

IMPLEMENTATION ROLE OF HR IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AS AGENT OF CHANGE

**Shinta Ratnawati
Hanung Eka Atmaja
Budi Hartono
Universitas Tidar**

Abstract

An organizational transformation that results in “dramatic” events that must be addressed by all members of the organization. This study uses three basic theories from Kurt Lewin that explain the process of change in an organization, namely unfreezing, movement, and refreezing. The phenomenon that occurs at Tidar University as a new university is the optimization of human resources towards Indonesia 2045. Humans with self empowerment and flexibility as agents of change in developing management strategies for successful organizational performance towards equality with other PTN. This research was conducted to examine the implementation of the role of professional resources on organizational transformation as an agent of change. This research was conducted through a literature study that refers to research and critical review of previous theories. As for the relevance of our data, we distributed questionnaires to 25% of the total employees as baseline deep in interviews in group discussions to share professional experiences, understand our own assumptions and assumptions of others and to understand the profession. The analysis uses Lewin’s three-step process approach to agents of change in change in organizations. In a critical review change management has a constructive framework for managing organizational change through the process phase. The results of this study provide theories and practical implications of a process of change by the “agent of change”.

Keywords: *Organizational Transformation, Agent of Change, University*

PENDAHULUAN

Menjelaskan bagaimana dan mengapa organisasi perlu berubah adalah sebuah penelitian abadi dalam ilmu manajemen dan disiplin ilmu lainnya. Untuk memahami hal tersebut telah banyak konsep, metafora dan teori dari disiplin ilmu lain. Dalam Van & Pool, 1995 menurut Gioia & Pitre, 1990 keragaman teori dan konsep yang dipinjam dari berbagai disiplin ilmu sering mendorong kompartementalisasi perspektif yang tidak saling memperkaya dan menghasilkan jalur penelitian yang terisolasi. Bahwa manusia memiliki karakter unik dan merupakan salah satu faktor utama dalam transformasi

organisasi. Hal tersebut menarik perhatian peneliti untuk melihat perubahan dari segi HR. Kehidupan organisasi telah dirubah secara otomatis fiturnya oleh lingkungan global, kebaharuan teknologi, perkembangan ekonomi, dan model perubahan organisasi telah berpengaruh secara implisit terhadap perubahan organisasi (Burke, 2008:Wilkins&Dyer, 1988). Setiap model mengidentifikasi tahap implementasi pada setiap tingkat dan memiliki hasil perubahan yang khas (By, 2005). Dalam pengembangan organisasi, peran *agent of change* sudah menjadi hal pokok karena keterkaitannya dengan upaya

organisasi untuk memperbarui diri guna membuat langkah strategis dalam situasi perubahan yang dinamis. Setiap perubahan membutuhkan *role model* berjalannya perubahan yang terjadi dalam organisasi. *Agent of change* bertugas mempengaruhi target atau sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuatu dengan arah yang kehendaki. Tantangan bagi profesional saat ini adalah belajar untuk mengelola perubahan yang terjadi secara efektif (Westover, 2010). Sesuatu yang diyakini menjadi tantangan utama yang dihadapi sumber daya manusia dalam dekade mendatang. Kemampuan untuk memfasilitasi manajemen perubahan dan orang-orang membantu mempersiapkan dan beradaptasi dengan perubahan dan kompleksitas (Schell dan Salomon, 1997).

Teori *Force field model* yang dikemukakan *Kurt Lewins (1951)*, bahwa perubahan mengedepankan kekuatan-kekuatan dan penekanan, dimana menurut teori tersebut bahwa perubahan terjadi karena munculnya tekanan terhadap organisasi, individu dan kelompok. Dalam teori ini model perubahan melalui tiga tahap, yang menjelaskan cara-cara mengambil inisiatif, mengelola, dan menstabilkan proses perubahan, yaitu *unfreezing, changing* atau *moving* dan *refreezing*.

