

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

KONSEP, APLIKASI SOLUSI DALAM
PANDANGAN ISLAM

Dr. Nur M Ridha Tarigan, S.E., M.M

Bekerja sama dengan Perkumpulan Konsultan
Manajemen Pendidikan Indonesia (PKMPI)



Editorial :

Dr. Muhammad Rizal, SE., M.Si., Ak., CMA
Dr. Ridwan A. Sani. M.Si

Penerbit :

LARISPA

Jl. Sei Mencirim Komplek Lalang Green Land I Blok C No. 18
Medan, Sumatera Utara Kode Pos 20352
Telp. (061) 80026116, Fax : (061) 8002 1139
Surel: info@larispa.co.id dan dpppkmpi@gmail.com
Hp: +62 812-6081-110
Website : www.larispa.co.id dan www.pkmpi.org

LARISPA
PUBLIKASI
PILKADA DAN SEKTOR PUBLIK

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Konsep, Aplikasi Solusi dalam Pandangan Islam

HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG

*Dilarang memperbanyak atau memindahkan
sebagian isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik
maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam dan
dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penulis*

LARISPA
LEMBAGA RISET PUBLIK
PENELITIAN, SURVEY, KONSULTAN PILKADA DAN SEKTOR PUBLIK

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Konsep, Aplikasi Solusi dalam Pandangan Islam

Dr. Nur M Ridha Tarigan, SE.,M.M

Editorial :

Dr. Muhammad Rizal.,M.Si.,Ak.,CMA



KATA PENGANTAR

Judul : Manajemen Perubahan Organisasi
(Konsep, Aplikasi Solusi dalam Pandangan Islam)

Penulis: Dr. Nur M. Ridha Tarigan, SE., M.M.

Editor

Dr. Muhammad Rizal.,M.Si.,Ak.,CMA

Desain Sampul: Immanuel Sigalingging

Layout : Muhammad Aqill Arkaan Hasibuan

Cetakan ; PERTAMA

Diterbitkan oleh:



LARISPA

Jl.Sei Mencirim Komplek Lalang Green Land I Blok C No. 18

Medan,Sumatera Utara Kode Pos 20352

Telp. (061) 80026116, Fax : (061) 8002 1139

Surel: info@larispa.co.id dan dpppkmpi@gmail.com

Hp: +62 812 608 1110

Website : www.larispa.co.id dan www.pkmpi.org

ISBN : 978-602-6552-89-1

Dicetak oleh:

PERDANA PUBLISHING

Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana

(ANGGOTA IKAPI No.022/SUT/11)

Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224

Telp. 061-77151020, 7347756 Faks. 061-7347756

E-mail: perdanapublishing@gmail.com

Contact person: 08126516306

DAFTAR ISI

Puji syukur kami kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis diberikan kemudahan dalam penyusunan buku ajar ini. Isi buku ini disesuaikan dengan materi perkuliahan manajemen organisasi untuk beberapa perguruan tinggi, terutama pada program studi Manajemen.

Buku berjudul **Manajemen Perubahan Organisasi** ini membahas tentang konsep perubahan dan manajemen perubahan (Bab 1), Model manajemen perubahan (Bab 2), bagaimana memimpin perubahan (Bab 3), pengembangan dan perubahan organisasi (Bab 4), perubahan budaya organisasi (Bab 5), perubahan lingkungan organisasi (Bab 6), dan perubahan dalam pandangan Islam (Bab 7). Dengan membahas tentang teori, konsep, dan aplikasi manajemen perubahan ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk dapat melakukan perubahan jika ditemukan permasalahan dalam organisasi. Buku teks ini ditujukan untuk mahasiswa sarjana, magister dan doctor, khususnya program studi manajemen.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Dr. Muhammad Rizal, SE.,M.Si dan tim LARISPA yang melakukan editing buku ini serta semua pihak atas kerjasamanya mulai dari awal sampai selesainya buku ini. Penulis menyadari bahwa penulisan buku ini masih jauh dari sempurna sehingga segala masukan dan kritikan yang bersifat membangun dari semua pihak. Saran dan masukan dari kolega dosen dari berbagai perguruan tinggi sangat diharapkan untuk perbaikan isi buku ini pada masa mendatang. Semoga buku ini bermanfaat bagi dosen dan mahasiswa di berbagai perguruan tinggi di Indonesia, dan juga dapat berguna bagi organisasi secara umum.

Medan, Februari 2025

Dr. Nur M Ridha Tarigan, SE.,MM

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii

BAB 1

KONSEP PERUBAHAN DAN MANAJEMEN

PERUBAHAN.....	1
Perubahan	1
Alasan yang Menuntut Kita Harus Berubah.....	1
Karakteristik Manajemen Perubahan	2
Faktor-faktor Pendorong Perubahan.....	4
Konsep Manajemen Perubahan	5
Pendekatan Dalam Manajemen Perubahan.....	6
Melakukan Manajemen Perubahan.....	8
Tuntutan untuk Melakukan Manajemen Perubahan	9
Aktor-aktor Manajemen Perubahan.....	10

BAB 2

MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN

Model Manajemen Perubahan.....	13
Langkah-langkah dalam Manajemen Perubahan.....	17
Bentuk-bentuk Strategi dalam Mengelola Perubahan.....	19
Kegagalan dalam Mengelola Perubahan.....	20

BAB 3

MEMIMPIN PERUBAHAN

Peran Pemimpin dalam Perubahan.....	23
Memimpin Perubahan Secara Strategis.....	24
Perubahan Fundamental	26
Pendekatan Kepimpinan Transformasional	27
Memimpin Perubahan Besar	27
Kepimpinan Berbasis Kultural.....	29
Memimpin Berdasarkan Hubungan.....	30
Gaya Kepimpinan Perubahan.....	32
Strategi Pemimpin Perubahan	36
Penyakit Kepimpinan.....	37
Pelajaran Kepimpinan	40

BAB 4

PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI	45
Pengembangan Organisasi.....	45
Perubahan Organisasi	47
Tantangan Perubahan Organisasi.....	48
Tipe Perubahan Organisasi	50
Perlawanan Terhadap Perubahan Organisasi	50

BAB 5

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI	55
Budaya Dan Hubungannya Dengan Perubahan	55
Budaya Organisasi.....	56
Manfaat Budaya Organisasi Dan Dampaknya Bagi Kinerja Organisasi.....	58
Perilaku Negatif Yang Membudaya	60
Mengubah Budaya Organisasi.....	61
Mempertahankan, Mengembangkan Dan Menguasai Budaya Organisasi.....	62
Menyatukan Nilai-Nilai Subkultur Dalam Organisasi.....	64
Saran Dalam Mengubah Budaya Organisasi	66

BAB 6

PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI	69
Tantangan Lingkungan bisnis	69
Globalisasi	70
Diversitas atau Keanekaragaman di Tempat Kerja	71
Perubahan-perubahan Teknologikal dan Manajerial dalam Organisasi Kapital Intelektual.	72
Perubahan-perubahan Struktural pada Organisasi	73

BAB 7

PERUBAHAN DALAM PANDANGAN ISLAM	77
Perubahan dalam Pandangan Islam.....	77
Pemimpin Perubahahan dalam Islam	79
Sejarah Perubahan dalam keemasan Islam	81
Daftar Pustaka.....	85
Biodata penulis	90

BAB 1

KONSEP PERUBAHAN DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

1. Perubahan

Karena perubahan zaman, perubahan merupakan hal yang pasti dan permanen yang akan selalu dilakukan oleh setiap organisasi di dunia agar dapat terus beroperasi. Secara etimologis, perubahan dapat diartikan sebagai suatu usaha atau tindakan untuk menciptakan sesuatu yang baru. Frasa yang terkait dengan perubahan organisasi adalah "intervensi perubahan", yang mengacu pada rencana tindakan atau kegiatan yang dimaksudkan untuk menghasilkan inovasi dan membuat sesuatu yang berbeda. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, kreativitas inovasi (perubahan lagi) mengacu pada orang atau kelompok yang berfungsi sebagai katalisator atau bertugas mengawasi dan memutuskan metode kerja organisasi. Kurt Lewin mendefinisikan transformasi organisasi sebagai suatu proses sistematis, yaitu pergeseran dari suatu objek yang menarik minat sebagian praktisi dan akademisi menjadi objek yang menarik minat para eksekutif bisnis demi kelangsungan hidup organisasi. Menurut sejumlah ahli, tujuan pertumbuhan organisasi adalah perubahan. Pengembangan organisasi juga dapat dipahami secara umum sebagai perubahan organisasi karena selalu dilakukan dan melibatkan perbaikan dalam organisasi sebagai sarana untuk mewujudkan perubahan yang diperlukan (Halimah Helmi: 2023).

2. Alasan yang Menuntut Kita Harus Berubah

Manusia adalah pelaku ekonomi yang harus membuat keputusan tentang setiap aspek pemenuhan kebutuhan dasar

mereka. Namun, pemenuhan kebutuhan ini tidak selalu memungkinkan, terutama di dunia modern ketika orang harus beradaptasi melalui paksaan. Perubahan yang besar, cepat, dan dinamis tidak dapat dihindari. Kabar baiknya adalah bahwa peramalan yang membuat perubahan tersebut dapat diprediksi dapat didasarkan pada pemahaman tentang tren dan perilaku sosial ekonomi.

Para pelaku dapat terus tumbuh dan bertahan hidup karena adanya perubahan. Banyak bisnis yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan terpaksa tutup, seperti yang dapat kita lihat pada bidang organisasi badan usaha. Tidak hanya bisnis yang berorientasi laba yang mengalami hal ini; organisasi sosial nirlaba, seperti perguruan tinggi yang masih menggunakan cara-cara kuno untuk menyusun sistem pendidikannya, juga telah kehilangan kualitas dan daya saingnya (Ahmad Bairizky: 2021).

3. Karakteristik Manajemen Perubahan

Proses manajemen melibatkan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Hubungan timbal balik antara tindakan dan kerja sama di satu sisi dan tujuan di sisi lain merupakan ciri-ciri manajemen perubahan. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, sebuah organisasi harus dibentuk, yang pada hakikatnya merupakan kumpulan individu yang bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa organisasi berfungsi sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, sebuah organisasi harus ada dalam kerangka manajemen, dan hubungan antara manajemen dan organisasi harus erat dan permanen (konsistensi). Rumusan ini mencakup pengetahuan tentang hubungan timbal balik antara tujuan di satu sisi dan aktivitas serta kolaborasi di sisi lain. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka harus dibentuk suatu organisasi, yang jika dilihat dari tujuannya dapat dipahami sebagai sekumpulan individu yang bersatu untuk bekerja sama secara efektif dalam rangka mencapai tujuan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa organisasi berfungsi sebagai alat

manajemen untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar hubungan antara manajemen dan organisasi dapat terjalin dengan baik dan langgeng (konsisten), maka dalam konteks manajemen harus ada suatu organisasi. Prosedur atau metode kerja merupakan salah satu cara (bagaimana) untuk memanfaatkan waktu dan sumber daya yang tersedia dan penting agar proses kegiatan manajemen dapat terlaksana dengan baik (P. Tambulon: 2020). Sistem kerja menunjukkan bahwa proses pencapaian tujuan telah dilakukan secara ilmiah dan praktis. Selain itu, penggunaan sistem kerja yang tepat terutama ditujukan untuk:

1. Mencegah pemborosan dengan tidak membuang-buang waktu atau sumber daya.
2. Mencegah hambatan dan kesalahpahaman saat mencapai tujuan.
3. Memastikan waktu, koordinasi, dan pembagian kerja yang tepat.

Oleh karena itu, berikut ini adalah uraian mengenai hubungan antara manajemen dengan prosedur kerja:

1. Manajemen: Menjelaskan perlunya suatu proses kegiatan dan bagaimana waktu dan sumber daya digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas guna mencapai tujuan.
2. Prosedur Kerja: Menjelaskan bagaimana proses kegiatan harus diselesaikan dalam batasan waktu dan sumber daya yang tersedia.

Ketiganya (manajemen, organisasi, dan prosedur kerja) memiliki hubungan timbal balik yang erat.

1. Manajemen: Metode yang digunakan individu untuk bekerja sama guna mencapai tujuan.
2. Organisasi: Sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mendorong kolaborasi.
3. Prosedur kerja: Pedoman tentang bagaimana tugas dan kolaborasi tersebut harus diselesaikan agar dapat mencapai tujuan secara efektif.

4. Faktor-faktor Pendorong Perubahan

Dorongan untuk membawa perubahan dalam suatu organisasi didorong oleh dua dorongan, khususnya:

- a. Faktor eksternal:
 - (1) ciri demografi,
 - (2) kemajuan teknologi,
 - (3) pergeseran pasar, dan
 - (4) kekuatan politik dan sosial.
- b. Faktor internal:
 - (1) permasalahan sumber daya manusia (tuntutan tidak terpenuhi, kepuasan kinerja, produktivitas, dan motivasi kerja tidak terpenuhi),
 - (2) perilaku, dan
 - (3) pilihan manajerial.

Cummings dan Worley menyatakan bahwa isu atau munculnya anomali yang memerlukan perubahan organisasi merupakan faktor yang mendorong terjadinya transformasi organisasi (Aqimi: 2021). Faktor pemicu perubahan meliputi:

- a. Lingkungan.
Faktor paling signifikan yang memengaruhi perubahan organisasi adalah perubahan lingkungan. Faktor ekonomi, teknologi, politik, budaya, dan hukum semuanya dianggap sebagai masalah lingkungan.
- b. Sasaran dan nilai.

Perubahan tujuan organisasi juga menjadi katalisator transformasi. Nilai-nilai organisasi sangat penting untuk mencapai tujuannya, dan perubahan nilai-nilai tersebut pasti akan menyebabkan penyesuaian tujuan-tujuan tersebut.

- c. Teknik.

Metode perusahaan akan berdampak besar pada perubahan organisasi. Selain menjadi proses perubahan organisasi, perubahan teknis dalam suatu organisasi juga dapat terlihat dalam bentuk dan fungsi suatu produk atau layanan.

d. Struktur.

Sistem struktural suatu organisasi juga dapat mengalami perubahan. Modifikasi terhadap struktur ini melibatkan penyesuaian terhadap subsistem organisasi.

e. Manajerial.

Dalam sebuah organisasi, ada beberapa tahap mulai dari perencanaan hingga pengawasan. Karena manajer bertanggung jawab atas setiap tahap, mereka bertanggung jawab untuk menjaga keseimbangan organisasi dalam menghadapi situasi yang berubah-ubah.

5. Konsep Manajemen Perubahan

Perubahan merupakan faktor lain yang harus diperhitungkan dalam situasi manajemen. Selain berkelanjutan, perubahan kini berlangsung cepat, drastis, dan meluas baik di masa kini maupun masa depan. Saat perubahan itu sendiri terjadi, manajer harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengarahkan perubahan organisasi dengan cara yang selaras dengan variasi dalam lingkungan bisnis tempat perusahaan beroperasi. Untuk menanamkan rasa urgensi pada anggota organisasi mengenai pentingnya kompetensi dalam mengelola perubahan, manajer harus menyelidiki ciri-ciri perubahan di era globalisasi. Dengan kata lain, perubahan organisasi merupakan rangkaian peristiwa yang menentukan sikap organisasi terhadap situasi lingkungan yang akan dihadapi di kemudian hari. Salah satu ciri perubahan organisasi adalah bahwa semua anggota melakukan upaya adaptasi yang berbeda di masa mendatang. Manajer harus menyelidiki area kompetensi baru, yang sering dikenal sebagai manajemen perubahan, setiap kali rasa urgensi muncul (Dewi: 2021).

Manajemen perubahan sangat penting dalam konteks organisasi karena perubahan adalah suatu keniscayaan di lingkungan bisnis yang dinamis. Perubahan dapat melibatkan berbagai aspek seperti teknologi, struktur organisasi, kebijakan, budaya perusahaan, dan proses kerja. Salah satu alasan manajemen perubahan menjadi sangat penting adalah untuk mengatasi resistensi. Orang cenderung resisten terhadap perubahan karena dapat menimbulkan ketidakpastian dan kekhawatiran akan dampaknya terhadap pekerjaan dan

lingkungan kerja. Manajemen perubahan dapat membantu mengidentifikasi dan mengelola resistensi ini. Sesuai berdasarkan penyampaian oleh Kosasi (2011) yang menyatakan apabila manajemen perubahan memiliki peran penting dalam mengidentifikasi dan mengelola resistensi terhadap perubahan di dalam suatu organisasi. Dengan memadukan strategi ini, manajemen perubahan dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung penerimaan perubahan dan mengelola resistensi dengan lebih efektif (Nurahmadi: 2024).

