



**MODUL
MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**



**MODUL SESI 1
KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN**

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI**

8069

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mahasiswa mampu mendeskripsikan konsep dasar manajemen perubahan secara garis besar
2. Mahasiswa mampu memahami definisi perubahan
3. Mahasiswa dapat menjelaskan pentingnya manajemen perubahan
4. Mahasiswa dapat melakukan explore dengan menggunakan contoh perubahan manajemen yang sudah dilakukan oleh perusahaan

Definisi Manajemen Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat kita hindari, secara individu tanpa kita sadari kitapun sudah mengalami sebuah perubahan dari janin—bayi—anak—remaja kemudian menjadi dewasa. Proses tersebut merupakan perubahan secara alami yang dianugerahkan oleh Tuhan kepada makhluk hidupnya. Perubahan merupakan suatu fenomena yang harus kita hadapi, selain perubahan secara mental, fisik, jasmani dan rohani, perubahan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu keluarga, lingkungan, pendidikan, social dan budaya.

Secara global pada sebuah organisasi juga mengalami sebuah perubahan, organisasi yang terdiri dari individu dengan segala perubahannya berkolaborasi dengan perubahan yang terjadi yang dipengaruhi oleh faktor lain. Perubahan didalam organisasi merupakan suatu proses yang direncanakan dan disusun oleh manajemen. Perubahan didalam organisasi harus dapat dikendalikan dengan mengimplementasikan rencana perubahan dan mengubah kebiasaan.

Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Perubahan dilakukan dengan tujuan untuk peningkatan keefektifitasan organisasi dan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006).

Manajemen perubahan adalah strategi untuk mempersiapkan, melengkapi, dan mendukung individu dalam organisasi agar berhasil mengadopsi perubahan untuk mendorong keberhasilan organisasi. Semua perubahan adalah unik dan

semua individu juga unik. Manajemen perubahan menyediakan pendekatan terstruktur untuk mendukung individu-individu yang berada dalam organisasi untuk beralih dari status mereka saat ini ke status mereka dimasa depan.

Pengertian Manajemen Perubahan Menurut Para Ahli

- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Bennet P. Lientz dan Kathryn P. (2004) Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Kotter (2011), Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.
- Pengertian Manajemen Perubahan menurut Wibowo (2012), Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Pentingnya Perubahan Manajemen

Organisasi menghadapi perubahan secara cepat dan kompleks. Perkembangan teknologi dan inovasi menuntut organisasi untuk selalu mengikutinya apabila perusahaan atau organisasi tersebut tidak ingin tertinggal. Terkait dengan konsep ekonomi bahwa ekonomi global berdampak terhadap *customer, competition dan change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing semakin banyak dan perubahan menjadi konstan.

Oleh karena itu, setiap organisasi harus terus dapat berinovasi serta memperbarui proses dan efisiensi operasionalnya untuk berkolaborasi dengan pasar yang semakin meluas dan beradaptasi dengan perilaku pasar yang selalu berubah. Organisasi yang menolak untuk berubah atau tidak bergerak maju akan dipaksa untuk keluar dari pasar atau bahkan mungkin terhapus oleh organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan yang terus melakukan inovasi untuk bergerak maju kedepan. Dengan kata lain, apabila suatu organisasi atau

perusahaan ingin tetap eksis di dunia bisnisnya, maka harus melakukan perubahan atau inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk menanggapi situasi terkini atau memenuhi kebutuhan pasar barunya. Dapat dikatakan bahwa saat ini sudah bukan jamannya lagi untuk melakukan suatu hal yang sama setiap tahunnya untuk mendapatkan hasil yang sama.