Sebagai organisasi berkembang dari waktu ke waktu dalam menanggapi lingkungan eksternal yang dinamis di mana mereka berfungsi, Perguruan Tinggi pada dasarnya melakukan kegiatan-kegiatan yang salah satu tujuannya menghasilkan kualitas dan integritas. Meski demikian, penggunaan Sumber Daya Manusia pada beberapa Perguruan Tinggi yang masih melakukan pembenahan tata kelola organisasi masih belum optimal. Kurang optimalnya Sumber Daya Manusia di perguruan tinggi dimanifestasikan dalam bentuk kurangnya komitmen dalam menumbuhkembangkan mutu manusia sebagai sumber daya utama dalam persaingan untuk membangun suatu Perguruan Tinggi. Masa transisi yang terjadi

sebagai akibat dari perubahan segala tatanan teknis perguruan tinggi membuat Universitas Tidar sebagai PTN Baru merupakan lokus yang menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian atas. Fokus dari penelitian ini adalah (i) bagaimana teori mempengaruhi implementasi proses perubahan, (ii) bagaimana penerapan model perubahan Lewin pada *agent of change*, (iii) bagaimana peran HR sebagai *agent of change* dalam transformasi organisasi

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori mempengaruhi implementasi proses perubahan. Terkadang perubahan budaya ini menghasilkan budaya organisasi yang etis (Armenakis et al., 2011), tetapi juga dapat berubah menjadi lebih banyak tidak etis (lih. Armenakis & Lang, 2014; Armenakis & Wigard, 2010). Beberapa penelitian telah meneliti tentang pembentukan, pemeliharaan dan transformasi organisasi. Penelitian Schein (2004) telah memberikan para peneliti kerangka organisasi bahwa untuk mengidentifikasi unsur-unsur perubahan dalam organisasi bisa diklasifikasikan melalui budaya organisasi dengan unsur-unsur, yaitu (a) artefak, (b) adanya keyakinan dan nilai-nilai, (c) asumsi mendasar. Armenakis et al. (2011) menggambarkan model untuk menciptakan kesiapan dan model untuk melembagakan perubahan. Apakah ada model lain yang dapat dijadikan panduan untuk agen perubahan yang merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi? Bidang perubahan sudah terlihat siap untuk pengembangan metodologi kuantitatif tambahan untuk mendiagnosis budaya organisasi, dan juga secara kualitatif menilai budaya organisasi yang etis. Pada penelitian lain diungkapkan bahwa konsep *mindfulness* dengan teknik berbasis yoga dapat membantu mengubah nilai-nilai individu dan budaya organisasi (Ga"rtner, 2013). Langer (1989) berpendapat bahwa *Minfulness* membuat orang lebih peka dengan informasi baru, serta memungkinkan

berada dalam beberapa perspektif sehingga tercipta kesadaran yang kaya akan konteks dan alternative cara mengatasi itu. Perhatian penuh didasarkan pada hadir atau tidaknya prasangka. Hal tersebut bermula dari kemampuan untuk mengembangkan perhatian seseorang sehingga dia bisa mengenali kebiasaan berpikir, merasakan dan berperilaku dan hasil yang mengalir dari semua ini. Dengan melakukan hal tersebut, dimungkinkan orang untuk mengerti mengapa dia berperilaku seperti itu, menilai kelayakan perilakunya dan untuk memikirkan kembali serta mengubahnya bila dirasa perlu (*Hunter & Chaskalson, 2013*). Hasil penelitian dari *Wenger, McDermott, dan Snyder (2002)* menyatakan bahwa berbagi pengetahuan sangat penting bagi individu-individu dari suatu organisasi. Berbagi pengetahuan dalam sumber daya organisasi sangat penting untuk kompetisi, keberlanjutan dan ekonomi yang dinamis (*Hussein, 2016; Foss & Pedersen, 2002*)

Penerapan model perubahan Lewin pada agent of change.

Konsep – konsep diatas berfokus pada bagaimana suatu perubahan dapat diimplementasikan disebut “*Theories of changing*”. *Cumming & Worley (2005)* dalam teori ini menggambarkan aktifitas-aktifitas yang semestinya dilakukan dalam rangka menyukseskan perubahan.

Rutinitas kognitif ini, yang didasarkan pada apa yang telah berhasil dalam masa lalu baik bagi mereka yang tahu atau orang lain, menghadirkan hambatan yang kuat untuk pembelajaran individu dan organisasi dan munculnya pola perilaku baru (*Miller, 1993, 1994; Nyastorm & Starbuck, 1984*). Inilah yang menyebabkan mengapa *Kurt Lewin* melalui *Lewin's Force-Field Theory of Change* mengembangkan konsep pemikiran tentang perubahan pada organisasi berdasarkan perspektif metaphora organisme dengan *three step model*. *Lewin* menekankan perlunya “*unfreeze*” sebelum pembelajaran baru dan perilaku dapat

muncul. Perubahan organisasi tidak harus menjadi proses yang kompleks. Pelajaran ini membahas tiga tahap perubahan organisasi *unfreezing, change, dan refreezing*.