6. Pendekatan Dalam Manajemen Perubahan

Perubahan terencana dan perubahan yang muncul tiba-tiba merupakan dua metode utama manajemen perubahan. Metode yang digunakan ditentukan berdasarkan keadaan lingkungan yang dihadapi. Perubahan terencana lebih baik dalam beberapa keadaan, sedangkan perubahan yang muncul tiba-tiba mungkin lebih baik dalam keadaan lain.

1) Perubahan yang direncanakan (planned change) Menurut Bullock dan Batten (Burnes, 2000:272), untuk melaksanakan perubahan yang direncanakan, ada empat tahapan tindakan yang harus diselesaikan, yaitu:

a) Exploration phase (fase eksplorasi)

Organisasi menyelidiki dan menentukan apakah ingin menerapkan perubahan operasional tertentu pada tahap ini, dan jika ya, mengalokasikan sumber daya untuk merencanakan perubahan tersebut. Mengenali perlunya perubahan, meminta bantuan pihak luar untuk merencanakan dan melaksanakan perubahan, dan mempekerjakan pakar untuk menguraikan kewajiban masing-masing pihak merupakan langkah-langkah dalam proses perubahan.

b) Planning phase (fase perencanaan)

Memahami masalah dan tujuan organisasi merupakan tahap berikutnya setelah konsultan dan organisasi menandatangani kontrak. Membuat tujuan perubahan dan merencanakan metode yang tepat untuk mencapainya, serta meyakinkan para pengambil keputusan utama untuk

mendukung perubahan yang diusulkan dan mengadopsi tujuan tersebut, merupakan langkah-langkah dalam proses perubahan. Pengumpulan informasi diperlukan untuk mendiagnosis masalah dengan tepat.

c) Action phase (fase tindakan)

Pada tahap ini, organisasi menerapkan modifikasi rencana tersebut. Membuat pengaturan yang sesuai untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang diambil, serta menilai aktivitas implementasi dan melaporkan kembali hasilnya sehingga penyesuaian dan perbaikan yang diperlukan dapat dilakukan, semuanya merupakan bagian dari proses perubahan, yang bertujuan untuk mengubah organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan.

d) Integration phase (fase integrasi)

Setelah perubahan berhasil diimplementasikan, langkah ini dimulai. Agar perubahan menjadi bagian dari operasi rutin organisasi sehari-hari dan tidak memerlukan pengaturan khusus atau dorongan untuk dipertahankan, penting untuk mengonsolidasikan dan menstabilkannya. Melalui sistem umpan balik dan penghargaan, perilaku baru diperkuat, dan kebutuhan akan konsultan secara bertahap berkurang. Manajer dan karyawan juga dilatih untuk terus memantau dan meningkatkan perubahan.

2) Emergent Approach (Pendekatan Darurat)

Dengan menyoroti lima karakteristik organisasi yang dapat memfasilitasi atau menghambat keberhasilan perubahan, Pendekatan yang Muncul menawarkan panduan.

a) Organizational structure (struktur organisasi)

Organisasi yang memiliki hierarki yang datar dan lebih banyak pendelegasian berada dalam posisi yang jauh lebih baik untuk berubah daripada organisasi yang menolak perubahan yang signifikan. Ini dikenal sebagai transformasi struktur organisasi. Dorongan untuk membangun organisasi yang berpusat pada pelanggan dengan struktur yang mencerminkan dan bereaksi terhadap berbagai pasar

daripada fungsi yang berbeda adalah satu area yang sedang berkembang. Respons pelanggan menggabungkan gagasan bahwa setiap orang adalah pelanggan dan lebih memfokuskan penekanan pada proses horizontal yang efisien.

b) Organizational culture (budaya organisasi)

Dengan asumsi bahwa ada hubungan linear yang tidak rasional antara budaya organisasi dan kinerja, budaya organisasi merupakan upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi hanya dengan mencoba mengubah budayanya. Gagasan budaya organisasi tidak hanya rumit, tetapi juga tidak selalu jelas bagaimana budaya dan perubahan saling terkait, dan jika memang demikian, dengan cara apa.

c) Organizational learning (organisasi pembelajaran)

Pembelajaran sangat penting untuk membuat orang mampu menolak perubahan atau mempersiapkan mereka agar terbuka terhadapnya. Sering kali, keinginan untuk berubah pada dasarnya adalah sensasi pembersihan diri yang tidak memberikan pilihan lain. Akibatnya, perubahan dapat menurun.

7. Melakukan Manajemen Perubahan

Para manajer dan pemimpin perlu menyadari bahwa ada dua jenis perubahan: terencana dan tidak terencana. Penyesuaian yang direncanakan cenderung digagalkan oleh perubahan yang tidak direncanakan jika tidak diakui dan diantisipasi dengan tepat. Agen perubahan harus terus mengawasi proses perubahan yang direncanakan dan tidak terduga. Sementara beberapa perubahan dapat diperkirakan, banyak yang tidak, oleh karena itu diperlukan manajemen atau manajemen perubahan yang tepat. Misalnya, manajemen perubahan dalam suatu organisasi terdiri dari dua komponen utama yang saling terkait karena organisasi harus dipandang sebagai satu kesatuan dan terus berupaya meningkatkan output-nya. Yang pertama terdiri dari perubahan manajemen yang memengaruhi kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan internal dan eksternal lembaga. Yang kedua terdiri dari

perubahan organisasi yang memfasilitasi penerapan perubahan-perubahan ini, seperti tim manajemen pengawas, peran guru, staf pendukung profesional, metodologi perbaikan berkelanjutan, dan desain, pemantauan kemajuan anggota, dan program penilaian. Bersama-sama, kedua elemen ini membentuk totalitas yang tidak terpisahkan. Ini menyiratkan bahwa perubahan manajemen diperlukan agar perubahan organisasi dapat terjadi dengan sukses. Di sisi lain, tanpa adanya perubahan manajemen, reformasi tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk mendorong perbaikan di sekolah, kedua elemen tersebut harus dapat bekerja sama secara harmonis. Terkait dengan kedua elemen tersebut, ada dua hal penting yang perlu diingat jika Anda ingin reformasi sekolah terjadi. Pertama, hal tersebut berkaitan dengan proses manajemen, yang mencakup proses administrasi sekolah secara umum dan manajemen proses belajar mengajar. Kedua, hal tersebut berkaitan dengan berbagai masukan yang membantu proses manajemen. Di antara masukan tersebut terdapat masukan instrumental, yang meliputi personel, infrastruktur dan fasilitas, uang, dan undang-undang atau peraturan yang berlaku. Kategori berikutnya adalah masukan mentah, yang mencakup tujuan atau sasaran utama kegiatan organisasi. Pengaruh lingkungan atau umpan balik dari pemerintah daerah, lingkungan sekitar, dan orang-orang terdekat dengan anggota (Hendro Widodo: 2017).

8. Tuntutan untuk Melakukan Manajemen Perubahan

Akibat persaingan yang ketat di lingkungan digital, dinamika politik dan ekonomi berjalan tidak akurat pada skala regional, nasional, dan global. Perkembangan teknologi informasi merupakan pendorong utama globalisasi ekonomi. Oleh karena itu, struktur sosial dan demografi menjadi krusial. Sementara itu, perubahan yang terjadi di lingkungan internal organisasi, yaitu perubahan dalam:

- 1) Kompetensi, etos kerja, dan nilai-nilai karyawan;
- 2) Tingkat pendidikan karyawan;
- 3) Tingkat aktualisasi diri yang tinggi;
- 4) Lingkungan kerja yang positif;
- 5) Praktik kerja yang adaptif; dan

- 6) Kompensasi dan kesempatan berkarir yang adil dan transparan.

Nilai-nilai karyawan, etos kerja, dan perubahan kompetensi memerlukan reaksi organisasi yang sesuai. Harapan dan tuntutan karyawan meningkat seiring dengan tingkat pendidikan; mereka mencari peluang aktualisasi diri, lingkungan kerja yang mendukung, lebih banyak fleksibilitas dalam jadwal kerja, dan peluang karier serta penghargaan yang adil (Nunu Pertiwi,dkk : 2021).

9. Aktor-aktor Manajemen Perubahan

Orang yang membawa perubahan harus sangat menyadari dunia luar. Ada beberapa pelaku utama yang dikenal dalam manajemen perubahan yang mengemban tanggung jawab utama untuk mengawasi perubahan organisasi. Pelaku-pelaku berikut ini terlibat: (Potts & LaMarsh, 2004: 62-92):

Change Advocates.

Mereka yang memiliki ide tetapi tidak memiliki kekuatan untuk mewujudkannya. Oleh karena itu, para pendukung perubahan harus mencari sponsor yang dapat menunjuk agen perubahan dan mencari sumber daya serta bantuan untuk memastikan bahwa perubahan benar-benar terjadi.

a. Sponsor.

Sponsor adalah manajer senior atau direktur yang mengawasi operasi sehari-hari tetapi juga bertanggung jawab untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai perubahan yang sering diterapkan. Dengan demikian, sponsor perlu menyadari perubahan tersebut, mengelola atau mengawasinya, dan memiliki pemahaman yang baik tentang orang-orang yang akan terpengaruh. Oleh karena itu, tugas sponsor meliputi mengelola dan mengawasi perubahan, berhubungan dengan mereka yang terkena dampak perubahan, dan memahami keadaan yang diinginkan serta dampaknya terhadap karyawan.

Menurut Darly R. Connor dalam Wibowo (2018 :280) dijelaskan bahwa karakteristik daripada sponsor yaitu:

1) Power.

Perubahan dengan tujuan dilegitimasi oleh kekuatan organisasi. Rasa sakit adalah tingkat ketidakpuasan dengan situasi saat ini yang mendorong orang untuk berubah.

2) Vision.

Deskripsi yang tepat tentang perubahan yang harus dilakukan.

3) Resources.

Pemahaman mendalam tentang sumber daya organisasi orang, uang, dan waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan yang sukses, serta kapasitas dan kesiapan untuk mendedikasikan diri pada sumber daya tersebut.

4) The Long View.

Pemahaman mendalam tentang bagaimana organisasi dipengaruhi oleh perubahan.

5) Sensitivity.

Kemampuan untuk sepenuhnya memahami dan bersimpati terhadap masalah pribadi yang ditimbulkan oleh perubahan.

6) Scope.

Kemampuan untuk memahami sepenuhnya ukuran kelompok yang terkena dampak perubahan.

7) A Public Role.

Kapasitas dan kesiapan untuk menunjukkan dukungan yang dibutuhkan untuk mengomunikasikan komitmen tegas organisasi terhadap perubahan.

8) A Private Role.

Kapasitas dan keinginan untuk terlibat secara pribadi dengan orang atau organisasi penting untuk mengekspresikan komitmen pribadi yang kuat terhadap perubahan.

9) Consequence Management Techniques.

Bersiaplah untuk menyatakan ketidaksetujuan Anda terhadap individu yang menghalangi perubahan atau memberi penghargaan kepada mereka yang membantu orang lain menerimanya.

10) Monitoring Plans.

Keakuratan untuk menjamin bahwa protokol untuk melacak kemajuan dan masalah transisi dikembangkan.

11) A Willingness To Sacrifice.

Mengingat harga hampir pasti akan mengikuti perubahan, diperlukan komitmen untuk melakukan perubahan tersebut.

12) Persistence.

kemampuan untuk terus-menerus menunjukkan dukungan terhadap perubahan dan menolak tindakan jangka pendek apa pun yang bertentangan dengan tujuan perubahan jangka panjang.

c. Target.

Orang-orang yang perlu diubah adalah target. Target dapat mencakup pihak internal dan eksternal, termasuk pelanggan, selain anggota organisasi internal. Jika target bukan bagian dari proses perubahan, mereka dapat menimbulkan keberatan.

d. Change Agent.

Orang yang tidak memutuskan untuk berubah, tidak berinvestasi dalam perubahan, dan tidak bertanggung jawab atas perubahan tersebut. Orang yang merencanakan dan melaksanakan perubahan sendiri dikenal sebagai agen perubahan. Terkadang orang yang sama berperan sebagai sponsor dan agen perubahan. Pemangku kepentingan (e). Pemangku kepentingan adalah semua pihak yang terdampak oleh perubahan dan terkadang digunakan sebagai pengganti istilah target.

BAB 2

MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN

1. Model Manajemen Perubahan

Baik individu maupun organisasi harus mengelola perubahan organisasi secara efektif (Nuri Islami & M. Adhie Husnie: 2023). Namun, faktor orang atau organisasi merupakan satu-satunya fokus dari model manajemen perubahan yang sekarang digunakan. Meskipun tidak membahas secara rinci, pendekatan manajemen perubahan tujuh langkah McKinsey membahas masalah organisasi dan individu. Namun, model Prosci ADKAR membahas lebih rinci tentang manajemen perubahan secara individu, model 8 langkah Kotter membahas lebih rinci tentang manajemen perubahan pada tingkat organisasi, dan ada juga model manajemen perubahan Lewin dan lainnya. Strategi manajemen perubahan disarankan berdasarkan kekurangan dan kelebihan dari berbagai model. Strategi ini dibuat dengan mengintegrasikan sejumlah komponen model, seperti:

1) 7 langkah McKinsey

Model 7-S McKinsey diuraikan dalam buku *In Search of Excellence* karya konsultan McKinsey Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman. Alih-alih berfokus pada struktur, model tersebut menekankan perlunya koordinasi dan memetakan serangkaian faktor yang saling terkait yang memengaruhi kemampuan perusahaan untuk berubah. Ketujuh elemen tersebut adalah:

Elemen 7 S :

- 1) Strategi-rencana Anda tentang cara bersaing dan sukses di pasar
- 2) Struktur- bagaimana Anda mengatur, yaitu unit bisnis dan struktur pelaporan Anda

- 3) Sistem-proses dan teknologi yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.
 - i. Elemen Lunak
- 4) Nilai-nilai bersama-nilai-nilai inti sebagaimana didefinisikan oleh budaya perusahaan dan etos kerja perusahaan
- 5) Gaya-pendekatan kepemimpinan dalam mengelola perusahaan dan karyawan
- 6) Staf-tenaga kerja perusahaan
- 7) Keterampilan-pengetahuan kolektif dan keahlian karyawan.

Kekuatan model 7-S adalah membantu organisasi memahami status quo sehingga mereka tahu apa yang perlu diubah. Model ini juga membantu menggambarkan bagaimana setiap perubahan organisasi akan memengaruhi ketujuh elemen.

Model ini kurang efektif dalam membimbing perusahaan untuk melakukan perubahan. Model McKinsey mungkin paling cocok dipadukan dengan kerangka kerja manajemen perubahan organisasi yang lebih dapat ditindaklanjuti.

2) Langkah Kotter

Melalui delapan langkah—meningkatkan urgensi, menyusun tim yang unggul, memperoleh visi yang tepat, mengomunikasikan dukungan, memungkinkan tindakan, menghasilkan kemenangan jangka pendek, bertahan, dan membuatnya bertahan—organisasi juga dapat memimpin perubahan dalam situasi tertentu. Karena secara efektif menciptakan rasa urgensi dan menjelaskan mengapa perubahan itu perlu, teori perubahan organisasi Kotter termasuk di antara teori manajemen perubahan yang paling banyak digunakan. Teori ini kurang berhasil karena tidak adanya umpan balik dari semua tingkatan. Kotter mengambil pendekatan dari atas ke bawah. Jika anda memulai dengan langkah-langkah ini, pastikan untuk memasukkan beberapa

Model ADKAR merupakan alat yang berguna karena membantu Anda memikirkan dan merencanakan segala hal yang perlu dilakukan di lapangan agar perubahan organisasi Anda berhasil. Model ini memaksa Anda untuk merencanakan cara mendukung dan menciptakan perubahan di semua tingkatan organisasi (Tandelilin: 2013).

4) Model Lurt Lewin

Model perubahannya pada tahun 1940-an, dan model ini masih populer hingga saat ini terutama karena kesederhanaannya. Model ini membagi perubahan organisasi menjadi tiga langkah dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Model Perubahan Organisasi

Mencairkan	Mengubah	Bekukan Kembali
Putuskan apa yang perlu dirubah	Lakukan perubahan	Menginternalisasikan dan melembagakan perubahan.
Analisis proses Anda saat ini dan identifikasi apa yang perlu diubah.	Berkomunikasikan sesering mungkin tentang manfaat perubahan.	Ciptakan rasa stabilitas untuk mempertahankan perubahan.
Komunikasikan perlunya perubahan.	Berikan waktu dan pelatihan bagi orang-orang agar terbiasa dengan perubahan.	Rayakan keberhasilan

1
Model Lewin untuk perubahan organisasi tampak sederhana karena hanya terdiri dari tiga langkah. Anda harus melawan godaan untuk terburu-buru dalam setiap fase. Perlu waktu untuk



merencanakan, melaksanakan, dan memperkuat perubahan. Pastikan Anda memberikan cukup waktu bagi karyawan untuk terbiasa dengan perubahan dan memberi mereka kesempatan untuk memberikan umpan balik (Widyaningrum,dkk: 2022).