Banyak masalah yang muncul ketika terjadi perubahan. Mengapa orang takut perubahan? Ada beberapa alasan mengapa orang takut dan enggan untuk berubah antara lain adalah

- Rasa takut. Rasa ini muncul ketika kita tidak tahu pasti apa yang menanti atau yang terjadi didepan kita. Banyak yang masih beranggapan bahwa perubahan adalah seperti melangkah dalam kegelapan. Perubahan yang terbayang pada orang yang memiliki rasa takut adalah lubang, batu ataupun benda tajam yang dapat melukai kita. Dibandingkan dengan melangkah pada tempat yang terang maka tidak akan ada rasa takut saat membayangkan adanya lubang, batu dan benda tajam yang bisa kita hindari.
- Resiko. Salah satu bagian dari perubahan adalah resiko. Kegagalan adalah resiko tertinggi yang harus diterima ataupun dihadapi oleh sebuah perubahan. Tidak banyak orang yang mau menerima resiko kegagalan, penolakan dan kerugian, sehingga orang tidak mau melakukan perubahan.
- Kesulitan. Seringkali perubahan itu diikuti dengan kesulitan. Menjajaki hal-hal baru, kebijakan baru, pangsa pasar baru, produk baru dan customer baru itu tidak mudah. Semua hal tersebut harus dihadapi dengan berbagai persiapan, survey pasar dan pendekatan-pendekatan. Sehingga perubahan membutuhkan waktu dalam mempersiapkan konsep-konsep baru, dan hal tersebut membuat orang enggan menghadapi kesulitan yang akan dihadapinya.

Tujuan Manajemen Perubahan

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan

pelayanan yang berkualitas. Bagi organisasi menerapkan manajemen perubahan dengan tujuan :

1. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan baik itu jangka panjang maupun jangka pendek
2. Untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan yang terjadi di lingkungan internal (sikap kerja, perubahan strategi, perubahan teknologi dan peralatan) serta di lingkungan eksternal (perubahan pasar, peraturan hukum, kebijakan pemerintah, teknologi)
3. Untuk memperbaiki efektifitas perusahaan agar dapat bersaing di pasar ekonomi modern. Upaya ini termasuk perbaikan efektifitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan truktur organisasi dn implementaso strategi perusahaan.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Beberapa manfaat dari manajemen perubahan :

- Organisasi dapat merespon lebih cepat terhadap permintaan pelanggan
- Membantu menyelaraskan sumber daya yang ada dalam organisasi
- Dapat menilai dampak keseluruhan dari perubahan
- Perubahan dapat dilakukan tanpa dampak negatif terhadap pbisnis sehari-hari
- Efektivitas dan efisiensi organisasi dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan
- Waktu yang dibutuhkan utnuk menerapkan perubahan berkurang
- Kemungkinan perubahan yang tidak berhasil berkurang
- Kinerja karyawan meningkat ketika karyawan merasa didukung dan memahami prosen perubahan
- Penungkatan layanan terhadap pelanggan akan lebih efektif dari karyawan yang percaya diri dan berpengetahuan
- Manajemen perubahan menyediakan cara untuk mengantisipasi tantangan dan menanggapi ini secara efisien.
- Proses manajemen perubahan yang efektif menurunkan risiko yang terkait dengan perubahan.

- Dapat mengendalikan dan mengelola biaya pada perubahan yang diinginkan : manajemen perubahan membantu mengendalikan biaya yang terkait dengan perubahan.
- Peningkatan laba atas investasi (ROI).
- Menciptakan peluang untuk pengembangan “praktik terbaik”, pengembangan kepemimpinan, dan pengembangan tim.

Tipe Perubahan

Perubahan terdiri dari tiga tipe yang berbeda, adalah

1. Perubahan rutin : perubahan yang telah direncanakan oleh organisasi
2. Perubahan peningkatan : perubahan yang mencakup nilai yang telah dicapai oleh organisasi
3. Perubahan inovatif : perubahan yang mencakup bagaimana cara organisasi memberikan pelayanan.

Menurut Kritner dan Kinicki (2001) perubahan dibagi menjadi tiga tipologi yaitu,

- 1) *Adaptive change* merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya dan ketidakpastiannya.
- 2) *Innovative change* memperkenalkan praktik baru dalam organisasi. Perubahan ini berada di tengah kontinum diukur dari kompleksitas, biaya dan ketidakpastiannya.
- 3) *Radically innovative change* merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan, cenderung paling menakutkan bagi manajer untuk melaksanakan, karena memberikan dampak kuat pada keamanan kerja karyawan.