Peran HR sebagai agent of change dalam transformasi organisasi

Perubahan organisasi datang dalam berbagai bentuk yang berbeda (Oleh 2005; Michel et al., 2013) dan oleh karenanya dampak yang ditimbulkan berbeda. Sehingga dilakukan penelitian pada kedalaman perubahan mempengaruhi hubungan antara perilaku kepemimpinan agen dan resistensi penerima. Kedalamam perubahan yaitu seberapa jauh karakteristik yang diubah baru berbeda dari nilai aslinya (*Woodman & Dewett, 2004*). Penelitian menunjukkan bahwa perubahan yang dalam memiliki dampak yang lebih besar pada penerimanya karena mereka menyebabkan perubahan mendasar dalam organisasi dan mengharuskan penerima perubahan yang terlibat untuk beroperasi sepenuhnya dengan cara baru (*Balogun, Hope Hailey, & Gustafsson 2016; Burnes, 2015*). Situasi perubahan yang radikal dapat mengganggu peran dan asumsi *agent of change* dan kelompok perubahan dan karenanya akan mempengaruhi hubungan antara agen dan penerima (*Bartunek et al., 2011; Huy et al., 2014*).

Untuk mengatasi resistensi dalam perubahan organisasi, keterlibatan karyawan adalah strategi yang tertua dan paling efektif dalam merumuskan perencanaan dan megimplementasikan perubahan. Partisipasi akan menghasilkan perubahan yang berkualitas atas resistensi dalam tahap implementasi (*Vroom & yetton, 1973*). Setelah keluar dari status quo, para pemimpin diminta untuk mendukung keterlibatan karyawan untuk mempercepat perubahan dalam organisasi. Untuk merangsang proses tersebut, karyawan harus terus dibenahi; para pemimpin harus mendidik, berkomunikasi, berpartisipasi, terlibat, mendukung dan memaksa karyawan

untuk berubah (Morgan & Zeffane, 2003)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dan melalui metode observasi, kuesioner, interview dan mengakses arsip organisasi sehingga kita dapat mengidentifikasi dan menilai artefak, dan menganut kepercayaan dan nilai-nilai.

Dalam penelitian ini, untuk menentukan asumsi yang mendasari salah satu cara dengan memberikan umpan balik temuan kepada kelompok yang berkompeten untuk mengidentifikasi asumsi yang mendasarinya dan menetapkan target perubahan pada individu. Prinsip dasar dari model ini adalah *Lewin force field analysis*.

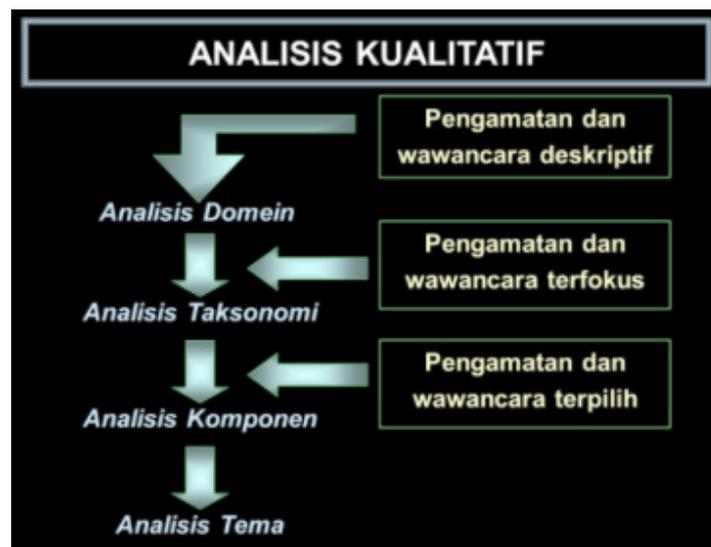
Sumber dan Analisis Data

Kami mengembangkan dua survey serupa untuk mengukur relevansi dari perspektif dua faktor. Untuk menjawab pertanyaan penelitian kami, kami melakukan penyebaran kuesioner pada total 202 sampling yang jumlahnya ditentukan melalui tabel Isaac dan Michael dengan taraf kesalahan 5%, penentuan sampling digunakan *disportionate stratified random sampling* dikarenakan sifat atau unsur dalam populasi tidak homogen

dan berstrata atau tidak proporsional. Kuesioner kami kembangan dengan item yang dijawab pada skala Likert. Analisis faktor semua survey item ditampilkan pada table 1.1. Varians total dijelaskan oleh 3 tahapan dalam perubahan.