2. Langkah-langkah dalam Manajemen Perubahan

Untuk melaksanakan manajemen perubahan, ada beberapa langkah yang dapat diambil oleh manajer atau pimpinan yaitu:

a. Menciptakan situasi mendesak yang penting.

Pimpinan perusahaan harus bisa menciptakan sebuah situasi penting dan mendesak, dan mensosialisasikan kepada seluruh karyawan, kenapa perusahaan harus melaksanakan perubahan. Setiap perubahan membutuhkan pengorbanan dan jika karyawan mengetahui kenapa mereka harus berkorban dan apa manfaatnya, maka mereka akan dengan sukarela dan penuh semangat dalam mensukseskan perubahan tersebut.

b. Membuat fase-fase perubahan.

Perubahan transformatif pun juga tidak dapat dilaksanakan dengan instan, untuk itu manajer perubahan harus menciptakan fase-fase atau beberapa tahapan perubahan, sehingga perubahan yang besar itu bisa dipecah dan dibagi menjadi perubahan kecil yang berurutan. Tujuannya agar semua target yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan maksimal, karena tidak mungkin semua target perubahan dapat dicapai dalam satu waktu dan dalam satu aktifitas. Manajer perubahan harus bisa membagi fase tersebut, membuat program detailnya, menghitung biayanya, dan menentukan peran setiap pihak dalam mensukseskan perubahan di setiap fase tersebut.

c. Mengatasi dan mengelola penolakan dengan baik.

Penolakan akan selalu terjadi karena ada beberapa pihak yang merasa nyaman atau berpikir kondisi lama lebih baik daripada perubahan yang akan dilaksanakan. Untuk itu manajer perubahan harus dapat berkomunikasi dan

mengajak seluruh pihak yang menolak untuk duduk bersama dan mencari jalan keluar. Dengan mendengarkan pihak yang menolak, maka manajer perubahan juga dapat memperbaiki strategi atau metode perubahan yang akan dilaksanakan, tanpa mengubah target yang akan dicapai. Hal ini juga membuat resiko perubahan dapat diminimalisir bahkan mendapat lebih banyak dukungan dari berbagai pemangku kepentingan.

d. Memberikan pelatihan untuk menghadapi perubahan.

Perubahan membuat perusahaan harus memasuki model baru atau mekanisme baru. Hal ini membuat setiap individu harus memiliki keahlian baru, kompetensi baru, kebiasaan baru, dan mekanisme kerja yang baru. Untuk itu manajer perubahan perlu melaksanakan berbagai pelatihan sebelum perubahan dilaksanakan. Pelatihan ini berguna supaya setiap karyawan memiliki kemampuan untuk melaksanakan seluruh perubahan yang telah direncanakan. Dengan adanya pelatihan, maka rencana perubahan akan dapat lebih mudah untuk dilaksanakan dan dicapai, serta resiko kegagalan dan kerugian bisa dikurangi atau dihilangkan.

e. Membentuk pemimpin perubahan beserta tim.

Perubahan membutuhkan pengorbanan dan memerlukan usaha yang lebih dari usaha sebelumnya. Untuk itu meningkatkan moral dan motivasi karyawan juga sama pentingnya dengan perubahan itu sendiri. Pemimpin perusahaan harus memilih manajer perubahan yang kompeten beserta timnya. Manajer perubahan ini nantinya yang akan secara terus menerus berkomunikasi dan mengawasi proses perubahan dan melaksanakan berbagai proses penyesuaian di dalam proses perubahan. Tentunya pemimpin perubahan adalah seorang pemimpin yang bisa berkomunikasi baik, mendengar keluhan-kesah dan masalah karyawan, dan mampu memberikan solusi untuk setiap kendala yang akan dihadapi selama perubahan terjadi.



1

dukungan seadanya saja dari seluruh pihak. Perubahan membutuhkan kontribusi semua pihak dan jika semua pihak tidak melaksanakannya dengan totalitas maka perubahan tidak akan memberikan dampak yang besar atau sesuai dengan harapan.



f. Meminta umpan balik.

Pimpinan perusahaan secara berkala dan periodik harus selalu meminta umpan balik dari proses perubahan yang dilaksanakan, minimal di akhir setiap fase perubahan harus dilaksanakan umpan balik. Gunanya adalah untuk menilai seberapa jauh target perubahan yang telah dicapai, menerima berbagai masukan agar perubahan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien, serta melaksanakan penyesuaian agar proses perubahan bisa memberikan dampak yang lebih besar lagi (Rusydy Fauzan, dkk: 2023).

3. Bentuk-bentuk Strategi dalam Mengelola Perubahan

Ada beberapa jenis strategi manajemen perubahan (Arifin, 2001; Fitri Maulida: 2014). Jenis-jenis strategi manajemen perubahan antara lain adalah :

- a. Strategi politik: Mengetahui dinamika kekuatan sistem sosial.
- b. Strategi ekonomi: Mengetahui cara mengendalikan sumber daya ekonomi, yaitu memainkan peran penting dalam proses perubahan yang diinginkan.
- c. Strategi akademis: Mengenali bahwa semua orang itu logis, artinya ketika diberi informasi yang sesuai dengan akal sehat, setiap orang akan dapat menerima perubahan (Rasio).
- d. Strategi teknik: Menyadari bahwa setiap manusia dipengaruhi oleh setiap perubahan.
- e. Strategi militer: Menyadari bahwa paksaan dan kekerasan dapat digunakan untuk membawa perubahan.
- f. Teknik konfrontasi: Menyadari bahwa jika suatu kegiatan membuat seseorang marah, mereka akan berubah.
- g. Model ilmu perilaku terapan: Pengetahuan tentang ilmu perilaku.
- h. Strategi mengikuti: Menyadari bahwa konsep mengikuti dapat digunakan untuk melakukan perubahan.

4. Kegagalan dalam Mengelola Perubahan

Menurut Rusydy Fauzan dalam bukunya berjudul Manajemen Perubahan yang dikuti dari beberapa pendapat dari para ahli terdapat enam penyebab yang berkontribusi besar dalam gagalnya sebuah perubahan yaitu: sebuah perubahan yaitu:

- a. Kurangnya figur kepemimpinan.

Perusahaan tidak mendapatkan figur manajer perubahan yang mampu menggerakkan semua orang untuk melaksanakan dan memimpin perubahan.

- b. Komunikasi yang buruk.

Komunikasi yang buruk membuat setiap pihak menjadi saling curiga, tidak menghargai, dan saling menyalahkan dari berbagai permasalahan yang ditimbulkan karena perubahan.

- c. Tidak adanya penilaian.

Tidak adanya penilaian tentang sudah sejauh mana perubahan telah tercapai dan reward untuk setiap pencapaian yang ada, sehingga membuat semua karyawan bertanya-tanya sudah sejauh manakah hasil yang telah mereka dapatkan dari program perubahan.

- d. Tidak fokus kepada karyawan.

Karyawan memberikan banyak pengorbanan yang merugikan diri mereka, sedangkan proses perubahan tidak melibatkan mereka secara aktif, tidak menjelaskan dampak positif dan manfaat bagi mereka, sehingga karyawan akan mengalami demotivasi dan tidak melaksanakan perubahan dengan maksimal.

- e. Kurangnya pelatihan.

Kurangnya keahlian dan pengetahuan juga akan membuat setiap target perubahan gagal untuk dicapai yang akan membuat proses perubahan menjadi gagal dan terlalu berat untuk dilanjutkan.

- f. Kurangnya momentum.

Perubahan dilakukan dengan waktu yang sedang tidak tepat atau berlawanan pada suatu keadaan perusahaan saat ini. Sehingga perubahan tidak mendapat dukungan atau



(2019) mengutip dalam jurnal Irawati A Kahar (2008) diungkapkan peran kepemimpinan dalam perubahan antara lain:

- a. Fungsi pemimpin sebagai sumber visi dan strategi, yang berarti bahwa pemimpin bertugas mengarahkan perusahaan ke arah yang benar. Selain itu, kepala sekolah atau pemimpin menciptakan, mengomunikasikan, dan mengembangkan visi yang telah ditetapkan. Rencana Aksi adalah langkah-langkah operasional spesifik yang dijalankan untuk mencapai tujuan. Ia juga menciptakan taktik untuk mencapai tujuan dan misi organisasi serta menginspirasi dan mendidik orang-orangnya.
- h. Alokasi Sumber Daya. Alokasi sumber daya mencakup pengaturan anggaran, waktu, tenaga kerja, teknologi, dan aset lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan program dan strategi. Perencanaan sumber daya yang tepat sangat penting untuk memastikan semua aktivitas dapat dijalankan menggunakan sumber informasi untuk membangun hubungan.
- i. Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators/KPI). Posisi pemimpin sebagai pelatih, yang berarti bahwa KPI adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi berhasil mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. KPI harus spesifik, terukur, dan realistis pada tujuan tugasnya. Pemimpin juga berkontribusi pada pengembangan kepercayaan, yang membentuk fondasi kegiatan untuk menilai kinerja organisasi secara berkala terhadap tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam rencana baru. Mengembangkan rencana dapat dilakukan. Proses ini membantu organisasi tetap fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun kondisi internal.
- d. Fungsi pemimpin sebagai katalisator perubahan dalam posisi strategis. Jika ditemukan masalah atau kekurangan untuk masa depan. Ia mempromosikan program-program baru, mengembangkan rencana kerja sama publik, dan memiliki dampak signifikan pada pengambilan keputusan terkait perubahan. Ia dapat menjadi inovator sekaligus.
- k. Review dan Penyesuaian. Review dilakukan secara periodik pembaharuan organisasi pada saat-saat tertentu. Sebagai Agen perubahan, pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab untuk menilai apakah rencana strategis masih relevan dan tepat untuk kondisi terkini. Penyesuaian mungkin diperlukan mengubah struktur organisasi dan perilaku anggotanya jika ada perubahan besar dalam faktor eksternal (misalnya perubahan pasar atau regulasi) atau internal (misalnya perubahan manajemen atau sumber daya).
- l. Komunikasi dan Implementasi. Setelah Renstra disusun, penting bagi organisasi untuk menyebarkan dan mengkomunikasikannya kepada semua pihak terkait (tim internal, stakeholder eksternal). Implementasi Renstra memerlukan dukungan dari seluruh anggota organisasi, sehingga kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang efektif sangat diperlukan.

dicapai oleh organisasi. Visi harus jelas, inspiratif, dan memandu seluruh arah kegiatan organisasi. Contoh: "Indonesia generasi emas 2030."

- b. Misi, adalah pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai visinya. Ini merumuskan peran dan tanggung jawab utama organisasi. Contoh: "Memberikan

3. Perubahan fundamental yang mendorong kemajuan ekonomi masyarakat."

Salah satu gaya kepemimpinan yang sering dipilih oleh para eksekutif dalam bisnis adalah perubahan mendasar. Meskipun kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang dihadapi sama: memotivasi individu untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Analisis ini penting untuk merancang strategi dengan menonjolkan nilai-nilai organisasi yang signifikan yang sesuai dengan kondisi organisasi. Misalnya, kekuatan (Danang et al., 2024). Dengan membina hubungan dan membangun iklim kepercayaan di mana visi dapat diadopsi secara kolektif, kepemimpinan yang mengilhami perubahan mendasar.

d. Tujuan dan Sasaran. Tujuan adalah hasil besar yang ingin menurut Bernard Bass, menggeser keyakinan pribadi para dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, pengikutnya agar sesuai dengan visi dan tujuan organisasi. Sedangkan sasaran adalah target spesifik dan terukur yang Termasuk kapasitasnya untuk mengatasi hambatan dan rintangan menjadi bagian dari tujuan.

di dalam perusahaan. Transformasi mendasar dipicu oleh empat sifat utama kepemimpinan yang efektif:

- a. Pertimbangan Individual: Pemimpin memberikan perhatian dan dukungan khusus kepada setiap anggota tim, eksternal yang telah diidentifikasi melalui analisis SWOT. memperlakukan mereka sebagai individu yang unik. Hal ini mencakup pengawasan, pembinaan, dan pemberian kesempatan kepada setiap bawahan.
- b. Kebijakan, adalah aturan, pedoman, atau prinsip yang dalam organisasi. Kebijakan berfungsi untuk memastikan motivasi yang menginspirasi. Pemimpin berbagi tujuan bahwa kegiatan operasional sejalan dengan strategi yang mereka dan menyajikan visi yang menarik kepada semua anggota tim. Mereka mempercepat keberhasilan perusahaan Program dan Rencana Aksi. Program adalah inisiatif atau dengan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan proyek besar yang diimplementasikan untuk menjalankan bersama melalui penggunaan simbol-simbol yang inspiratif.

c. Pengaruh yang Diidealkan: Pemimpin dianggap karismatik karena mereka dengan bersemangat menyampaikan visi dan tujuan tim, menginspirasi anggota tim untuk merasa bangga dengan keanggotaan mereka. Anggota tim memiliki keyakinan pada keterampilan dan karakter moral pemimpin mereka.

d. Stimulasi Intelektual: Kecerdasan, daya cipta, dan orisinalitas anggota tim didukung oleh para pemimpin. Mereka menginspirasi anggota tim untuk menghasilkan konsep-konsep baru dan berpikir kreatif.

4. Pendekatan Kepimpinan Transformasional

Dalam sebuah artikel jurnal oleh Roni Harsoyo (2022), Bass mengklaim bahwa cara utama untuk mengevaluasi seorang pemimpin transformasional adalah dengan melihat bagaimana mereka memengaruhi pengikut mereka. Pemimpin menginspirasi dan mengubah orang melalui:

- 1) Mendidik mereka tentang pentingnya hasil kerja;
- 2) Meyakinkan mereka untuk mendahulukan organisasi atau tim di atas kepentingan mereka sendiri; dan
- 3) Meningkatkan tingkat persyaratan mereka.

5. Memimpin Perubahan Besar

Sebagai seorang pemimpin tentunya harus mempunyai sebuah kekuatan yang dapat menggerakkan banyak orang di sekitar, dan sebagai seorang pemimpin juga tentunya harus bisa mengorganisir suatu komunitas. Perubahan yang besar merupakan sebagian besar kemajuan manusia yang sebenarnya hal ini berawal dari dorongan orang-orang muda yang kita tidak sadari bahwasannya mereka lebih unggul dari sosok-sosok terkemuka lainnya. . Oleh karena itu menjadi seorang pemimpin harus bisa meningkatkan kualitas diri supaya masyarakat luas bisa melihat bahwasannya ia pantas untuk menjadi seseorang yang dapat mendorong para pengikutnya ke dalam suatu perubahan dan kemajuan. Berpikir secara kritis juga merupakan salah satu kunci untuk menjadi pemimpin yang baik, karena apapun masalahnya, pemimpinlah yang nantinya akan memutuskan keputusannya dan mencari jalan keluar untuk bersama, serta mempunyai sifat yang gigih menjadikan seorang pemimpin harus tahu tentang pekerjaannya dan memegang tanggung jawab dengan sangat erat, ini

menjadikan pemimpin tersebut bisa mengorganisir komunitasnya. Menurut Sujardwo dalam jurnal manajemen pendidikan islam yang ditulis oleh Ayu Sulastri dan Rifa'I (2019) pemimpin harus membangun kepercayaan dalam memimpin perubahan berskala besar, yaitu :

a) Kompetensi Lebih.

Seorang pemimpin yang kompeten—yaitu memiliki pelatihan dan pengalaman yang memadai—akan dipercaya oleh tim.

b) Karakter Unggul.

Karakter adalah perilaku yang mewujudkan visi dan misi organisasi. Pemimpin tim perlu memberi contoh bagi anggota tim lainnya dengan menjunjung tinggi cita-cita yang telah dianut kelompok tersebut. Agar tim dapat berfungsi sesuai dengan visi dan tujuan yang ditetapkan, ia harus mampu menyediakan energi yang diperlukan untuk menjaga, menegakkan, dan mengembangkannya.

c) Keberanian Untuk Melakukan Terobosan.

Pemimpin tim harus cukup berani untuk mencoba hal-hal baru. Kecakapan fisik, kemampuan kognitif, keterampilan interpersonal, dan kapasitas untuk mengoordinasikan semua kegiatan dengan visi dan misi yang ditetapkan diperlukan untuk ini.

d) Kepercayaan Diri.

Karena percaya diri identik dengan keberanian menghadapi rintangan, maka kepercayaan diri erat kaitannya dengan kualitas keberanian. Lebih dari itu, ia perlu memiliki keberanian untuk mengajukan masalah yang harus diatasi oleh kelompoknya.

e) Loyalitas.