Macam-Macam Perubahan

- A. Perubahan tidak berencana adalah perubahan karena perkembangan (*developmental change*) dan perubahan secara tiba-tiba
- B. Perubahan berencana adalah

- Perubahan yang sengaja atau bahkan direkayasa oleh pihak manajemen
- Penerapan ilmu pengetahuan secara sistematis
- Usaha untuk mengumpulkan, menggunakan data dan informasi guna memecahkan persoalan social
- Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem tersebut

Faktor Terjadinya Perubahan

Lingkungan eksternal cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Menurut Hussey (2006) dalam Wibowo (2006) ada enam faktor yang menjadi pendorong bagi kekuatan akan perubahan, yaitu ;

- a. Perubahan teknologi terus meningkat Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan sering kali juga budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Didalam dunia yang selalu berkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi.
- b. Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global. Dalam dunia yang semakin terbuka, terjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas Negara. Banyak organisasi dipaksa mencapai standar kualitas dan biaya yang telah dicapai oleh perintis industry. Apabila tidak dapat mengikuti standar tersebut maka akan kalah dalam bersaing.
- c. Pelanggan semakin banyak tuntutan. Pelanggan tidak lagi mau menerima pelayanan yang jelek atau kualitasnya rendah. Untuk menjadi organisasi yang kompetitif, perusahaan harus lebih cepat dalam merespon kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat berubah sepanjang waktu.

- d. Profil demografis negara berubah komposisi kelompok penduduk tua dan muda berubah dengan akibat kekurangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok tua terhadap kesempatan kerja, masalah motivasi pada organisasi datar yang menyediakan sedikit peluang promosi. Kecenderungan ini menyimpan banyak hal yang dapat mempengaruhi perubahan yang akan terjadi dalam beberapa decade kedepan. Perkembangan demografis akan sangat berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, dunia usaha harus mampu menangkap kecenderungan tersebut.
- e. Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut. Kecenderungan yang terjadi dalam dunia bisnis adalah terjadinya privatisasi yang semakin luas. Dengan privatisasi bisnis, monopoli yang dimiliki sekelompok masyarakat tertentu menjadi hilang. Privatisasi merupakan kecenderungan baru dunia bisnis yang akan semakin berkembang. Walaupun kepemilikan tidak berubah, system baru dibangun untuk menciptakan kompetisi dan tumbuhnya kekuatan pasar yang lebih besar lagi.
- f. Pemegang saham minta lebih banyak nilai Pengaruh pasar uang pada tuntutan terhadap kinerja korporat, menciptakan tekanan untuk dilakukan perbaikan secara terus menerus pada pertumbuhan capital dan pendapatan korporat.

Sementara Kreitner dan Kinicki (2001) membagi dua faktor yaitu;

- A. Kekuatan eksternal Kekuatan eksternal yang memiliki dukungan pengaruh global menyebabkan organisasi berfikir tentang inti dan proses dari bisnis dengan mana produk dan jasa dihasilkan. Menurut mereka terdapat 4 kekuatan eksternal, yaitu sebagai berikut :
 - a) *Demographic characteristic* (karakteristik demografis) unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, migrasi, dan lain lain. Dimasa sekarang terdapat kecenderungan bahwa tenaga kerja semakin beragam, dan terdapat bisnis penting yang dapat mengelola keberagaman secara efektif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola

keberagaman secara efektif jika menginginkan untuk mendapatkan kontribusi dan komitmen maksimum dari pekerjanya.

b) *Technological advancements* (kemajuan teknologi)\ Baik organisasi manufaktur maupun jasa semakin meningkat dalam menggunakan teknologi sebagai alat untuk memperbaiki produktifitas dan market competitiveness. Mereka yang tertinggal dalam teknologi akan mengalami kesulitan dalam persaingan.

c) *Market change* (perubahan pasar) Pentingnya ekonomi global adalah memaksa perusahaan mengerjakan bisnis. Hal tersebut terjadi karena semakin besarnya tekanan eksternal.

d) *Social and political pressure* (tekanan sosial dan politik) Tekanan sosial dan politik dapat tumbuh dari adanya perang, adanya nilai-nilai yang harus dipertahankan, maupun tipologi kepemimpinan. Meskipun sulit bagi organisasi memperkirakan perubahan dalam kekuatan politik, banyak organisasi menyewa pelobi dan konsultan untuk membantu mendeteksi dan merespon perubahan sosial dan politik.