Total responden kami 202 agen, 52,9% adalah perempuan dan 47,1% laki-laki dengan dominasi usia didominasi usia 20-40 tahun (74,3%) dan 41-70 tahun (25,7%). Untuk tingkat pendidikan dari responden yang masuk didominasi 84,3% pada Strata 1 dan Strata 2 dan 15,7% pada Strata 3. Dari hasil data tersebut, kami jadikan *baseline* untuk melakukan *Forum Group Discussion* (FGD) bersama narasumber yang berkompeten untuk mendapatkan data dari perspektif pembuat kebijakan.

Teknik analisis berfokus pada informasi *non numeric* dengan asas filsafat *positivism*. Pada penggunaan analisis kualitatif membahas secara konseptual terhadap permasalahan dan tidak terganggu dengan data-data angka. Model analisis menggunakan Spradley seperti dikutip oleh Emzir (2010), membagi analisis data menjadi empat struktur analisis data kualitatif sebagai berikut:



Gambar 1.1. Struktur analisis data kualitatif model Spradley



Representation of Lewin Field Theory

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model “Proses Perubahan Lewin” mempengaruhi implementasi proses perubahan.

Pada lokus penelitian dalam artikel ini, objek penelitian yaitu pegawai mampu berbagi pengetahuan tentang tugas, layanan kepada mahasiswa, hasil kinerja, serta pengambilan keputusan yang harus diambil dalam melakukan tupoksinya. Informasi tentang teknologi baru, metode kerja, ide perbaikan organisasi, berbagi pengetahuan, keterampilan dan keahlian merupakan hal sangat penting bagi pengembangan dan keberlanjutan suatu organisasi yang dinamis. Jadi untuk berkembang suatu organisasi tidak hanya bergantung pada pekatihan, sistem kepegawaian dan pengelolaan saja tetapi juga sistem individu berpengetahuan berbagi keyakinan, pengalaman, keterampilan, kompetensi dan kemampuan. Hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana cara yang efektif untuk mentransfer pengetahuan dan keahlian dari yang berpengetahuan ahli untuk pemula yang membutuhkan.

Penerapan model perubahan Lewin pada *agent of change*.

Peran HR sebagai *agent of change* dalam transformasi organisasi diteliti melalui 3 hipotesis penelitian, yaitu :

(i) bagaimana teori mempengaruhi

implementasi proses perubahan. Fase ini adalah fase *Unfreezing* dimana fase ini merupakan tahapan di mana pribadi mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan. Pada situasi ini pribadi dengan sadar melakukan analisis tentang kenapa suatu kebutuhan tidak terpenuhi dalam perspektif organisasi, 40,3% dari total responden melakukan hal tersebut. Setelah melakukan analisis, hasilnya disampaikan kepada pembuat kebijakan atau orang lain yang kompeten. Selain hal tersebut secara pribadi objek mampu meminisasi tentangan dan menyadarkan orang lain bahwa seseorang memerlukan perubahan dengan sikap/perilaku yang sebaiknya mereka lakukan.

(ii) bagaimana penerapan model perubahan Lewin pada *agent of change*.