Loyalitas mengarah ke tiga arah yang berbeda: ke samping, ke atas, dan ke bawah. Ini menyiratkan bahwa pemimpin perlu loyal kepada rekan kerja dan bawahannya selain mengharapkan loyalitas dari mereka. Selain itu, ia juga loyal kepada organisasi atau kelompoknya.





6. Kepimpinan Berbasis Kultural

Menanamkan norma dan nilai dalam pertumbuhan kelompok yang bertindak sebagai panduan bagi perilaku individu dalam suatu organisasi dikenal sebagai kepemimpinan berbasis budaya.

Oleh karena itu, nilai-nilai harus menjadi landasan bagi para pemimpin untuk memenuhi tanggung jawab mereka agar menjadi faktor utama dalam keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Keberhasilan seorang pemimpin dimulai dengan menerapkan prinsip-prinsip universal yang diyakini dalam konteks hubungan organisasi, menurut Asep Suryana (2010:40) dalam jurnal administrasi pendidikan yang ditulis oleh Sadidul Aqabe (2017). Dalam kehidupan berorganisasi, menunjukkan kepemimpinan etis dan estetika menunjukkan prinsip-prinsip yang diperlukan untuk menciptakan hubungan yang utuh, saling dianutnya. Ia menegaskan bahwa ada sejumlah tanda bahwa gaya percaya, dan positif berikut ini adalah:

1) Kebebasan dan rasa takut.
Ketakutan dalam pekerjaan sering kali menimbulkan frustrasi, kemarahan, dan penghinaan. Namun, kemitraan Mengetahui dan memiliki nilai-nilai pribadi yang yang tak kenal takut memungkinkan para pemimpin dan tercermin dalam nilai-nilai organisasi yang ditetapkan oleh pengikut untuk berkolaborasi, berkomunikasi, dan visi dan misi organisasi, mengambil risiko. Kreativitas tumbuh subur sebagai kekuatan komitmen hasilnya, dan para pengikut mudah terinspirasi untuk meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi mengatasi masalah yang menantang dan menghadapi tantangan. Para pemimpin memiliki kesempatan untuk mengembangkan orientasi pencapaian tujuan oleh akhirnya akan membantu perusahaan.

2) Komunikasi.
Pemimpin yang tidak efektif hanya mengizinkan kontak satu arah antara mereka dan orang lain atau bawahan. Meskipun ingin berbicara, beberapa pemimpin kesulitan mendengarkan, yang membuat komunikasi menjadi sulit. Mengembangkan komunikasi dua arah yang mendorong keterlibatan antara atasan dan bawahan adalah salah satu strategi yang dapat digunakan pemimpin untuk mengatasi masalah ini.

3) Interaksi.
Pemimpin yang sukses tidak ragu untuk berinteraksi secara pribadi dengan bawahannya. Hal ini memungkinkan para pemimpin untuk memahami bawahannya, mengenal

7. Memimpin Berdasarkan Hubungan

3

Kepercayaan pemimpin didefinisikan sebagai keyakinan yang dimiliki pengikut terhadap pemimpin karena mereka menganggap pemimpin tersebut jujur, dapat diandalkan, berdedikasi, dan terlibat dalam pertukaran yang menguntungkan dan mampu berkomunikasi. Hubungan pemimpin-bawahan yang didasarkan pada kesetaraan, dedikasi, kerja sama, saling menghormati, dan ketergantungan adalah cara lain untuk mendefinisikan kepercayaan terhadap pemimpin.

Intinya, pemimpin dan pengikut membangun hubungan bawahan mereka adalah manusia. Dengan menunjukkan timbal balik yang saling menguntungkan. Ketika pengikut yakin perhatian dan minat pada orang lain sebagai individu yang baik dan kepentingan mereka tidak akan dilanggar, mereka siap mendukung keputusan pemimpin. Semua harapan organisasi dapat terpenuhi ketika tim memercayai pemimpin. Inovasi, moral, produktivitas, efisiensi, dan kreativitas akan tumbuh subur.

Hanya ketika pemimpin dan bawahan memiliki Kolaborasi, kreativitas, dedikasi karyawan, dan suasana kerja yang hubungan yang ditandai oleh kejujuran, kepercayaan, dan positif semuanya bergantung pada kepemimpinan yang berbasis rasa hormat satu sama lain di mana semua informasi yang relevan diungkapkan, solusi ditawarkan tanpa prasangka, Dalam bukunya tahun 2006 Manager, as Politician, Gilley mengklaim bahwa hubungan yang didasarkan pada kepercayaan antara pemimpin dan pengikut dapat menghasilkan lima keuntungan:

1) Meningkatkan dan mengembangkan berbadan diri manajer dan karyawannya lain setelah terjalin rasa percaya. Ini berarti bahwa pemimpin harus selalu mengatakan kebenaran, bahkan jika itu berarti mengatakan hal-hal yang mungkin tidak selalu ingin mereka katakan kepada bawahan.

2) Meningkatkan hasil.
3) Mengembangkan dan meningkatkan komunikasi di dalam organisasi

4) Meningkatkan dan mengembangkan berbadan diri manajer dan karyawannya lain setelah terjalin rasa percaya. Ini berarti bahwa pemimpin harus selalu mengatakan kebenaran, bahkan jika itu berarti mengatakan hal-hal yang mungkin tidak selalu ingin mereka katakan kepada bawahan.

5) Mengembangkan dan meningkatkan komunikasi di dalam organisasi

8. Gaya Kepimpinan Perubahan

Menurut jurnal manajemen pendidikan Islam karya Bardatus Sufyanah (2023), gaya kepemimpinan perubahan yang sukses mengharuskan seorang pemimpin untuk membangun hubungan kerja yang kuat dengan anggota tim, mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, dan memahami peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Berikut ini adalah beberapa contoh gaya kepemimpinan:

a. Gaya Kepemimpinan Memerintah (Coercive Leadership).

Tipe pemimpin ini memiliki kendali penuh atas semua aspek perubahan, termasuk pengambilan keputusan dan ide desain. Fondasi dari gaya kepemimpinan yang tegas adalah

kepatuhan terhadap arahan dari atasan atau pemimpin. Karena "Lakukan karena saya perintahkan" adalah fondasi dari metode ini, pengikut harus mematuhi arahan apa pun yang diberikan oleh pemimpin. Akibatnya, peran anggota menjadi kurang signifikan karena mereka tidak dapat mengekspresikan kreativitas mereka, yang menghambat kemampuan mereka untuk maju dalam perusahaan. Pemimpin memiliki pengaruh penuh atas perubahan organisasi. Anggota yang tidak menaati perintah atau tidak mengikutinya akan diancam atau bahkan diintimidasi oleh pemimpinnya. Jika hal ini dilakukan secara konsisten, hal itu akan menghancurkan moral dan kinerja anggota, membuat mereka tidak efektif dan mencegah tercapainya tujuan. Jika digunakan dengan jujur dan tepat, gaya otoriter dapat menguntungkan, terutama dalam situasi di mana pemimpin harus bergerak cepat dan tegas. Organisasi dengan keanggotaan kecil dan sedikit keahlian dapat memperoleh manfaat dari pendekatan ini. Di sisi lain, pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya ketika para anggota dapat dipercaya.

b. Gaya Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Leadership*).

Keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan sebaik mungkin dikenal sebagai afilatifitas. Tipe pemimpin ini lebih berfokus pada perasaan karyawannya, seperti membuat mereka bahagia dan memperkuat ikatan mereka, daripada menekan mereka untuk memenuhi tujuan dan hasil organisasi. Bahkan ketika ada perubahan dalam organisasi, seperti reorganisasi struktur, seorang pemimpin harus ingat bahwa tim telah bekerja dengan sangat baik meskipun faktanya setiap anggota telah menghasilkan hasil yang berbeda-beda. Untuk memastikan bahwa para anggota merasa dihargai dan diperhatikan, pemimpin harus menyadari ketidaknyamanan yang muncul akibat perubahan. Ciri gaya afiliasi juga memungkinkan anggota untuk menyesuaikan diri dengan posisi baru mereka dalam menghadapi perubahan yang cepat dengan menawarkan

e

dorongan, dukungan, dan bantuan. Ini berarti bahwa pemimpin yang menggunakan pendekatan ini harus mengesampingkan egonya untuk memastikan bahwa tantangan ditangani secara efektif. Ketika perubahan baru saja dimulai dan anggota membutuhkan bimbingan dari seorang pemimpin untuk terlibat, pendekatan afiliasi berfungsi dengan baik. Jenis pemimpin ini secara konsisten mengungkapkan rasa terima kasih dan pujian sambil menjaga keinginan anggota untuk terus maju dan beradaptasi dengan perubahan untuk memengaruhi pencapaian suatu tujuan.

c. Gaya Kepemimpinan Pembinaan (*Coaching Leadership*).

Tujuan dari pembinaan kepemimpinan adalah untuk membantu individu menjadi lebih mahir dalam menangani perubahan sehingga organisasi dapat berhasil. Ketika anggota memerlukan bantuan dan arahan dalam mengembangkan keterampilan jangka panjang, para pemimpin menggunakan pendekatan ini. Para pemimpin memahami bahwa mereka dapat menangani perubahan secara lebih efektif dengan menggunakan pendekatan ini. Untuk mengembangkan kinerja dalam suatu organisasi dan menghasilkan individu yang resisten terhadap perubahan, gaya ini membantu para anggota dalam mengidentifikasi area kelemahan mereka. Para anggota akan lebih reseptif dan cenderung membuat perubahan di masa mendatang ketika para pemimpin yang menggunakan metode pembinaan menunjukkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap perkembangan mereka. Para karyawan akan merasa puas sebagai hasil dari pembinaan ini karena mereka telah menerima rasa hormat, penghargaan, dan arahan di tempat kerja.

d. Gaya Kepemimpinan Demokratik.

Gaya kepemimpinan demokratis menekankan kerja sama antara atasan dan pengikut. Tidak ada hierarki antara pemimpin dan anggota dalam gaya ini. Fakta bahwa pemimpin menyambut semua ide, kontribusi, dan bahkan

kritik menunjukkan bahwa tidak ada batasan antara atasan dan pengikut. Demi organisasi secara keseluruhan, kepemimpinan demokratis memprioritaskan kebutuhan anggota di atas kepentingan pemimpin. Kepemimpinan demokratis dicirikan oleh gaya komunikasi yang dibangun dengan ramah, fokus pada kerja tim, dan kebebasan bagi individu untuk mengekspresikan kreativitas mereka. Oleh karena itu, alih-alih menjadi pemimpin bagi pengikutnya, gaya kepemimpinan ini dapat dibandingkan dengan kakak terhadap saudara kandungnya.

e. Gaya Kepemimpinan Penentuan.

Kecepatan Gaya kepemimpinan penentu kecepatan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan. Terlepas dari tantangannya, tujuan organisasi harus dipenuhi secepat mungkin. Banyak anggota harus memiliki keterampilan yang sama dengan seorang pemimpin karena para pemimpin ini terpaku pada kecepatan dan keunggulan, agar para peserta memberikan segalanya, yang pada akhirnya akan menghasilkan hasil terbaik. Metrik kinerja tinggi merupakan aspek yang menentukan dari gaya kepemimpinan penentu kecepatan. Ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak menoleransi orang-orang yang tidak memenuhi harapan mereka. Karena para pemimpin terus-menerus berusaha untuk menjadi yang terhebat dan paling menonjol. Dengan cara ini, hal itu dapat memengaruhi lingkungan kerja organisasi.

f. Gaya Kepemimpinan Visioner.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan visioner tahu ke mana organisasi yang dipimpinnya harus bergerak dan jelas tentang target dan tujuan akhir sejak awal. Ini menunjukkan bahwa pendekatan ini memberi penekanan kuat pada nilai visi bagi bisnis yang ingin beradaptasi. Anggota organisasi lebih produktif ketika pemimpin mereka memiliki tujuan atau ambisi yang jelas, karena arah hasil yang diinginkan jelas. Pemimpin yang memilih pendekatan ini juga memberikan penjelasan tentang proses pengambilan

k putusan mereka sehingga pengikut mereka menyadari sejarah dan selanjutnya dapat menjadi lebih terlibat. Untuk mencapai prestasi luar biasa yang tidak akan pernah dicapai oleh pemimpin dari pengikut yang hanya mengikuti instruksi, anggota kepemimpinan visioner diberi kebebasan dan kesempatan untuk mencoba hal-hal baru. Kemampuan untuk menghasilkan, merumuskan, menyosialisasikan, dan mengimplementasikan ide-ide yang muncul dari diri sendiri atau dari interaksi antara anggota dan pemangku kepentingan dikenal sebagai kepemimpinan visioner. Ide-ide ini dianggap sebagai cita-cita masa depan organisasi, yang harus diupayakan oleh semua karyawan untuk mewujudkan organisasi yang selalu mereka impikan. Oleh karena itu, dalam masa transisi saat ini, kepemimpinan visioner menjadi sangat penting. Jelas dari uraian sebelumnya tentang gaya kepemimpinan bahwa seorang pemimpin harus mampu melatih dirinya sendiri dan tahu kapan harus menggunakan gaya yang paling sesuai dengan tuntutan perusahaan. Diharapkan dengan menerapkan gaya yang berbeda dalam berbagai situasi, anggota akan terbantu dalam mewujudkan perubahan secara kolektif.

9. Strategi Pemimpin Perubahan

Menurut Wibowo dalam jurnalnya Ayu Lestari dan Nuri aslami ada beberapa strategi pemimpin untuk melakukan perubahan, yaitu:

a. Akselerasi perubahan dimasa depan.

Dalam meramalkan masa depan, perubahan populasi merupakan satu-satunya elemen penting yang memengaruhi perubahan secara signifikan, khususnya di negara-negara berkembang. Mirip dengan ini, akan ada perubahan signifikan di sekolah, seperti tuntutan masyarakat yang sejalan dengan zaman.

b. Pemimpin dalam pusran perubahan.

Pemimpin harus bersedia beradaptasi, dan organisasi harus menyesuaikan diri. Seorang pemimpin mencurahkan perhatian bertahun-tahun pada hasil akhir. Selain itu, produk yang sudah ketinggalan zaman akan dihentikan pada titik tertentu di tahun mendatang.

c. Langkah memimpin perubahan.

Pemimpin menghadapi kesulitan perubahan, mengakui akibatnya, dan mempertimbangkan bahayanya. Di sini, para pemimpin harus menunjukkan bahwa pendelegasian yang telah diberikan kepada mereka dapat dipercaya dan diterima.

d. Keseimbangan antara perubahan dan kontinuitas.

Perubahan memang diperlukan bagi perusahaan untuk berkembang, tetapi banyak di antaranya yang membuat stres untuk dihadapi. Oleh karena itu, untuk menghindari terciptanya ketegangan, para pemimpin perlu memandang perubahan sebagai suatu kelanjutan. Kepercayaan organisasi, khususnya komitmen untuk menjaga rasa saling percaya, diperlukan untuk keberlanjutan perubahan.

e. Meningkatkan kepuasan pekerja.

Agen perubahan harus mampu meningkatkan kebahagiaan karyawan dengan berbagai insentif, termasuk bonus dalam bentuk saham dan opsi lainnya. Karena hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan karyawan, dan karyawan yang puas akan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Jelas dari pembahasan sebelumnya bahwa langkah pertama dalam memimpin perubahan adalah melihat ke masa depan, mampu mengambil risiko, mampu bekerja terus-menerus, dan mampu meningkatkan kepuasan kinerja ketika perubahan dilaksanakan dengan baik.