B. Kekuatan internal Kekuatan internal datang dari dalam organisasi. Kekuatan ini mungkin sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja atau dalam bentuk tanda seperti rendahnya produktifitas dan konflik. Kekuatan internal untuk perubahan datang dari hal-hal berikut ini.

a. *Human resources problems/ prospects* (problem /prospek sdm) Masalah ini bisa timbul karena persepsi pekerja tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja dan kecocokan antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasi. Ketidakpuasan pekerja terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan dan ketidakpuasan kerja.

b. *Managerial behavior/decisions* (perilaku/keputusan manajemen) konflik antara manajer dan bawahannya merupakan tanda bahwa perubahan diperlukan.

Sedangkan menurut Palmer dan Akin (2009) ada enam macam tekanan lingkungan ;

1. *Fashion Pressures*. Perubahan organisasi terjadi sebagai respons pada manajemen fashion terakhir, dengan maksud agar terlihat sebagai profesional. Manajer yang modern dan progresif dapat mengubah organisasinya selaras dengan inovasi terakhir dalam praktik manajemen yang sedang menjadi mode.
2. *Mandated Pressures*. Kadang-kadang perubahan dipaksa pada suatu organisasi dengan permintaan untuk 'melakukan aktifitas yang sama dengan organisasi lain', karena tuntutan dari luar menempatkan mereka pada posisi harus melakukannya.
3. *Geopolitical Pressures*. Tekanan ini dapat berbentuk krisis mendadak atau penyesuaian geografis dalam jangka panjang. Perubahan geopolitik tersebut memaksa bisnis melakukan serangkaian perubahan organisasional.
4. *Market Decline Pressures*. Menurunnya pasar untuk produk dan jasa menempatkan organisasi di bawah tekanan. Pada akhirnya mereka berpikir ulang tentang bagaimana melakukan bisnis.
5. *Hypercompetition Pressures*. Dengan hypercompetition berarti tidak ada market leader dapat merasa puas dengan kemenangan yang diperoleh. Organisasi dihadapi oleh perubahan global dalam preferensi konsumen, hambatan industry, nilai-nilai social, dan demografis.
6. *Reputation and Credibility Pressures*. Reputasi di definisikan sebagai representasi kolektif dari tindakan dan hasil perusahaan pada waktu yang lalu yang menjelaskan kemampuan perusahaan memberikan hasil yang berharga kepada berbagai stakeholder, merupakan asset intangible penting korporasi, dikorelasikan positif dengan kinerja organisasional.

Tekanan organisasional ada lima, yaitu ;

1. *Growth Pressures*. Perubahan sering merupakan hasil dari pertumbuhan perusahaan dan diimplementasikan untuk menangani kompleksitas operasi bisnis dan memerlukan kerja keras untuk menjalankannya.
2. *Integration and Collaboration Pressures*. Beberapa perubahan dilakukan dengan maksud mengintegrasikan organisasi lebih baik atau menciptakan skala ekonomis di antara unit bisnis yang berbeda.

3. *Identity Pressures*. Perubahan organisasional untuk membantu mencapai hasil termasuk mempromosikan pengembangan orang dan skema rekognisi pekerja dengan maksud meningkatkan kepuasan kerja.
4. *New broom Pressures*. Masuknya orang baru, CEO atau Manajer, dapat dipakai sebagai tanda bahwa cara lama perlu diubah.
5. *Power and Political Pressures*. Tekanan kekuasaan dan politik bentuknya sangat beragam, sebagian mungkin terdokumentasikan dan ada hubungannya dengan tekanan politis internal dengan perubahan di tingkat dewan komisaris atau manajemen tingkat atas.

Perubahan Untuk Mencapai Sukses

Tujuan perubahan adalah kearah sukses organisasi. Beberapa tokoh yang mencapai kesuksesan dalam menerapkan perubahan adalah Henry Ford, Mahatma Gandhi, dan Bill Gates.

Ford melakukan perubahan dengan menyederhanakan proses produksi dan menurunkan biaya produksi dengan signifikan. Mahatma Gandhu mengubah perjuangan yang penuh kekerasan menjadi perjuangan tanpa kekerasan. Bill Gates merevolusi penggunaan computer dari computer main frame yang besar dan berat menjadi computer personal yang lebih ramping dan lebih mudah digunakan.