Fase ini merupakan perubahan mencakup tindakan modifikasi aktual dalam manusia, tugas-tugas, struktur dan atau teknologi. Pada fase ini sebesar 52,8% pribadi membangun citra diri sehingga membentuk kepribadian yang *competence, credible, trustworthy* dan bersikap penuh empati dan simpati. Lebih lanjut pribadi juga menerapkan POAC pada sasaran perubahan. Selain hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara pribadi juga melakukan klarifikasi, modifikasi, dan atau menciptakan keyakinan-keyakinan inti dan nilai-nilai guna membantu membentuk

perilaku individu dan kelompok. Lebih lanjut dalam wawancara, pribadi juga melakukan modifikasi rencana strategis, rencana operasional serta kebijakan-kebijakan serta prosedur-prosedur yang ditunjukkan dengan dokumen-dokumen pendukung yang terjamin autentifikasinya. Selanjutnya pada fase ini juga didominasi oleh pribadi yang memodifikasi desain pekerjaan dengan menerapkan *job enrichment* dan kelompok kerja otonomi; berinovasi dengan fasilitas-fasilitas, metode serta arus pekerjaan. Lebih lanjut pada fase ini dilakukan modifikasi uraian pekerjaan, desain organisasi, mekanisme koordinasi dan penyebaran otoritas.

(iii) bagaimana peran HR sebagai *agent of change* dalam transformasi organisasi. Fase ini merupakan tahap final dari proses perubahan. Didesain untuk memelihara momentum suatu perubahan di mana secara positif “dibekukan” hasil-hasil yang diinginkan. Pada tahap ini asas POAC pada hasil sasaran perubahan diperkuat, lebih lanjut penguatan juga dilakukan pada pelaksanaan klarifikasi, modifikasi, dan atau menciptakan keyakinan-keyakinan inti dan nilai-nilai guna membantu membentuk perilaku individu dan kelompok. Lebih lanjut, pada fase ini dilakukan penguatan serta pelaksanaan pada indikator-indikator yang dihasilkan pada fase sebelumnya. Setelah itu dilakukan evaluasi dari perubahan-perubahan yang dilakukan dan melakukan modifikasi yang konstruktif dari hasil evaluasi.

Jenis kepemimpinan sangat penting dalam proses perubahan perubahan organisasi. Pemimpin transaksional terlibat dalam penghargaan dan hukuman dengan pekerja untuk mendorong kinerja organisasi (Bass, 1985) dan pemimpin transformasional bersifat karismatik, inspirasional, intelektual, dan individual pertimbangan (Bass, 1985). Jenis kepemimpinan ini mengidentifikasi pemangku kepentingan untuk proses perubahan. Stakeholder (manajer departemen, kelompok staf, dan eksekutif

tingkat atas) dapat mendukung perubahan dan membuat dukungan berbasis luas untuk memaksimalkan risiko kesuksesan dan meminimalkan risiko resistensi dalam proses perubahan dengan bertanya “siapa yang akan mendapatkan atau untuk kalah karena perubahan?” dan ini akan membangun hubungan untuk menciptakan pengaruh yang bermanfaat (Cummings & Worley, 2003). Para pemangku kepentingan menggunakan tiga metode untuk motivasi dalam proses perubahan, bermain lurus, berkeliling sistem formal dan menggunakan jejaring sosial (Greiner & Schein, 1988).

Menjelaskan perlunya perubahan dengan memberikan informasi dan bagaimana perubahan ini dapat bermanfaat bagi pemangku kepentingan tertentu. Bagian kedua “jejaring sosial” membentuk aliansi dan koalisi dengan pengambil keputusan utama, individu yang kuat, kelompok, dan dengan kontak informal dan formal untuk memperoleh informasi. Bagian ketiga “berkeliling sistem formal” mungkin metode yang paling jarang digunakan yang menghindari prosedur dan struktur organisasi.

Fase implementasi dan “refreezing” model Lewin Model Kurt Lewin (unfreezing, mengubah, dan refreezing) diterima secara luas dalam psikologi untuk menerapkan perubahan.

Implementasi perubahan melibatkan kondisi saat ini organisasi harus diubah menjadi keadaan yang diinginkan, tetapi ini tidak akan terjadi dengan cepat tetapi secara bersamaan. Beckhard dan Harris (1987) mengidentifikasi tiga kegiatan untuk mengimplementasikan perubahan; perencanaan kegiatan, perencanaan komitmen dan perubahan struktur manajemen. Perencanaan kegiatan membuat peta jalan atau jalur untuk perubahan organisasi, acara dan kegiatan spesifik harus terjadi agar perubahan berhasil. Kegiatan spesifik melibatkan tugas perubahan terpadu, orientasi temporal dan ikat secara eksplisit tugas-tugas sesuai