10. Penyakit Kepimpinan

Mengubah pemimpin itu sendiri merupakan tugas yang paling sulit dalam konteks globalisasi. Menjadi tantangan bagi para pemimpin untuk membawa perubahan dalam organisasi mereka. Menurut sebuah esai oleh Syamsiyah (2029), para pemimpin sering

kali m letakkan tanggung jawab pada karyawan mereka, tetapi pada kenyataannya, pemimpinlah yang menolak perubahan (victor, 2001: 106). Untuk memengaruhi transformasi organisasi melalui perubahan budaya, penting untuk terlebih dahulu mengubah sikap pemimpin. Untuk melakukannya, kita perlu memahami penyakit kepemimpinan:

a. Pemimpin yang tidak mendengarkan

Penyakit kepemimpinan terburuk adalah ketika seorang pemimpin tidak mau mendengarkan. Pemimpin yang mengabaikan nasihat yang baik, yang menghalangi orang lain mendengar ide atau usulan yang baik, dan yang begitu terpaku pada pendapatnya sendiri sehingga tidak mau mempertimbangkan sudut pandang yang berlawanan.

b. Pemimpin yang tidak memperhatikan apa yang dikatakan

Beberapa pemimpin juga melakukan kesalahan fatal dengan bersikap munafik. Banyak orang mengatakan satu hal tetapi bertindak berbeda. Mereka kurang konsisten, yang bertentangan dengan prinsip mereka.

c. Pemimpin yang mempraktikkan favoritisme

Favoritisme adalah metode yang pasti untuk menghancurkan kepercayaan dalam suatu organisasi. Merupakan kejadian umum dalam organisasi bagi para eksekutif untuk memperlakukan karyawan tertentu lebih baik daripada yang lain. Ketika karyawan menerima perlakuan istimewa yang tidak dapat dibenarkan, ketidakpuasan sering kali muncul. Misalnya, manajer memberikan prioritas kepada beberapa karyawan tanpa mempertimbangkan moralitas mereka. Perlakuan khusus sering kali tidak terkait dengan kinerja. Pemimpin menunjukkan standar ganda di sini.

d. Kepemimpinan menintimidasi orang lain

Dunia korporat penuh dengan pemimpin yang kuat. Namun, masalah dengan pemimpin yang kuat adalah mereka sering menyalahgunakan posisi otoritas mereka dan mengancam pengikut mereka. Para manajer ini menciptakan

tempat kerja yang membatasi di mana karyawan tidak didorong untuk berinovasi atau menyuarakan pendapat mereka.

e. Pemimpin yang mendemoralisasi orang lain

Dampak demoralisasi dari kepemimpinan yang buruk bisa dibilang merupakan penyakit terburuknya. Beberapa pemimpin tampaknya memiliki kebiasaan yang tidak bisa dihilangkan, yaitu meremehkan orang lain setiap kali mereka mendapat kesempatan. Mereka memanfaatkan ego orang lain. Pemimpin cepat mengutuk tetapi sulit dipuji. Mereka sering menunjukkan sinisme dan kecurigaan terhadap motif bawahan mereka.

f. Pemimpin yang gagal menciptakan arah

Tanpa adanya jalur yang jelas bagi orang lain untuk diikuti, kepemimpinan yang kuat tidak mungkin terwujud. Dalam ekonomi yang memburuk saat ini, diperlukan arahan yang meyakinkan. Pemimpin yang harus bergerak maju tanpa mempertimbangkan perubahan lingkungan akan menciptakan iklim ketidakpastian dan ketakutan di tempat kerja, yang akan memengaruhi moral dan produktivitas karyawan.

g. Pemimpin yang tidak yang tidak mengembangkan orang nya

Beberapa pemimpin tidak percaya bahwa melatih dan membimbing orang lain itu penting. Banyak dari mereka mengatakan bahwa memengaruhi keterampilan orang lain terlalu sulit dan memakan waktu. Mereka hanya terpaksa pada pekerjaan dan menolak mendelegasikan karena mereka mengklaim bahwa hanya mereka yang mampu menyelesaikan tugas tertentu.

h. pemimpin yang merasa puas dengan dirinya

Kepuasan diri, atau rasa puas diri, adalah kesalahan kepemimpinan terbesar selain dari ketidakmampuan. Ada banyak pemimpin yang cakap di dunia korporat, tetapi mereka akhirnya merasa puas dengan diri mereka sendiri. Mengatakan bahwa "pengetahuan adalah kekuatan" adalah

k salahpahaman besar karena pengetahuan sebenarnya adalah pemenuhan potensi, bukan kekuatan.

11. Pelajaran Kepimpinan

Dalam artikel knowledge (2014) mengutip dari pendapat guru besar Harvard University dia menarik kesimpulan dalam mempelajari kepemimpinan kita harus mempunyai tokoh untuk di pedomi. Beliau mengambil salah satu tokoh besar yaitu Alexander Agung salah satu pejuang paling terkenal dalam sejarah dan legenda yang berstatus hampir seperti dewa pada masa hidupnya. Ia termasuk dalam kategori elit individu yang mengubah sejarah peradaban dan membentuk dunia saat ini sebagaimana yang kita ketahui.

Dari sudut pandang kepemimpinan, tidak sulit untuk mengatakan bahwa Alexander tidak ada tandingannya. Ia bisa bersikap murah hati terhadap musuh yang kalah dan sangat loyal terhadap teman-temannya. Sebagai seorang jenderal, ia memimpin dengan memberi contoh, memimpin dari garis depan.

Pemerintahan Alexander menggambarkan sejumlah pelajaran kepemimpinan penting yang masih berlaku bagi para pemimpin bisnis dan politik saat ini:

a. Memiliki visi yang menarik

Tindakan Alexander menunjukkan apa yang dapat dicapai ketika seseorang benar-benar fokus—ketika ia memiliki kejelasan yang dipadukan dengan 'obsesi yang luar biasa'. Melalui gerakan dramatis dan keterampilan retorika yang hebat, Alexander berbicara kepada imajinasi kolektif rakyatnya dan memenangkan komitmen para pengikutnya.

b. Tak tertandingi dalam eksekusi

Alexander tidak hanya memiliki visi yang meyakinkan, ia juga tahu bagaimana mewujudkan visi itu menjadi kenyataan. Dengan mempertahankan sistem informasi yang sangat baik, ia mampu menafsirkan motif lawannya dan ahli dalam mengoordinasikan semua bagian dari mesin militernya. Tidak ada pemimpin militer lain sebelum dia

yang pernah menggunakan kecepatan dan kejutan dengan ketangkasan seperti itu. Ia tahu nilai sebenarnya dari pernyataan "Seseorang harus cepat atau mati!"

c. Ciptakan tim eksekutif yang lengkap

Alexander juga tahu cara membangun tim yang berkomitmen di sekelilingnya dan beroperasi dengan cara yang memungkinkan para komandannya untuk membangun kekuatan satu sama lain.

d. Lakukan sesuai dengan apa yang Anda katakan

Alexander memberikan contoh keunggulan dengan gaya kepemimpinannya; ia memimpin pasukannya secara harfiah dari garis depan. Ketika pasukannya lapar atau haus, ia pun ikut lapar dan haus; ketika kuda mereka mati dan mereka harus berjalan kaki, ia pun melakukan hal yang sama. Kemudahan ini hanya berubah ketika ia menyerah pada kemewahan kehidupan istana Persia.

e. Mendorong inovasi

Alexander menyadari keunggulan kompetitif dari inovasi strategis. Berkat pengerahan pasukannya yang cekatan, dukungan dan ketergantungannya pada kreativitas korps insinyurnya, dan ketajaman logistiknya sendiri, mesin perangnya menjadi yang terancang pada masanya.

f. Dorong identifikasi kelompok

Alexander menciptakan mesin propaganda yang sangat cerdas untuk membuat rakyatnya tetap terlibat. Keterampilan berpidatonya, yang didasarkan pada bahasa sederhana para prajuritnya, memiliki pengaruh yang menghipnotis bagi semua orang yang mendengarnya. Ia menggunakan simbol-simbol budaya yang kuat secara ekstensif yang membangkitkan emosi yang kuat. Tindakan-tindakan 'pengelolaan makna' ini, dikombinasikan dengan bakatnya untuk memimpin dengan memberi contoh, menumbuhkan identifikasi kelompok yang kuat di antara pasukannya, dan memotivasi anak buahnya untuk melakukan upaya yang luar biasa.

g. Dorong dan dukung pengikut

e

Alexander tahu bagaimana menyemangati rakyatnya agar unggul dalam pertempuran dengan cara yang menghasilkan keunggulan yang lebih besar. Ia secara rutin memberikan perhatian khusus kepada orang-orang dan mengenang tindakan keberanian yang dilakukan oleh para pahlawan terdahulu dan yang gugur, dengan menegaskan bahwa kontribusi individu akan diakui. Ia juga memiliki kemampuan untuk menjadi 'wadah' emosi rakyatnya melalui mendengarkan dengan penuh empati.

h. Berinvestasilah dalam manajemen bakat

Sangat visioner pada masanya, Alexander menghabiskan banyak sumber daya untuk pelatihan dan pengembangan. Ia tidak hanya melatih pasukannya saat ini, tetapi juga melihat ke masa depan dengan mengembangkan generasi berikutnya.

i. Konsolidasikan keuntungan

Paradoksnya, tiga pelajaran paling berharga yang diajarkan Alexander bukan melalui kekuatannya, melainkan melalui kelemahannya. Yang pertama adalah perlunya mengkonsolidasikan perolehan. Alexander gagal menerapkan sistem kendali yang tepat untuk mengintegrasikan kekaisarannya dan karenanya tidak pernah benar-benar menikmati hasil pencapaiannya. Penaklukan mungkin sangat menguntungkan, tetapi seorang pemimpin yang maju tanpa memastikan stabilitas perolehannya akan kehilangan segalanya.

j. Perencanaan suksesi

Pelajaran lain yang diajarkan Alexander melalui kelalaiannya adalah perlunya rencana suksesi yang layak. Ia begitu terfokus pada perannya sendiri sebagai raja dan calon dewa sehingga ia tidak dapat memikirkan masa depan ketika ia tiada. Akibatnya, para pemburu politik menghancurkan kekaisarannya yang luas setelah kematiannya.

k. Menciptakan mekanisme tata kelola organisasi

Pelajaran terakhir yang diilustrasikan oleh kasus Alexander (lagi-lagi karena kelalaian) adalah pentingnya kekuatan penyeimbang. Para pemimpin memiliki tanggung

jawab untuk menerapkan mekanisme tata kelola organisasi yang tepat, menggunakan mekanisme pengawasan dan keseimbangan untuk mencegah pengambilan keputusan yang salah dan penyalahgunaan kekuasaan.

Alexander memulai pemerintahannya sebagai penguasa yang tercerahkan, mendorong partisipasi dari 'para sahabatnya'—prajurit setia yang diambil dari keluarga bangsawan di Makedonia. Namun seperti banyak penguasa sebelumnya, ia menjadi kecanduan kekuasaan. Kesombongan menampakkan diri. Seiring berjalannya waktu, perilaku Alexander menjadi semakin mendominasi dan muluk-muluk. Ia tidak menoleransi apa pun kecuali tepuk tangan dari para pendengarnya, sehingga lingkaran terdekatnya menyimpan keraguan mereka untuk diri mereka sendiri. Akibatnya, ia kehilangan kontak dengan kenyataan, faktor lain yang menyebabkan kegagalannya untuk mengonsolidasikan kekaisarannya.



BAB 4

PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI

1. Pengembangan Organisasi

Upaya atau usaha yang terorganisasi, terencana, dan terjadwal secara metodis yang ada di tingkat organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai pengembangan organisasi. Melalui peningkatan, pengembangan, dan penguatan strategi, proses kerja, dan struktur, pengembangan organisasi merupakan proses berbasis sains yang membantu setiap organisasi meningkatkan ukuran dan kapasitasnya untuk berubah dan tumbuh guna mencapai efektivitas. Lebih jauh, mengingat banyaknya langkah, fase, dan penilaian yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan, pertumbuhan organisasi dapat dianggap sebagai proses yang menuntut banyak pekerjaan dan waktu (Sahadi, dkk: 2022).

Menurut Toha (2002:25) tujuan pengembangan organisasi adalah:

- a. Untuk menumbuhkan rasa percaya dan dukungan di antara para peserta. Setiap anggota mempercayai setiap anggota lainnya dan secara konsisten mendukung sesama anggota dalam melaksanakan kewajiban mereka.
- b. Untuk meningkatkan kesadaran kolektif terhadap isu-isu organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa semua isu ditangani secara kolektif dan cepat daripada dibiarkan begitu saja.
- c. Untuk memberikan wewenang tugas kepada para anggota. Wewenang tugas ditentukan oleh keterampilan dan pengetahuan kerja mereka. Wewenang tugas yang diberikan kepada para anggota ini didasarkan pada kemampuan dan keahlian kerja mereka, dan dilaksanakan sesuai dengan tugas mereka.

- d. Menawarkan keterbukaan saat berbicara. Setiap anggota dapat menawarkan keterbukaan dalam situasi ini dalam tiga arah yang berbeda: vertikal, horizontal, dan diagonal. Tidak akan ada rasa tidak percaya, pikiran negatif, atau rahasia di antara para anggota jika komunikasi terbuka.
- e. Untuk membangkitkan gairah dan kepuasan di tempat kerja. Semangat dan gairah terhadap profesi seseorang dapat ditingkatkan dengan kepuasan kerja dan antusiasme.
- f. Untuk memecahkan masalah secara kolaboratif. Biasanya ada orang-orang dalam suatu organisasi yang sering mengalami masalah. Jenis solusi ini memungkinkan penyelesaian dan pengendalian masalah secara instan.
- g. Untuk menetapkan tanggung jawab. Baik di dalam maupun di luar bisnis, ia dan krunya bertanggung jawab.

Pengembangan organisasi merupakan proses yang sangat luas dan sulit untuk dilakukan. Untuk itu, penting bagi kita untuk memahaminya. Kenali langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas pengembangan organisasi. Pada dasarnya ada lima (lima) tahap, yang meliputi:

- a. Pembentukan Tim.

Pada titik ini, semua orang dapat berpartisipasi dalam membentuk tim kerja untuk saling mengenal satu sama lain dan menciptakan tujuan yang disetujui kedua belah pihak.

- b. Brainstorming.

Pada tahap ini, dapat dimulai dengan menghadirkan sejumlah peserta untuk berdiskusi dan memutuskan tentang etika kerja, norma (aturan), pendelegasian wewenang, tugas dan tanggung jawab, serta jadwal pelaksanaan. Jenis evaluasi dan kriteria sistem penghargaan juga akan diputuskan pada tahap ini. Salah satu langkah dalam mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan adalah brainstorming.

- c. Penyelarasan

Pada titik ini, ada pemahaman bersama dalam membina persatuan ketika setiap anggota tim mengakui dan mendengar apa yang dikatakan orang lain.

- d. Pelaksanaan.

Pada titik ini, semua tim dan anggota berkomitmen untuk menjalankan program kerja dengan penuh semangat, memenuhi tanggung jawab masing-masing, dan membantu mencapai tujuan yang disepakati bersama.

e. Evaluasi dan Monitor.

Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap kinerja organisasi. Selain itu, dilakukan pula prosedur pemantauan dengan cara mengawasi jalannya kegiatan.

2. Perubahan Organisasi

Salah satu faktor kunci yang memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan adalah perubahan organisasi. Peningkatan efektivitas dan perbaikan yang memfasilitasi terwujudnya perubahan lingkungan organisasi yang sukses merupakan tujuan implementasi perubahan (Evira Yuliana, dkk., 2024). Perubahan organisasi merupakan isu penting karena dapat memberikan peluang bagi organisasi untuk mengungguli kinerja masa lalunya. Suatu organisasi dapat mengalami perubahan karena berbagai faktor, seperti kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah.

Organisasi idealnya harus selalu beradaptasi untuk bertahan hidup bukan sebagai pilihan, tetapi sebagai persyaratan. Kemampuan organisasi untuk mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh perubahan menentukan seberapa sukses inisiatif perubahannya. Menurut buku Umu Tagela (2020), organisasi dapat mengelola perubahan dengan melakukan hal berikut:

a. Memotivasi Perubahan

Karena perubahan adalah proses yang mengarah pada sesuatu yang baru, individu dalam organisasi harus sangat berkomitmen.

b. Komunikasi,

Mengurangi penolakan terhadap perubahan dapat dicapai melalui peningkatan komunikasi staf. Karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai kenyataan yang perlu dilaksanakan jika komunikasi ditingkatkan.

c. Partisipasi,

Jika perubahan diperlukan, sebaiknya libatkan anggota staf dari tahap perencanaan hingga tahap implementasi. Ini akan mendorong mereka untuk ikut serta dalam perubahan

di kemudian hari dan mungkin juga mengurangi penolakan terhadapnya.

d. Mengelola Transmisi.

Proses transformasi melibatkan periode transisi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diharapkan. Agar periode transisi berhasil, diperlukan struktur manajemen dan aktivitas tertentu. Agar perubahan yang terjadi sejalan dengan keinginan organisasi, periode transisi memerlukan arahan yang jelas.

e. Melanjutkan Momentum.

Modifikasi Agar dapat terus melakukan perubahan, organisasi harus selalu meningkatkan semangatnya setelah menerapkan perubahan. Menyediakan perangkat yang diperlukan untuk menerapkan perubahan dan menciptakan jaringan pendukung bagi agen perubahan adalah dua cara untuk terus berkembang.

3. Tantangan Perubahan Organisasi

Dalam jurnal Education International ada beberapa tantangan dalam perubahan organisasi :

a. Infrastruktur, personel, dan sumber daya keuangan yang terbatas. Implementasi perubahan yang diperlukan, termasuk memodernisasi infrastruktur, membeli peralatan baru, atau melatih anggota, mungkin terhambat oleh kurangnya sumber daya. Mengatasi masalah ini memerlukan penggunaan sumber daya yang ada secara efisien.

b. Penentangan jika perubahan mengganggu jadwal harian mereka atau membahayakan keamanan pekerjaan mereka. Melibatkan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan sangat penting, seperti halnya memahami penyebab penolakan. Keengganan dapat dikurangi dengan menjelaskan alasan perubahan, keuntungan yang diantisipasi, dan dukungan yang dapat diakses.