Berikut adalah contoh-contoh perusahaan yang berhasil melakukan dan menerapkan manajemen perubahan.

1. Lego

Perusahaan blok plastic mainan anak-anak ini pada awal tahun 2000 giyah karena tingkat penjualannya yang turun hingga 30 %. Kemudian lego mengupayakan diversifikasi ke permainan video games dan theme parks dengan dukungan konsultasn secara penuh. Permasalahan perusahaan lego bukanlah kurang inovasi, ide-idenya selalu baru namun tidak matang. Lego menjual saham theme park karena menilai bahwa perusahaan tidak memiliki spesialisasi dibidang tersebut. Mereka meminimalisasi biaya, pidah lokas dan mengurani varian blok plastic yang diproduksi.

Perusahaan melakukan pencarian kreativitas yang tidak mengabaikan nilai-nilai inti perusahaan Lego. Dengan melakukan dan mencari kreativitas Lego berhasil mencoba bidang baru yaitu pembuatan film *The Lego Movie* and *The Lego Batman Movie*.

2. Apple

Apple pada tahun 1980 an tercatat sebagai perusahaan *underdog* paling keren yang mendesain Apple Macs dengan *operating system* yang berhasil menyaingi IBM. Tetapi, dikarenakan pemasangan harga yang cukup tinggi, mereka gagal bersaing dalam pasar. Pada tahun 1985, salah satu pendiri perusahaan, Steve Jobs dipaksa untuk mengubah strategi agar bisa meningkatkan penjualan. Pada tahun 1996, Steve Jobs kembali sebagai CEO perusahaan. Setelah mendukung Apple dengan investasi bernilai US\$150 juta, Jobs berkomitmen untuk tetap mengembangkan Microsoft Office bagi Mac, meski ini merupakan inovasi pesaing terbesarnya. Jobs menghasilkan teknologi komputerisasi terancang yang bisa dilihat dari iMac, iTunes, iPod dan iPhone. Seluruhnya dikemas secara elegan dengan harga yang masuk akal. Pada Juli 2008, Apple "*the App Store*", yang memperkenalkan *third-party app* berikut pengembangan dan pendistribusiannya, menghasilkan pendapatan senilai 70 juta dollar pada Juni 2017.

Apple memperkenalkan terobosan komputer all-in-one bernama iMac G3. iMac menggabungkan teknologi modern dan desain yang unik. Debut "pertama" Jobs di Apple ini menuai hasil positif. Hanya dalam lima bulan setelah dirilis, iMac terjual hampir 800.000 unit. Inovasi lain mulai dikembangkan, seperti ditelurkannya iPod pada 2001 yang terjual lebih dari 400 juta unit. Menginjak tahun 2010, Apple berhasil menyaingi Microsoft dan dinobatkan sebagai "*the most valuable publicly traded company of all time*".

3. General Electric (GE)

General Electric tidak mengalami kegagalan yang berarti, namun sejak tahun 1981 perusahaan berjalan dengan lambat. Terlebih pengambilan keputusan dan birokrasinya sangatlah kompleks dan besar. Meski perusahaan ini sudah sangat besar, nyatanya tidak berhasil menyelamatkan kondisi tersebut. Setelah

industri berkembang, satu masalah dihadapi oleh General Electric: “sesuatu untuk diberikan kepada masyarakat”.

Jack Welch merupakan *chairman* dan CEO termuda dari General Electric, serta mengubah bagaimana jalannya perusahaan. Beliau terkenal akan tanpa basa basinya serta sederhana dalam berpakaian. Berdasarkan *Jacked Up* oleh Bill Lane, Welch berhasil menelaah inti birokrasi GE dan membuat rencana untuk mengubahnya. Praktikanya, Welch berhasil memajukan perusahaan dengan memotong tenaga kerja yang menurutnya tidak penting. Welch memecat 10% manager yang berada di posisi terbawah, dan memberi reward bagi 20% dari mereka yang berada di puncak.

Strategi ini terbukti menghasilkan kesuksesan luar biasa, dimana penjualan meningkat hingga 50 kali dalam kurun waktu tahun 20 tahun.