Table 1.
Hasil Resume Kuesioner

Indikator	Fase Unfreezing	Indikator	Fase Changing	Indikator	Fase Refreezing
1. Apakah anda melakukan analisis tentang kenapa suatu kebutuhan tidak terpenuhi dengan menzsunakan perspektif organisasi?	40,3%	1. Apakah anda terus membangun citra diri sehingga membentuk kepribadian yang <i>competence, credible, trustworthy</i> dan bersikap penuh empati dan simpati?	52,8%	1. Apakah anda memperkuat asas manajemen (P.O.A.C) pada hasil sasaran-sasaran perubahan?	43,1%
2. Apakah anda menvaikan atau menkomunikasikan dengan efektif hasil analisis kepada pembuat kebijakan atau orang lain yang berkompeten?	44,4%	2. Apakah anda merencanakan asas manajemen (P.O.A.C) pada sasaran-sasaran perubahan?	43,1%	2. Apakah anda memperkuat pelaksanaan klarifikasi, modifikasi, dan atau menciptakan keyakinan, keyakinan inti dan nilai-nilai guna membantu membentuk perilaku individu dan kelompok?	54,2%
3. Apakah anda secara pribadi meminimasi tentangan terhadap perubahan?	27,8%	3. Apakah anda melaksanakan klarifikasi, modifikasi, dan atau menciptakan keyakinan, keyakinan inti dan nilai-nilai guna membantu membentuk perilaku individu dan kelompok?	50%	3. Apakah anda memperkuat hasil modifikasi rencana, strategis, rencana operasional serta kebijakan, kebijakan serta prosedur-prosedur?	47,2%
4. Apakah anda berkeinginan menvadarkan bahwa seseorang memerlukan perubahan dengan sikap/perilaku yang sebaiknya mereka lakukan?	48,6%	4. Apakah anda melakukan modifikasi rencana, strategis, rencana operasional serta kebijakan, kebijakan serta prosedur-prosedur?	38,9%	4. Apakah anda memperkuat hasil memodifikasi, desain pekerjaan menerapkan <i>job enrichment</i> dan kelompok kerja otonomi?	47,2%
		5. Apakah anda memodifikasi desain pekerjaan menerapkan <i>job enrichment</i> dan kelompok kerja otonomi?	38,9%	5. Apakah anda memperkuat hasil inovasi dengan fasilitas-fasilitas; metode metode dan arus pekerjaan?	51,4%
		6. Apakah anda berinovasi dengan fasilitas-fasilitas; metode-metode dan arus pekerjaan?	54,2%	6. Apakah anda memperkuat hasil memodifikasi uraian pekerjaan; desain keorganisasian; mekanisme koordinasi dan penyebaran otoritas?	51,4%
		7. Apakah anda memodifikasi uraian pekerjaan; desain keorganisasian; mekanisme koordinasi dan penyebaran otoritas?	48,6%	7. Apakah anda melakukan evaluasi dari perubahan, perubahan yang anda lakukan?	51,4%
				8. Apakah anda melakukan modifikasi-modifikasi yang konstruktif berdasarkan hasil evaluasi tersebut?	52,8%