- c. Budaya Organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan resisten terhadap perubahan dapat menjadi penghalang besar bagi inovasi dan peningkatan di suatu organisasi. Membangun budaya yang mendukung perubahan melibatkan upaya yang berkelanjutan dalam mempromosikan kolaborasi, pembelajaran, dan adaptasi. Pemimpin organisasi perlu memainkan peran kunci dalam merancang budaya yang mendorong eksperimen, pengembangan diri, dan inovasi.
- d. Kurangnya Keterlibatan Stakeholder, Kurangnya keterlibatan dari semua stakeholder, hal ini dapat menghambat kesuksesan perubahan. Melibatkan semua pihak yang terpengaruh oleh perubahan dalam proses perencanaan dan implementasi dapat meningkatkan dukungan dan minat terhadap perubahan. Membuat platform untuk umpan balik terbuka dan memfasilitasi dialog antar stakeholder dapat membantu mengatasi tantangan ini.
- e. Ketidakpastian dan Ketidakstabilan. Lingkungan organisasi sering kali dipenuhi dengan ketidakpastian dan ketidakstabilan, baik dari segi kebijakan tertulis ataupun tidak tertulis, perubahan lingkungan, atau dinamika sosial. Pemimpin organisasi harus siap untuk mengelola ketidakpastian dengan fleksibilitas dan ketangguhan. Strategi perubahan yang dapat disesuaikan dengan perubahan situasional dan strategis dapat membantu sekolah tetap responsif terhadap perubahan eksternal.
- f. Pembangunan Kapasitas. Tantangan lainnya adalah pembangunan kapasitas, baik dari segi keterampilan teknis maupun kepemimpinan, untuk mendukung perubahan yang berkelanjutan. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan profesional bagi anggota organisasi itu penting untuk membangun kapasitas yang diperlukan untuk mengelola perubahan. Selain itu, identifikasi dan pengembangan pemimpin yang efektif juga menjadi prioritas.

4. Tipe Perubahan Organisasi

Dalam modul manajemen perubahan dan unggul (ESA), dikutip dalam buku wibowo (2011) terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi, dinamakan :

- a. Peningkatan kemampuan, prosedur, kriteria kinerja, atau keadaan saat ini yang, karena berbagai alasan, tidak mengukur tuntutan saat ini atau masa depan tercermin dalam perubahan perkembangan. Asumsi pertama dari dua asumsi dalam transformasi perkembangan adalah bahwa orang dapat menjadi lebih baik. Kedua, jika mereka diberi insentif, alat, pelatihan, dan dukungan yang tepat, mereka akan menjadi lebih baik.
- b. Perubahan transisi lebih rumit daripada perubahan perkembangan karena merupakan reaksi terhadap perubahan besar dalam tuntutan pasar untuk sukses atau dalam lingkungan. Ketika seorang pemimpin menyadari bahwa ada masalah dan bahwa sesuatu dalam operasi perlu diubah atau dibuat untuk memenuhi tuntutan saat ini atau masa depan dengan lebih baik, perubahan transisi dimulai.
- c. Jenis perubahan yang paling rumit dan menantang yang saat ini dihadapi oleh organisasi adalah perubahan transformasional. Transformasi adalah perubahan yang sangat drastis dari satu keadaan ke keadaan lain sehingga memerlukan perubahan dalam pemikiran, perilaku, dan budaya agar dapat diterapkan dengan sukses dan berkelanjutan dari waktu ke waktu.

5. Perlawanan Terhadap Perubahan Organisasi

Dalam sebuah perusahaan, perubahan merupakan proses yang tidak dapat dihindari. Proses mengubah organisasi dari kondisi yang ada saat ini menjadi lebih baik dikenal sebagai perubahan organisasi. Sebuah perusahaan akan selalu mengalami perubahan untuk mempersiapkan dan menangani masalah di masa mendatang. Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kemajuannya. Karena akan selalu ada

pertentangan terhadap setiap perubahan, reformasi organisasi tidak selalu diterima dengan baik. Sebuah organisasi mungkin menghadapi kegagalan jika mengalami perubahan organisasi; akibatnya, manajemen yang efektif diperlukan untuk memastikan perkembangan. (Mutiara Khinaya dan Nuri Islami: 2023). Ada dua tipe pandangan terhadap perlawanan dalam perubahan menurut Temesvari (2018) dalam manajemen dan bisnis (Alicia,dkk: 2023) yaitu:

a. Perlawanan Individu

Perlawan Perubahan oleh individu:

1) Ketidakpastian

Tindakan manajemen dapat dipengaruhi oleh tingkat ketidakpastian dalam lingkungan organisasi. Manajer cenderung merasa kurang tidak pasti dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi, dan lebih tidak pasti dalam lingkungan yang tidak stabil dan tidak terduga.

2) Pengamatan

Cara seseorang atau kelompok memandang perubahan mungkin juga berkontribusi terhadap penolakan terhadapnya. Orang atau kelompok sering menentang perubahan jika mereka yakin perubahan itu akan berdampak negatif pada mereka secara individu atau kelompok secara keseluruhan.

3) Kepribadian.

Penolakan terhadap perubahan juga dapat dipengaruhi oleh kepribadian seseorang. Orang dengan kepribadian konservatif atau anti perubahan biasanya merasa lebih sulit menerima perubahan daripada orang dengan watak yang lebih mudah beradaptasi.

4) Kebutuhan.

Penentangan terhadap perubahan juga dapat dipengaruhi oleh kebutuhan individu atau organisasi. Orang atau kelompok cenderung menentang perubahan jika perubahan tersebut membahayakan kebutuhan mendasar mereka.

5) Keamanan.

Karena mereka yakin akan kehilangan sesuatu yang berharga dan rasa aman serta keselamatan mereka terancam, orang-orang sering kali menentang perubahan. Bagi sebagian orang, pengurangan gaji yang disebabkan oleh sistem manajemen kinerja yang baru dapat menjadi kekhawatiran yang serius.

b. Perlawanan perubahan oleh organisasi/kelompok:

1) Inersia struktural.

Organisasi dibentuk untuk memberikan stabilitas dan membangun kecocokan strategis melalui berbagai aturan, regulasi, kebijakan, dan prosedur. Kecocokan organisasi tercermin dalam proses seleksi. Kemudian, anggota staf yang baru dipekerjakan dibentuk dan diinstruksikan untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Kebutuhan pekerjaan dan keterampilan tertentu diperkuat melalui pelatihan dan strategi sosialisasi lainnya. Kelambanan struktural ini bertindak sebagai penyeimbang untuk menjaga stabilitas saat organisasi mengalami perubahan.

2) Fokus perubahan terbatas.

Subsistem membentuk organisasi. Modifikasi pada satu subsistem akan memengaruhi subsistem lainnya. Jika prosedur teknologi diubah tanpa penyesuaian struktur organisasi, teknologi tersebut dapat ditolak. Sistem yang lebih besar sering kali mengabaikan perubahan pada subsistem.

3) Inersia kelompok.

Karena kelompok, seperti individu, mematuhi konvensi, norma budaya, atau pola perilaku yang telah ditetapkan, mereka mungkin enggan terhadap perubahan karena perubahan tersebut mungkin mengharuskan mereka mengubah perilaku mereka saat ini.

- 4) Kemungkinan ancaman terhadap Kekuasaan, Sumber Daya, atau Keahlian.

Dapat mengakibatkan penolakan organisasi terhadap perubahan. Setiap pengalihan sumber daya atau wewenang dari satu organisasi atau kelompok ke organisasi atau kelompok lain pasti akan memicu kecemasan atau kurangnya minat dalam upaya perubahan.



BAB 5

PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

1. Budaya Dan Hubungannya Dengan Perubahan

Manajemen atau tindakan manajerial seorang pemimpin dipengaruhi oleh budayanya, yang merupakan pandangan tentang nilai-nilai yang tercermin dalam sikap dan perilaku di tempat kerja. Karena setiap bisnis memiliki budaya yang unik, seorang pemimpin memainkan fungsi manajerial penting yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi, lembaga, atau perusahaan.

Budaya organisasi dipandang sebagai kekuatan. Paling tidak, budaya perusahaan berkontribusi pada integrasi internal. Kecenderungan organisasi untuk menghadapi persaingan global perlu ditangani dengan tepat karena akan memengaruhi budaya, terutama bagi bisnis. Perubahan budaya perusahaan akan dipengaruhi oleh perubahan manajemen dan struktur organisasi, begitu pula sebaliknya. Jika restrukturisasi manajemen tidak didukung oleh budaya yang mendukung perubahan ini, hasilnya tidak akan maksimal (Ishiq Ramadhani dan Ningrum Fauziah: 2022).

Banyak akademisi memiliki pendapat yang berbeda tentang bagaimana budaya dan organisasi berinteraksi, termasuk Menurut sudut pandang pertama Gagliardi, budaya organisasi dapat dikendalikan dan dikelola. Argumen yang diajukan adalah bahwa budaya organisasi merupakan elemen yang sulit dipahami yang menyatu dalam setiap individu pada tingkat yang paling mendasar (bawah sadar), yang berarti bahwa mengubahnya memerlukan pemahaman menyeluruh tentang bagaimana alam bawah sadar diciptakan dan beroperasi dan mungkin memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan. Menurut sudut pandang kedua, budaya perusahaan dapat dikendalikan dan dikelola. Pandangan ini terbagi menjadi dua kelompok: mereka yang percaya bahwa keinginan CEO sangat penting untuk mengubah

budaya organisasi dan mereka yang percaya bahwa perubahan hanya dapat dilakukan dalam keadaan tertentu, seperti yang memungkinkan perubahan budaya organisasi. Sebagai tanggapan terhadap diskusi ini, ada sudut pandang yang lebih moderat yang berfokus pada bagaimana, kapan, dan dalam kondisi apa budaya organisasi harus diubah daripada mempertanyakan apakah budaya tersebut dapat diatur dan dikendalikan. Krisis organisasi, transisi kepemimpinan, dan pembentukan organisasi baru adalah beberapa contoh keadaan lingkungan yang menuntut perubahan.

2. Budaya Organisasi

Baik teori organisasi maupun kurikulum SDM mencakup budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri yang mendefinisikannya. Budaya organisasi penting karena budaya yang positif dapat membuat orang merasa nyaman, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja anggota. yang mengakibatkan kapasitas setiap anggota untuk bekerja berkurang. Tidak diragukan lagi, setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih ambisius dan menginspirasi semua orangnya untuk bekerja lebih baik. Peningkatan dan peningkatan SDM sering kali diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan terkadang tidak sesuai harapan. Meskipun mereka memiliki pekerja yang kompeten, jika mereka masih dikelilingi oleh budaya organisasi dan manajemen yang kurang mendukung, tidak pasti bahwa mereka akan dapat memberikan pekerjaan yang berkualitas bagi perusahaan (Wahyudin: 2022).

Landasan budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan keyakinan, yang keduanya penting dalam menentukan perilaku moral. Kreitner (2015) menyoroti lima faktor kunci dalam nilai-nilainya. Nilai dapat didefinisikan sebagai berikut::

- a) keyakinan;
- b) perilaku yang diinginkan;
- c) kondisi yang sangat signifikan; dan
- d) kriteria untuk memilih atau menilai kejadian. yang diklaim

memperbaiki diri dalam organisasi dengan budaya yang kuat dan

organisasi merupakan cerminan dari kegiatan perencanaan, asumsi-asumsi mendasar yang diterapkan secara tidak sadar

meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan analisis dengan menggunakan platform yang khusus dirancang untuk membantu mahasiswa dalam memahami konsep-konsep yang diajarkan. Yang dimaksud dengan e-learning adalah kegiatan belajar (Boudanudin: 2022).

[illegible][illegible]

Pada pemahaman ini, kebudayaan tidak hanya sekedar tradisi, kebiasaan, adat istiadat yang telah diwariskan turun temurun, melainkan juga merupakan keseluruhan perilaku yang ada di masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi. Menurut Soedjarto (1989: 1), kebudayaan adalah keseluruhan gagasan, perilaku, dan karya manusia yang diperoleh melalui proses belajar, baik secara individu maupun kelompok, dan yang akan mewarnai kehidupan manusia itu sendiri. Menurut Soedjarto (1989: 1), kebudayaan adalah keseluruhan gagasan, perilaku, dan karya manusia yang diperoleh melalui proses belajar, baik secara individu maupun kelompok, dan yang akan mewarnai kehidupan manusia itu sendiri. Menurut Soedjarto (1989: 1), kebudayaan adalah keseluruhan gagasan, perilaku, dan karya manusia yang diperoleh melalui proses belajar, baik secara individu maupun kelompok, dan yang akan mewarnai kehidupan manusia itu sendiri.

5. Menggubah Budaya Organisasi

indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah aspek yang berkaitan dengan Teori Perkembangan (Learning Theory) Kerangka kerja dalam penelitian ini adalah teori yang menerapkan pembelajaran dengan menggunakan pendekatan konstruktivistik. Menurut teori ini, pengetahuan dibangun oleh individu melalui pengalaman dan interaksi dengan lingkungan. Pembelajaran adalah proses aktif di mana individu membangun pengetahuan mereka sendiri berdasarkan pengalaman dan refleksi. Pendekatan ini menekankan pada peran aktif siswa dalam proses belajar, serta pentingnya konteks sosial dan budaya dalam pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana pendekatan konstruktivistik dapat diterapkan dalam pembelajaran matematika, serta bagaimana pendekatan ini dapat meningkatkan pemahaman dan keterampilan siswa dalam menyelesaikan masalah matematika.

berlangsung yang salah satu penyebabnya adalah masih tidak dikenali oleh masyarakat (p). Situasi ini yang mengakibatkan hal ini harus dihindari dari dampak buruknya, yaitu terjadinya masalah kesehatan masyarakat yang dapat menimbulkan penyakit dan gangguan kesehatan masyarakat lainnya (Aisyah & Rahmat, 2024), yang memenuhi standar yang disepakati. Dikhawatirkan

8. **Saran Dalam Mengubah Budaya Organisasi**

[illegible]



perilaku pada tujuan aspek, yaitu sebagai berikut.

a. Visi as Inspiraton (Visi sebagai Inspirasi).

Di setiap level individu, tim, atau dimensi organisasi, budaya yang sukses dapat menoleransi lingkungan yang kompetitif. Banyak orang, bukan hanya manajer, menganggap konsep visi menantang. Untuk melihat sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari apa yang ada saat ini, seseorang membutuhkan imajinasi kreatif. Sasaran diilhami oleh visualisasi. Oleh karena itu, visi dapat berfungsi sebagai motivasi untuk hasil yang diinginkan.

b. The Management of Creative Change (Manajemen Perubahan Kreatif).

Inovasi adalah penggerak perubahan kreatif, dan teknologi adalah tempat inovasi tumbuh dengan cepat. Orang harus lebih banyak berpikir daripada yang sebenarnya mereka lakukan karena inovasi teknologi dan pembagian kerja meningkatkan permintaan akan pengetahuan teknis di semua tingkatan. Diperlukan manajemen perubahan untuk mengatasi perubahan.

c. Value Based Management (Manajemen Berbasis Nilai).

Penciptaan nilai yang berkelanjutan akan menambah nilai bagi perusahaan, menurut jargon manajemen. Manajemen nilai, di sisi lain, bertujuan untuk menjamin bahwa tindakan dan strategi manajer secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan dan nilai pasarnya.

d. The Bottom Line (Pekerja Rendah).

Yang penting adalah bagaimana hal itu berdampak pada laba bersih (pekerja rendah), terlepas dari sistem reformasi budaya yang direkomendasikan kepada manajemen. Laba bersih diharapkan akan mendapat manfaat dari peningkatan antusiasme, daya cipta, dan moral staf. Di sisi lain, pemegang anggaran ingin membuat inisiatif peningkatan budaya lebih hemat biaya. Laba bersih adalah tujuan akhir dalam

(Transformasi Kultural Melalui Keunggulan Bisnis).

Strategi manajemen untuk mencapai keunggulan perusahaan adalah manajemen nilai-nilai budaya. Potensi peningkatan yang dicari oleh survei kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan saat ini dipenuhi secara efektif melalui integrasi nilai-nilai karyawan dan nilai-nilai layanan pelanggan. Keunggulan kompetitif, manajemen nilai pelanggan, manajemen nilai karyawan, dan kinerja laba bersih semuanya berkorelasi secara langsung. Sebuah perusahaan hanya sebaik hasil kerja karyawannya.

f. The European Business Excellence Model (Model Keunggulan Bisnis Eropa).

