Alfabeta
- Kotler, John, P, 1996. *Leading Change*, Havard Business School Press
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lewin, Kurt, 1997. *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*, American Psychology Association
- Moleong, Lexy J, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosda Karya
- Wibowo, 2007. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Winardi, J., 2003. *Entrepreneur & Entrepreneurship*. Jakarta. Prenada Media.