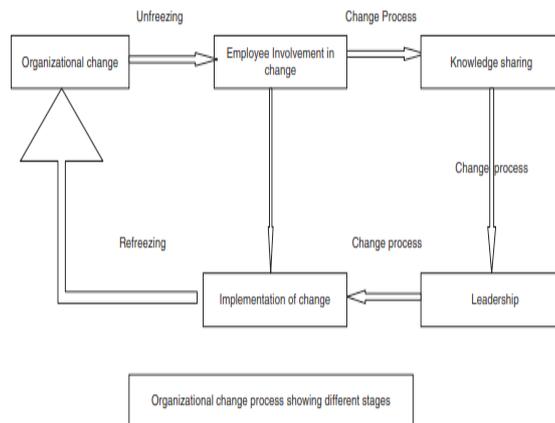
Table 2.
Hasil Resume In Deep Interview

Bertanyaan	Jawaban
Membangun kesadaran pentingnya perubahan dalam suatu organisasi mulai diperlukan. Bagaimana menurut pendapat Bapak/Ibu?	Agen Perubahan harus mampu menyadari target bahwa mereka memerlukan perubahan dengan sikap / perilaku yang sebaiknya mereka lakukan. Perubahan sikap itu akan memberikan kemudahan / seuntunan bagi mereka dan dibicarakan pada tahap ini target perubahan merupakan kesadaran bahwa untuk hal yang lebih baik mereka harus berubah demi mereka sendiri.
Dalam perubahan harus didukung dengan media penarik informasi yang baik. Apakah informasi-informasi yang up to date bisa disalurkan dengan efektif?	Ketika kelompok masyarakat target perubahan menyadari bahwa mereka memerlukan perubahan, maka Agen Perubahan secara terus menerus membangun komunikasi dengan mereka. Mereka harus dapat diterima serta dipercaya oleh kelompok sosial / masyarakat target Inovasi / Kebijakan Publik sebelum mau membangun hubungan baik. Ia harus membangun citra diri sehingga dipersepsikan bahwa dia orang yang kompeten (<i>competence</i>), kredibel (<i>credible</i>), dapat dipercaya (<i>trustworthy</i>) dan bersikap penuh simpati dan empati pada kelompok sosial / masyarakat target Inovasi / Kebijakan Publik.
Mengidentifikasi masalah. Menurut Bapak/Ibu apakah perlu dilakukan identifikasi masalah secara berkala?	Agen Perubahan bertanggung jawab menyajikan hasil analisis tentang apa yang terjadi dan tidak dapat terpenuhi kebutuhannya saat ini. Pada saat yang demikian Agen Perubahan diharapkan mampu melihat persoalan yang dihadapi dengan menggunakan perspektif organisasi dan menyajikan komunikasi yang efektif.
Mendorong niat perubahan. Menurut Bapak/Ibu apa saja yang dapat atau yang bahkan sudah dilakukan untuk membeikan motivasi pada perubahan?	Setelah Agen Perubahan menjelaskan berbagai cara harus dilakukan oleh target perubahan mereka, maka Agen Perubahan dituntut untuk mampu memberi motivasi yang telah ditawarkan Agen Perubahan.
Mentransformasikan niat menjadi nyata.	Agen Perubahan dituntut mencari tahu tentang cara bagaimana mempengaruhi target perubahan sebagaimana rekomendasi yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan mereka sendiri. Pada tahap ini komunikasi interpersonal antar mereka sendiri dapat membantu meyakinkan untuk memutuskan mengadopsi budaya yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
Merawat,adopsi, values baru dan mencegah pembatalan adopsi	Agen Perubahan diharapkan tetap mendampingi target perubahan agar tetap bertahan dengan sikap perilaku yang sudah diputuskan dengan mengadopsi Values Baru/ Inovasi / Kebijakan Publik. Pendampingan merupakan tahap penting karena menjadi konfirmasi tentang perubahan budaya yang dibutuhkan dan sekaligus menunjukkan manfaatnya bagi mereka.
Menciptakan Agen Perubahan baru dari Target Perubahan	Akhirnya, Agen Perubahan mendorong target perubahan mampu bersikap dan berperilaku dengan mengadopsi budaya organisasi, telah diperkenalkan sebelumnya. Saat Agen Perubahan setelah mampu mendorong budaya baru maka komunitas organisasi seharusnya telah mampu menciptakan kader Agen Perubahan (baru) dari komunitas target perubahan itu sendiri. Apabila kelompok Komunitas target perubahan telah mampu menghasilkan Agen Perubahan (baru) maka tugas Agen Perubahan telah berakhir. Itulah seluruh peran agent of change (Agen Perubahan) dalam menciptakan Budaya baru yang diinginkan organisasi atau perusahaan.

dengan perubahan organisasi prioritas dan sasaran. Perencanaan komitmen mengidentifikasi orang dan kelompok yang komitmennya diperlukan atau dibutuhkan untuk perubahan organisasi untuk tujuan merumuskan dan dapatkan dukungan mereka. Orang atau kelompok adalah, dukungan politik, rencana pemangku kepentingan dan komitmen mereka untuk perubahan proses perubahan. Struktur manajemen perubahan mengidentifikasi ambigu, arah, dan struktur untuk mengelola proses perubahan. Yang termasuk sumber daya untuk mempromosikan perubahan, struktur kepemimpinan saat ini, konsultan perubahan, keterampilan interpersonal dan politik untuk memulai proses perubahan (Beckhard & Harris, 1987). Studi Kanter (1983) menjelaskan tiga tahap sebagai informasi (keahlian, pengetahuan teknis, dan dukungan politik); sumber daya (personel, bahan dan dana), dan dukungan (masalah hukum, dukungan, dan dukungan).