Terlepas dari ukuran atau sifat perusahaan, model keunggulan bisnis Eropa ini menawarkan kerangka kerja yang lebih rumit dan kriteria strategis untuk mengelola bisnis dan menemukan area yang perlu ditingkatkan. Kompleksitas organisasi disederhanakan dengan manajemen budaya. Rahasia untuk mencapai kehebatan perusahaan adalah mengelola nilai-nilai budaya.

g. Culture Management Portofolio (Portofolio Manajemen Budaya).

Delapan kategori alat dan teknik manajemen budaya, yaitu, (1) dimensi budaya; (2) nilai layanan pelanggan; (3) nilai karyawan dan pembangunan tim; (4) pengembangan pribadi; (5) pengembangan budaya kreatif dan inovatif; (6) budaya kemitraan; (7) manajemen perubahan; dan (8) nilai-nilai sosial—menawarkan dukungan langsung atau tidak langsung dan dapat digunakan untuk meningkatkan kemajuan dalam mencapai keunggulan bisnis.

PERUBAHAN

1. Tantangan Ling

Telah terjadi dan lingkungan perusahaan yang lebih rumit dan kompleks. Organisasi yang lebih besar harus menerapkan metode Desain pekerjaan tidak menyelesaikan tugas a Manajemen diri sendiri, a Persaingan semakin semakin besar. Selain keuntungan, bisnis juga Manajemen tenaga kerja aspek fungsional etika b Masyarakat pada h dan keinginan, infor atau tidak dan pengo mihak organisasi untuk masyarakat dalam bentuk lainnya (aktiva tak ber gambar kiri atas. Undi dikonsultasikan untuk penggunaan masukan dasarnya ditentukan masyarakat. Lingkungan "dialektika" antara ling dan demografi di kiri diamati di sisi bawah penerimaan lingkungan dengan menggunakan penerimaan lingkungan dilakukan.

Berbagai kejadian a atas menunjukkan bahwa baru, dan perusahaan te

negara dengan persaingan ekonomi yang lebih sedikit mau tidak mau hanya akan melihat perluasan ekonomi global karena mereka memiliki keunggulan dibandingkan negara lain.

3. Diversitas atau Keanekaragaman di Tempat Kerja

Istilah "keberagaman tenaga kerja" mengacu pada variasi demografi karyawan suatu organisasi, termasuk jenis kelamin, usia, ras, etnis, dan agama, serta ciri-ciri non-demografis seperti keterampilan, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikan (Eko Yulianto, dkk: 2023).

Banyak metrik yang mewakili berbagai aspek keberagaman manusia dalam suatu organisasi dapat digunakan untuk mengukur keberagaman tenaga kerja. Salah satu ukuran signifikan dari tingkat keberagaman generasi di tempat kerja adalah rentang usia karyawan. Lebih jauh lagi, keberagaman nilai dan perspektif organisasi yang diperkaya mungkin dihasilkan dari keberadaan kasta dan kelompok agama yang berbeda di tempat kerja. Keberagaman bahasa mendorong tempat kerja yang inklusif untuk komunikasi yang produktif, dan rasio karyawan pria dan wanita mewakili kesetaraan gender. Inklusivitas struktural organisasi ditunjukkan oleh berbagai tingkat dan posisi pekerjaan, dan kerumitan keberagaman semakin diperparah oleh variasi karyawan dalam sikap dan pendapat. Terakhir, latar belakang atau lokasi geografis individu yang bervariasi menghasilkan berbagai sudut pandang budaya yang dapat meningkatkan dinamika organisasi (Saxena, 2014).

Pada umumnya berikut ini adalah keanekaragaman dalam tempat kerja, adalah:

a. Jenis kelamin.

Salah satu aspek keragaman pekerjaan adalah kesenjangan gender. Meskipun pria lebih sering menjadi pemimpin dalam organisasi daripada wanita, wanita pada umumnya lebih berhati-hati dan teliti dalam pekerjaan mereka. Kenyataannya, sejumlah besar wanita saat ini memegang posisi kepemimpinan dalam bisnis atau organisasi.

b. Usia.

Karena karyawan dalam suatu bisnis berasal dari berbagai kelompok usia, keberagaman usia di tempat kerja tidak dapat dihindari.

c. Etnis.

Banyak suku dan kelompok etnis yang membentuk populasi. Setiap kelompok etnis memiliki ciri-ciri unik yang, tergantung pada bagaimana setiap karyawan berinteraksi dengan rekan kerja dari latar belakang etnis lain, dapat membantu atau menghalangi kemampuan tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan mereka di dalam perusahaan.

d. Latar belakang pendidikan.

Karyawan harus memiliki latar belakang pendidikan yang memadai agar dapat memperoleh pekerjaan dan menjalankan perannya dengan baik. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam dapat memperoleh manfaat dari pengetahuan yang lebih luas, yang dapat membantu mereka dalam pekerjaan.

4. Perubahan-perubahan Teknologikal dan Manajerial dalam Organisasi Kapital Intelektual.

Dunia kini tampak kecil dan terbatas karena kemajuan teknologi. Secara global, konsep dan informasi masih terus berkembang dan menyebar. Menjadikan teknologi baru yang ditawarkan bernilai merupakan masalah bagi para manajer. Harus diakui bahwa teknologi akan memengaruhi lokasi dan cara kerja. Para manajer masa depan perlu mampu mengidentifikasi kemajuan teknologi dan memilih teknologi yang akan meningkatkan produktivitas dan tempat kerja. Agar dapat menggunakan informasi untuk meningkatkan hasil bisnis, para manajer harus memiliki kemampuan yang memungkinkan mereka untuk tetap mengikuti perkembangan informasi. Jika tidak, tsunami data yang membombardir mereka setiap detik akan menyapu bersih mereka. Telah terjadi perubahan administratif yang besar selain perubahan teknologi. Tidak ada lagi pemisahan yang kaku antara posisi manajerial dan operasional antara manajer dan staf operasional. Anggota staf operasional semakin diberi wewenang khusus untuk melaksanakan tugas mereka sesuai

c. Kepemimpinan dan Shared Values.

"Pembentuk" perilaku individu dan perusahaan adalah keyakinan bersama. Ketika cita-cita benar-benar dijalani dan dipraktikkan, "perintah" (atau pekerjaan) akan selesai tanpa bantuan sistem kontrol eksternal. Menurut posisi mereka, para pemimpin sering kali menjadi pusat kehidupan organisasi di perusahaan konvensional. Dalam organisasi non-tradisional, para pengikut bukan pemimpin yang membuat keputusan, para pemimpin tidak memiliki posisi, dan setiap orang diharapkan menjadi pemimpin. Posisi, atau ketergantungan pada para pemimpin, dipandang sebagai salah satu faktor risiko. Akibatnya, memberi karyawan lebih banyak kontrol dan memberi mereka "kepemilikan" atas pelanggan memberdayakan mereka. Tim kerja di perusahaan non-tradisional memiliki wewenang untuk memilih pemimpin mereka sendiri. Keadaan ini dibandingkan dengan sekawanan angsa yang terbang tinggi di langit. Setiap anggota kelompok bertugas terbang ke arah tujuan. Angsa lain mengambil alih untuk menjaga stabilitas dan kecepatan terbang saat angsa di depan mulai lelah. Nilai-nilai bersama diperlukan agar setiap anggota tim mampu bertindak sebagai pemimpin tanpa memerlukan sistem kontrol dari luar. Selain itu, "bahasa" yang digunakan untuk menunjukkan perbedaan hierarkis seperti profesional, manajer, staf, dan karyawan – berubah.

d. Perubahan Bahasa.

Pola pikir dibentuk oleh bahasa yang potensial. Untuk memfasilitasi perubahan organisasi, perusahaan non-tradisional sengaja mengubah bahasa mereka. Karyawan diubah menjadi rekan kerja, rekan kerja, atau anggota. Peran juga bergeser; manajer mengambil peran sebagai pelatih, sponsor, pemimpin, dan koordinator, sementara eksekutif senior mengambil posisi sebagai konselor. Perubahan bahasa atau jabatan bukan sekadar retorika kosmetik atau hampa. Perubahan signifikan terjadi pada struktur dan infrastruktur selain pergeseran peran, tanggung jawab, dan koneksi.

Akibatnya, ada perubahan mendasar dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan, karyawan dan konsumen, serta karyawan dan organisasi. Masuk akal jika sistem sumber daya manusia (manajemen) juga harus beradaptasi.

BAB 7

ISLAND

1. Perubahan dalam Pandangan Islam

Intellectual Capital didapat dari tiga sumber, yaitu:

a. Islam agama yang diwart oleh orang-orang di seluruh dunia adalah pengant hidup yang penuh kekuasaan, pengikinerja bakaia bagian baik di (modal manusia) di akhirat. Islam didasarkan pada Al-Qsriat yang bermalsio, relagasi, sungh, utam, apan, ptiup, kaituk, jalan kate, rpiis (shiat, elah, mustaqim). Al-Qsriat bismenggunakan gagasan sebagai modal hayy, iktulagh, hyiran, yang berarti mengthb, ngm, ul, pas, dan mengast, er, n, ul, tuk, t, er, ng, a, mb, h, u, ng, p, a, itu, p, e, l, u, b, a, n, pemasok, pelanggan, dan pemerintah (modal

Apa bebanyak daya demikian dapat dikategorikan sebagai pandu paku perusahaannya yaitu karyawan, perusahaan (manajer), dan

1) Pelaku Perubahannya dalam hal ini adalah Tekan. dan
Umumnya Asupan ini terdapat dalam QS. al-Ra'd(13):1,
perubahan interaksiah yang bersifat perubahan ketiga pita tersebut
bau, seperti yang dimaksudkan dalam QS. Muhammad
(47):15

5.3) Perubahan-perubahan Struktural pada Organisasi

4) Perubahan akan penciptaan Allah SWT yang terdapat dalam QS. al-Misa (4:119).

Menurut ayat-ayat Al-Qur'an, pembalasan baru hanya proaktif, dan menjadi yang terdepan. Redefinisian ulang bisnis dapat dilakukan jika dua syarat terpenuhi. (a) harus ada nilai atau

konsep; dan (b) harus ada pelaku yang bersedia menyesuaikan diri dengan nilai-nilai tersebut. Meskipun sifatnya masih generik dan memerlukan perincian manusiawi, umat Islam percaya bahwa Allah SWT telah memikul tanggung jawab atas syarat pertama tersebut melalui ajaran Al-Qur'an dan penjelasan Nabi SAW. Pelakunya adalah orang-orang yang mendiami suatu lokasi dan senantiasa tunduk pada hukum yang berlaku di masyarakat tersebut.

- a. Redefinisi Bisnis dan Fokus Konsumen.

Organisasi harus "menguji ulang" praduga mereka tentang bisnis dan pelanggan mereka dalam menghadapi perubahan kondisi pasar. Mungkin perlu untuk mendefinisikan ulang visi dan credo. Misalnya, moto Telkom adalah "selalu melayani Anda" dan mereka mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan yang dirumuskan dalam firman Allah pada QS al-Ra'd (13:11) yang berbunyi: "... (bankam) *melampaui penawarannya" (الآت) ini melalui jenis "sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri". Mengintegrasikan atau menggabungkan kembali bakat inti

[illegible]

Perubahan yang diwujudkan merupakan fondasi bagi Tuhannya yang dimaksud, dan di atasnya berbagai hal lain yang relevan dengan masyarakat akan berkembang. Dengan demikian, bagi orang-orang tertentu, itu masuk ke dalam yang kemiskinannya, kesuburan dan penyakit, kemiskinan tidak hanya, sesuatu dengan pertukaran dan lain-lain. Jika ini benar, setidaknya harus ada orang kaya di masyarakat, tetapi jika sebagian besar orang miskin, masyarakat itu disebut sebagai masyarakat miskin dan itu adalah kenyataan. Selain itu, kedua teks tersebut menekankan bahwa perbaikan masyarakat harus terjadi sebelum penyesuaian Tuhan. Perubahan sosial tidak dapat terjadi sampai masyarakat terlebih dahulu membuat perubahan dalam dirinya sendiri. Perubahan boleh saja selama tidak memengaruhi status quo. Jika ini benar, maka elemen paling penting dalam pencapaian transformasi sosial adalah perubahan dalam diri manusia, karena hal-hal inilah yang memunculkan tindakan positif dan negatif. (Ibrahim Nasbi: 2016).

2. Pemimpin Perubahan dalam Islam

Kepemimpinan sangat penting dalam banyak hal, termasuk kehidupan sehari-hari, di mana kita perlu membimbing diri kita sendiri untuk menghindari kemalasan, mengelola waktu secara efektif, dan terlibat dalam tugas-tugas yang produktif. Suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin dengan kemampuan kepemimpinan yang kuat karena organisasi tersebut terdiri dari banyak orang dengan ide, sikap, dan perilaku yang beragam.

Nabi Muhammad SAW telah mencontohkan sifat-sifat pemimpin yang ideal dalam Islam, yaitu: Shiddiq (kejujuran), Amanah (keandalan), Tabligh (penyampaian), Fathanah (kecerdasan), Qana'ah (ketulusan), dan Syaja'ah (keberanian). Karena teknologi dan pendidikan berkembang sangat pesat pada zaman ini, para pemimpin harus selalu mengikuti perkembangan zaman. Jika tidak, mereka tidak akan mampu memimpin organisasi secara efektif, yang akan berdampak tidak hanya pada organisasi tetapi juga anggotanya yang mungkin tidak menyadari kemajuan terkini. Media baru dengan sifat yang dapat dimanipulasi dan berjejaring diperkenalkan oleh era digital, yang ditandai dengan munculnya teknologi digital dan jaringan internet. Internet terus berkembang untuk menghasilkan media baru yang memudahkan kehidupan penggunanya (Ula Masrurutz: 2024). Selain itu, pemimpin ini harus mampu mengawasi masukan pendidikan dengan cara yang beradaptasi dengan harapan dan kebutuhan saat ini. Di era digital kontemporer, sifat-sifat kepemimpinan ini harus mampu terus menilai, berinovasi, beradaptasi, dan bahkan berimprovisasi sambil mempertahankan kualitas-kualitas mendasar yang mendefinisikan pemimpin yang sempurna.

Pada era digital ini, kepemimpinan pendidikan Islam harus tetap berlandaskan pada akhlak Islam yang berlandaskan pada hakikat kenabian, yakni kepemimpinan yang adil, santun, amanah, dan mengutamakan kemaslahatan umat (Amin & Muttaqin, 2022):

- a. Shiddiq yang berarti "jujur" merupakan sifat yang sangat penting bagi seorang pemimpin. Menurut Ehpemimpinan, seseorang harus mampu bertindak terhormat dan terbuka dalam segala situasi, terutama saat mengambil keputusan. Selain mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari Allah

- a. d n orang lain, kejujur n menuntut para pemimpin untuk memanfaatkan data secara bijaksana dan melindungi kerahasiaan serta keamanan data bawahannya.
- b. Sifat penting lainnya bagi seorang pemimpin adalah amanah. Seorang pemimpin yang amanah akan dipercaya untuk menjaga informasi pribadi pengikutnya dari bahaya daring dan pelanggaran privasi. Allah mempercayakan seorang pemimpin yang amanah untuk menjalankan tugasnya dengan penuh pertanggungjawaban, sebagaimana dinyatakan dalam surat Al-Hajj ayat 41, termasuk saat menggunakan perangkat digital agar tidak merugikan orang lain.
- c. Teknik penyampaian tabligh bersifat argumentatif dan komunikatif. Ketika berbicara dengan bawahannya, baik secara individu maupun kelompok, seorang pemimpin harus memberikan informasi yang akurat berdasarkan fakta dan menggunakan bahasa yang santun. Dengan demikian, pemimpin akan disegani. Kemampuan menggunakan teknologi untuk mengomunikasikan informasi secara efektif dan memberi dampak positif kepada orang lain merupakan bakat kepemimpinan yang sangat penting di era digital ini. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus cakap dalam menggunakan teknologi.
- d. Salah satu sifat keempat Nabi adalah fathanah, yang berarti cerdas. Sifat ini menunjukkan kebijaksanaan dan kecerdasan dalam posisi berwenang. Seorang pemimpin juga harus stabil secara emosional dan tidak mudah terpengaruh oleh keberhasilan atau kemunduran. Rahasia kepemimpinan adalah kapasitas untuk memecahkan masalah dengan cepat dan cerdas. Seorang pemimpin yang cerdas mampu mengidentifikasi akar penyebab suatu masalah dan mengambil tindakan yang tepat untuk menyelesaikannya demi kepentingan rakyat. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, pemimpin juga harus memahami setiap komponen struktur lembaga atau organisasi dan menyelaraskannya dengan rencana. Mengingat manfaat dan



tantangan yang ditimbulkan oleh kemajuan teknologi memiliki sifat ini sangatlah penting. Untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi, misalnya, karyawan dapat didorong untuk berinovasi dan mengembangkan keterampilan teknologi digital mereka.