Pemasukannya juga meningkat dari US\$26,8 juta hingga US\$130 juta dalam 20 tahun tersebut. Sayangnya setahun kemudian setelah perusahaan sukses berdiri, Welch meninggalkan GE. Namun peninggalannya akan selalu diingat banyak orang.

4. Burberry

Burberry merupakan sebuah merek keluaran Inggris yang menciptakan Gabardine, trench coat tahan air yang legendaries. Ide ini diperoleh dari perjalanan Ernest Shackleton's ke Antartika yang tetap ingin tampil *stylish*. Pada tahun 1990 perusahaan Gucci berhasil melisensi pola kain ikonik ini ke belasan produsen. Namun Gucci mulai berinovasi dan menghasilkan banyak produk baru, seperti Burberry *dog coats* (dan *scarves*). Untuk memperburuk semua ini, Burberry kemudian menimbulkan kesan asosiasi dengan konsep *football hooliganism*. Perusahaan mulai kehilangan arahnya. Burberry menyadari minat masyarakat menurun dan kembali ke akarnya dengan membawa kembali produk ikonik mereka.

Penekanan peninggalan dan tradisi dengan kualitas tinggi menarik kembali pelanggan lamanya. Produk favorit seperti raincoat legendaries kembali muncul dengan pola yang serupa, namun dengan pengembangan desain terkini. Intinya, desain kembali diutamakan sehingga mereka mampu menjual produk

berkualitas tinggi yang meningkatkan nilai perusahaan. *Marketing strategy* juga diperbaiki dimana mereka berusaha mengomunikasikan keunikan Burberry. Pada waktu yang sama, Burberry juga mulai memanfaatkan media sosial yang berkembang pesat. Hasilnya, Burberry kini kokoh secara finansial dan dikenal masyarakat luas.

5. Vivendi

Transformasi Vivendi dari perusahaan *water utility* di Perancis menjadi bisnis *entertainment global* terjadi akibat akuisisi spektakuler, termasuk Universal Studios, pada akhir 1900 an dan awal 2000 an. Pada tahun 2003, perusahaan ini hampir mengalami kebangkrutan dan menghadapi banyak tuntutan hukum dari pemilik saham dan rekan bisnisnya. Dibawah kendali Jean-René Fourtou, dan sejak 2005 dipegang oleh pewarisnya yakni Jean-Bernard Levy, Vivendi mulai menjual banyak cabang bisnisnya, Universal Pictures.

Pada akhir masa kekuasaan Levy, yang terjadi akibat perbedaan pendapat, Vivendi memfokuskan bisnisnya pada industri musik, perusahaan TV Eropa Canal Plus, dan penerbit *video games* Activision Blizzard. Namun Levy berhasil mengambil kembali perusahaannya dan memperbaikinya dalam kondisi hampir hancur. Selanjutnya, hasilnya bisa dilihat dari kestabilan bisnis Vivendi sekarang ini.

LATIHAN SOAL

Soal 1

Definisi Manajemen Perubahan menurut Wibowo adalah

- a. pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses.
- b. pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.

- c. proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Soal 2

Berikut adalah alasan diperlukannya manajemen perubahan, kecuali :

- a. Perkembangan teknologi yang semakin pesat
- b. Pengelolaan sumber daya manusia
- c. Perubahan budaya organisasi dan stake holder

Soal 3

Apakah tujuan perubahan organisasi

- a. Memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
- b. Menjaga kestabilan perekonomian
- c. Merekstrukturisasi manajemen agar sesuai dengan perkembangan jaman

Soal 4

Faktor apa sajakah yang berperan dalam perubahan

- a. Reputation and credibility pressures
- b. Motivation
- c. Market Share

Soal 5

Alasan apakah yang mendasari PT POS Indonesia melakukan perubahan manajemen?

- a. Ekisistensi
- b. Technological change
- c. Human habit

Jawaban :

1. C
2. B

3. A
4. A
5. B

Referensi

- Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition, McGrawHill
- Cumming, T, 2006, Organizational Development and change, 8th edition, Prentice Hall
- Wibowo, 2012, Manajemen Perubahan, Edisi Ketiga, PT Raja Grafindo Persada