Proses perubahan telah didefinisikan sebuah proses dimana seorang individu memiliki kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok individu mencapai tujuan bersama. Agen perubahan dapat direfleksikan dari tiga fase kegiatan yang dapat dijadikan kunci dalam proses perubahan. Kegiatannya adalah memotivasi perubahan, men-

ciptakan sebuah visi, mengembangkan dukungan politik, mengelola transisi dan mempertahankan momentum. Perubahan yang memotivasi dan menciptakan pertunjukan visi untuk keadaan tanpa batas atau saat ini organisasi sedang dipertimbangkan untuk perubahan, pengembangan dukungan politik dan pengelolaan transisi menunjukkan tahap perubahan yang bergerak dan momentum yang berkelanjutan menunjukkan implementasi dan refreezing keadaan perubahan. Dalam proses perubahan terdapat dua faktor memainkan peran penting, resistensi karyawan dan keterbukaan untuk berubah. Perlawanan terhadap perubahan mungkin memengaruhi proses perubahan yang akan mengarah pada hal negatif hasil sedangkan keterbukaan perubahan karyawan harus difokuskan selama proses perubahan. Agen perubahan dalam konteks perubahan bisa didefinisikan sebagai proses mendiagnosis di mana kelompok kerja sekarang, dan di mana ia perlu di masa depan, dan merumuskan strategi untuk sampai ke sana. Penerapan perubahan melalui pengembangan basis pengaruh pengikut, memotivasi mereka untuk berkomitmen dan bekerja keras mengejar tujuan perubahan, dan bekerja dengan mereka untuk mengatasinya halangan untuk berubah.. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menguji pe-



Model of organizational change shows the Kurt Lewin's three steps model: Note: The arrows show different stages of Kurt Lewin's three steps model and not the relationship between variables.

rubahan organisasi yang bersifat sederhana. Penyederhanaan proses perubahan perlu dikaji lebih lanjut dan peneliti setidaknya mengetahui apa yang tengah terjadi pada suatu organisasi tersebut.

Perubahan organisasi tidak harus menjadi proses yang kompleks. Bahkan, *Kurt Lewin* melakukannya hanya dalam tiga langkah.

ACKNOWLEDGEMENT

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, karena

rahmat dan hidayah-Nya Penulis dapat menyelesaikan artikel yang merupakan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis. Melalui artikel ini akan ditemukan dan dikenali kekuatan yang dimiliki serta aspek yang perlu mendapatkan perbaikan. Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu Penulis dalam menyelesaikan artikel ini. Semoga artikel ini bermanfaat dan dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia untuk membangun budaya mutu berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change. In W. Pasmore & R. Woodman (eds.), *Research, in organization change and development*, Volume XII (pp. 97–128). Greenwich, CT: JAI Press.

Armenakis, A. & Lang, I. (2014). Forensic diagnosis and transformation of an organizational culture. *Journal of Change Management*, 14(2), 149–170.

Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *The Academy of Management Annals*, 5, 1e52.

Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change e building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 125(2), 92e116.

By, R. T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5, 369–380

Vos, J. F. J., & Rupert, J., Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story, *European Management Journal* (2017), <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.11.004>

Gartner, C. (2013). Enhancing readiness for change by enhancing mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52–68.

Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational. *Journal of International Management*, 8, 49–67

Hunter, J., & Chaskalson, M. (2013). Making the mindful leader: Cultivating skills for facing adaptive challenges. In H. S. Leonard, R. L. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development* (pp. 195–219). New York, NY: WileyBlackwell.

Hussain, Syed Talib, et.al. (2016). Kurt Lewin's change model : A critical review the of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3).123-127

Huy, Q. N., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny : Shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, 57, 1650-1680.

Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1),

116–138. Miller, D. (1994). What happens after success: The perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31(3), 325–358. Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53–65.

Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55–75

Van De Ven H, Andrew & Poole Scott Marshall. (1995), “ Explaining Development And Change In Organization”. *Academic Of Management Review* 20(3) 510-540.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Westover, Jonathan H. 2010. *Managing Organizational Change : Change Agent Strategies and Technicques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organization. International Journal of Management and Innovation.*

Wilkins, A. L., & Dyer, W. G., Jr. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13, 522–533.