- e. Qana'ah, yang berarti "tulus" atau "bersedia menerima" adalah pola pikir yang memungkinkan seseorang merasa cukup dan puas dengan usahanya. Seorang pemimpin yang memiliki kualitas qana'ah dapat membangun tempat kerja yang berkelanjutan dan seimbang serta menawarkan keuntungan yang nyata bagi anggota timnya. Dengan pola pikir ini, para pemimpin dapat menghindari keinginan berlebihan, menjalankan kepemimpinan yang bijaksana, memberikan kontribusi yang membangun di era digital yang berkembang pesat.
- f. Kualitas keberanian atau syaja'ah sangat penting bagi seorang pemimpin. Pemimpin harus memperlakukan karyawan secara adil dan setara serta memberikan kesempatan yang sama kepada bawahannya. Pemimpin yang berani dan adil akan memastikan tidak ada seorang pun yang tertinggal dan setiap orang dapat memanfaatkan kemajuan teknologi digital (Junita, 2021).

3. Sejarah Perubahan dalam keemasan Islam

- a. Perkembangan Islam dalam Ilmu Pengetahuan

Bahasa Indonesia: Sejumlah perkembangan ilmu pengetahuan diperkirakan terjadi pada masa Dinasti Umayyah, ditandai oleh penataan sistem pemerintahan, penguatan kedudukan bangsa Arab di antara bangsa-bangsa terjajah lain, kemudahan dan kemajuan ekonomi perdagangan, pengembangan bidang kebudayaan. Kemajuan ilmu pengetahuan merupakan salah satu segi kebudayaan Islam pada masa Nabi dan Khulafau al Rasyidin. Pemahaman Al-Qur'an dan Hadits Nabi lebih diutamakan.

Rasyidin. Masjid Samara di Baghdad merupakan salah satu bangunan masjid yang dibangun pada masa Dinasti Abbasiyah.

2. Khalifah al-Manshur membangun Masjid Jami' dan Istana Qashru al-Dzahab (Istana Emas) di pusat kota. Pusat kota dilambangkan oleh kedua bangunan ini. Kediaman kepala polisi, kediaman komandan pengawal, asrama pengawal, dan alun-alun mengelilingi istana dan masjid. Rumah-rumah untuk putra-putra khalifah, serta anggota keluarganya, pembantu, dan petugas istana, dibangun di sekitar pemukiman.

b. Seni Bahasa dan Sastra

1. Perkembangan Puisi

Puisi mengalami perubahan dan kemajuan di bawah Dinasti Abbasiyah, dengan munculnya aliran-aliran baru dalam syair-syairnya dalam hal isi, uslub (gaya penulisan ilmiah), tema, atau sasaran. Akibatnya, para penulis Dinasti Abbasiyah mengungguli para penulis sebelumnya di bidangnya. Perkembangan ini terjadi karena para penyair Dinasti Abbasiyah memasukkan berbagai ilmu ke dalam puisi mereka, yang tidak terbatas pada tradisi Arab. Berikut ini adalah beberapa penyebab terjadinya hal ini:

- a) Terjadinya perubahan corak dan tata nilai kehidupan.
- b) Terjadinya evolusi kehidupan material.
- c) Terjadi perluasan makna kebangsaan yang telah melampaui batas-batas Jazirah Arabia.
- d) Pengaruh kebudayaan asing, terutama kebudayaan Persia.
- e) Dukungan kuat dari para khalifah dan para pembesar istana lainnya.

2. Perkembangan Prosa

Ada kemajuan yang sangat menarik dalam prosa

sepanjang era Dinasti Abbasiyah. Hal ini dimungkinkan oleh dukungan raja serta keterampilan unik setiap penulis. Bahasa asing digunakan untuk menulis atau menyalin sejumlah besar karya sastra, sejarah, buku panduan, dan deskripsi sastra.

c. Seni Musik

Para khalifah dan pembesar Dinasti Abbasiyah memiliki perhatian yang sangat besar terhadap musik. Untuk kepentingan itu, banyak didirikan lembaga pendidikan musik.

85
DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Fattahillah, dkk. (2023). Globalisasi Dan Lingkungan Ekonomi Di Indonesia: Sebuah Analisis Tentang Dampak Dan Tren. *Jurnal Riset Manajemen*, Vol. 1 No. 2, Hal 30-40.
- Adi Darma, Oda Kinata Banurea. (2019). Peran Kepimpinan Sekolah dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3 No.1, Hal 1-18
- Ahmad Bairizky, dkk. (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bakti Persabda Bandung.
- Ahmad Rosandi Sakir, dkk. (2024). *Manajemen dan Kepimpinan*. Agam: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Alicia Delfiana Zahra, dkk. (2023). Penolakan terhadap perubahan dan perilaku organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 9 No. 2, Hal 218-232
- Anita Purnama, dkk. (2023). Peradaban Islam Pertumbuhan Awal Hingga Masa Kejayaan (Abad 1/7-13). *Journal on Education*, Vol. 4 No. 2, Hal 3010-3022.
- Aqimi Dinana, Subiyamtoro. (2021). Peran Pengasuh dalam Manajemen Perubahan pada Lingkungan Organisasi Pondok Pesantren Tegalsari di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan*, Vol. 9 No.2, Hal 56-66.
- Arifah, Nur. (2020). *Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Madrasah Berprestasi*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 4 No. 1.
- Arjianto Agus, Perkasa Didin.H, Widayati Christine. C, Wuryandari Nur Endah.R. 2018. *Manajemen Perubahan; Pemahaman Dan Implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi Dan Pelaku Bisnis*. Jakarta. Halaman Moeka Publishing
- Ayu Lestari Sutio, Nuri Aslami. (2023). Strategi pemimpin dalam pengelolaan organisasi. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 3 No. 2, Hal 35-46
- Ayu Sulastro, M. Rifa'i. (2019). Strategi pemimpin dalam pengelolaan perubahan organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3 No. 1, Hal 19-38
- Burhanuddin. (2022). *Mengembangkan Budaya Organisasi di dalam Memimpin Masa Depan Universitas*. Retrived February 26, 2025. From online website: <https://um.ac.id/rilis/mengembangkan-budaya-organisasi-di-dalam-memimpin-masa-depan-universitas/>
- Danang Nugroho, dkk. (2024). Pendekatan Kepimpinan (Leadership) yang menginspirasi perubahan fundamental. *Jurnal ilmiah ekonomi dan manajemen*, Vol. 2 No.6, Hal 117-124.
- De Vries, Manfred FR Kets. (2014). 11 Pelajaran Kepemimpinan dari Alexander Agung. Retrieved February 23, 2025. From online website <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/11-leadership-lessons-alexander-great>
- Dewi, I. P., dkk. (2021). Peran Manajemen Perubahan terhadap Kemajuan Organisasi. *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan*, 8(1): 18-28.
- Dumasari, Diyah. (2022). Kepemimpinan dan Kepercayaan pada Pemimpin dalam Membangun Perilaku Bawahan. Retrieved February 23, 2025. From online website: <https://www.ppm-manajemen.ac.id/kepemimpinan-dan-kepercayaan-pada-pemimpin-dalam-membangun-perilaku-bawahan/>
- Eko Yulianto, dkk. (2023). Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 11 No. 3, Hal 1047-1059.
- Elisabeth cintya santosa, Rony setiawan. (2007). Modal intelektual dan dampaknya bagi keberhasilan organisasi. *Jurnal manajemen*, vol 7. No. 1, hal 1-15.
- Evira Yuliana , Ria Marginingsih, Tri Elsa Susilawati. (2024). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 14 No. 2, Hal 21-30.
- Fitriya Rahma, RA Aisyah. (2024). *Perubahan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Disperkimhub Kabupaten Sumenep)*. *Proseding Seminar Nasional*, Vol. 1 No. 1, Hal 380-389
- Halimah Helmi, Nuri Islami. (2023). *Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. 1 No.2, Hal 237-246.
- Hamidi Muhammad, Doddy Setiawan. (2017). Efektifitas Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 6 No.2, Hal 80-85.
- Harsoyo, Roni. (2022). *Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*. *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management*, Vol. 3 No. 2, Hal 247-262.
- Heriyanyo, Tanto. (2023). *Perubahan Budaya Organisasi Sebagai Upaya Mempertahankan Eksistensi Dan Keberlangsungan Hidup*

- Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, Vol. 3 No. 1, Hal 73-88.
<https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/index>
- Husna, Fitri Maulida. (2024). Strategi Manajemen Perubahan Pendidikan. *Jurnal Fokus Manajemen*, Vol. 4 No. 2, Hal 305-310.
- Iqabe, Sadidul. (2017). Kepimpinan berbasis nilai budaya local dalam menciptakan iklim sekolah. *Jurnal Adminstrasi Pendidikan* Vol. 24 No. 2, Hal 80-91.
- Ishiqa Ramadhany Putri, Ningrum Fauziah Yusuf. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Admistrasi Publik*, Vol. 18 No. 1, Hal 143-154.
- Isnaini, Lailatul. (2020). Membudayakan Nilai-Nilai Budaya Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi. *Jurnal Prajaiswara*, Vol. 1 No. 1, Hal 49-67.
- Junita, A. (2021). Leadership di Era Digital-Kepemimpinan Agile 4.0.
- Jurman. (2014). Budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri 1 Simeulue Timur. *Jurnal Ilmiah Didaktika*, Vol. 14 No. 2, Hal 275-290.
- Kismono, Gugup. (2019). Perubahan Lingkungan, Transformasi Organisasional Dan Reposisi Peran Fungsi Sumberdaya Manusia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol 14.
- Lembaga layanan pendidikan tinggi. (2023). Budaya Kerja. Wilayah XI. Retrieved February 25, 2025, from online website : <https://lldikti9.id/budaya-kerja-4/>
- Leres Rositasari, Nidya Dudija. (2021). Perubahan Budaya Kerja Di Instansi Pemerintahan Daerah Kabupaten Cilacap Pada Masa Pandemi Covid-19. *e-Proceeding of Management* , Vol. 8 No.5, Hal 4770-4782.
- Masrurotuz Zahro, Ula. (2024). Kepemimpinan Islami dalam Mengantisipasi Perubahan Pendidikan ke Era Digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2 No. 1, Hal 29-38.
- Mintawati, Hesri. (2022). Demokratisasi dan Globalisasi. Universitas Nusa Putra : P4I
- Mutiara Khinaya, Nuri Islami. (2023). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. *Jurnal Manajemen Kreatif*, Vol 1 No. 3, Hal 76-83.
- Nasbi, ibrahmim. (2016). Wawasan al-quran tentang perubahan (analisis qur'aniy dengan metode tafsir tematik). *Jurnal shaut al-arabiyah*, vol. 4 no. 1.
- Nunu Pertiwi, dkk. (2021). Literatur Review: Peran Kepimpinan dalam Manajemen Perubahan di Organisasi. *Jurnal EK&B*, Vol. 4 No. 2, Hal 576-581.
- Nur Ahmadi Bi Rahmani1, Imam Solehuddin. (2024). Konsep Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, Vol. 01 No. 03, Hal. 401-406.
- Nuri Islami, M. Adhie Husnie. (2023). Model Manajemen Perubahan untuk Implementasi Sistem Informasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi*, Vol. 1 No. 3, Hal 202-219.
- Prasyatni, Desi. (2020). Modul manajemen perubahan dan pengembangan. Jakarta: Univeristas Esa Unggul.
- Rojuaniah. (2012). Perubahan budaya organisasi. *Forum Ilmiah*, Vol. 9 No. 2, Hal 121-132.
- Romala Dewi, Hasnawi Haris, Muhammad Nur Yamin. (2023). Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi (Studi pada PT. Senen Tonasa Pangkep). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum*, Vol. 2 No. 2, Hal 166-170.
- Rusydi Fuzan, dkk. (2023). Manajemen Perubahan. Padang: Global Teknologi Eksekutif
- Sahadi, Neti Sunarti, Endah Purpita Sari. (2022). Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi). *Jurnal Moderat*, Vol 8 No.2, Hal 399-412.
- Saxena, A. (2014). The impact of diversity on organizational performance. *Journal of Management and Organizational Behavior*, 4(1), 1-21
- Sufyanah, Bardatus. (2023). Konsep dasar kepemimpinan perubahan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 7 No.1, Hal 1-14.
- Syahrul Fauzi1, Nidaul Fajrin, Z. A. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Rasulullah Dan Kepemimpinan Di Era Modern Dalam Bidang Pendidikan. December, 7-9.
- Syamsiyah. (2019). Penyakit Kepimpinan. Retrieved February 23, 2025. From online website <https://www.islampesisir.org/2019/12/penyakit-kepemimpinan.html>
- Tagela, Umbu. (2020). Manajemen perubahan organisasi. Salatiga, Yayasan Pendidikan Kristen: Satya Wacana Universty.
- Tambubolon, Manahan. (2020). Change Management (Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi). Bogor: Mitra Wacana Mandiri.

- Tandelilin, Elsy. (2013). Keberhasilan Melakukan Perubahan Melalui Model ADKAR (Studi Kasus Avnet Information Security Company). Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, No. 2.
- Tuti Hendrawati, dkk. (2023). Tantangan dan solusi dalam mengelola perubahan organisasi di sekolah dasar negeri. Technical and Vocational Education International Journal, Vol. 3 No. 2, Hal 185-189.
- Wahyudim, Hendra. (2022). Budaya organisasi. Multiverse Open Multidisciplinary Journal. Vol.1 No.3, Hal 51-56.
- Widodo, Hendro. (2017). Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 2 No.2, Hal 287-306.
- Widyaningrum, dkk. (2022). Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan Post-Covid 19. Paper Fakultas Ekonomi: Untidar.

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Konsep, Aplikasi Solusi dalam Pandangan Islam



Dr. Nur M Ridha, Tarigan, M.M., lahir di Medan 22 Juli 1965, anak ke 2 dari empat bersaudara dari ayahanda Drs. H.M. Ardyan Tarigan, M.M., (alm.) dan Ibu Hj. Saemah S Sebayang. Menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi UISU Medan pada tahun 1989. dan melanjutkan studi S2 pada program Studi Manajemen pada Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Ganesha Jakarta dan selesai tahun 1996, serta melanjutkan studi pada program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan (UNPAS) Bandung dan selesai dengan meraih gelar Doktor tahun 2019. Penulis Mengajar di Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Medan pada program S1 dan S2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, mengampu mata kuliah Pengantar Bisnis, Pengantar Manajemen, Komunikasi Bisnis, MSDM, Kewirausahaan, Manajemen Perubahan, Manajemen Stres dan Konflik, Perencanaan dan Penilaian Kinerja SDM dan Hubungan Industrial dan Strategi Kompensasi. Jabatan yang pernah diamanahkan adalah: (1) Sekretaris Jurusan/Prodi Manajemen (S1) masa bakti tahun 2003-2007), (2) Pembantu Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, masa bakti tahun 2007-2011, (3) Pembantu Dekan bidang Akademik, masa bakti tahun 2011-2015, (4) Sekretaris Prodi Magister Manajemen, masa bakti tahun 2015-2019 (5) Wakil Dekan bidang Akademik dan Dakwah Islamiyah, masa bakti tahun 2019-2023 dan (6) Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, masa bakti tahun 2029-2023 (melanjutkan masa bakti Dekan sebelumnya)



MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Dr. Nur M Ridha, Tarigan, M.M., lahir di Medan 22 Juli 1965, anak ke 2 dari empat bersaudara dari ayahanda Drs. H.M. Ardyan Tarigan, M.M., (alm.) dan Ibu Hj. Saemah S Sebayang. Menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi UISU Medan pada tahun 1989.



Dan melanjutkan studi S2 pada program Studi Manajemen pada Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Ganesha Jakarta dan selesai tahun 1996 , serta melanjutkan studi pada program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan (UNPAS) Bandung dan selesai dengan meraih gelar Doktor tahun 2019 . Penulis Mengajar di Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Medan pada program S1 dan S2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, mengampu mata kuliah Pengantar Bisnis, Pengantar Manajemen, Komunikasi Bisnis , MSDM, Kewirausahaan, Manajemen Perubahan, Manajemen Stres dan Konflik , Perencanaan dan Penilaian Kinerja SDM dan Hubungan Industrial dan Strategi Kompensasi. Jabatan yang pernah diamanahkan adalah, Sekretaris Jurusan /Prodi Manajemen (S1) masa bakti tahun 2003-2007), Pembantu Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni , masa bakti tahun 2007 - 2011, Pembantu Dekan bidang Akademik , masa bakti tahun 2011 - 2015, Sekretaris Prodi Magister Manajemen, masa bakti tahun 2015 - 2019, Wakil Dekan bidang Akademik dan Dakwah Islamiyah, masa bakti tahun 2019 - 2023 dan, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, masa bakti tahun 2029 - 2023 (melanjutkan masa bakti Dekan sebelumnya).

