



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

**MODUL 11
PERUBAHAN ORGANISASI :
KISAH SUKSES DAN GAGAL PERUBAHAN ORGANISASI**

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE, MM**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

PERUBAHAN ORGANISASI : KISAH SUKSES DAN GAGAL PERUBAHAN ORGANISASI

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan bagaimana organisasi dapat sukses dalam melakukan perubahan
2. Memahami strategi kesuksesan perusahaan dalam melakukan perubahan
3. Mengidentifikasi mengapa organisasi gagal dalam melakukan perubahan
4. Mempelajari hal-hal yang membuat kegagalan organisasi dalam melakukan perubahan

B. Uraian dan Contoh

1. KESUKSESAN PERUBAHAN ORGANISASI

Salah satu teori Darwin yang paling terkenal mengatakan bahwa makhluk hidup yang bisa bertahan hidup hingga sekarang ini bukanlah makhluk hidup yang terbesar, terkuat, atau pun terpintar tetapi yang bisa mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan alam yang terjadi. Dengan kata lain alam lah yang akan menentukan siapa saja yang dapat bertahan hidup. Jika makhluk hidup tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan keadaan dan perubahan yang sedang terjadi maka ia lambat laun akan mati. Dalam konteks bisnis teori ini juga berlaku dan banyak dipercaya oleh banyak pelaku bisnis.

Dunia bisnis selalu berubah-ubah dan sulit untuk diprediksi arah perubahannya. Kita banyak menyaksikan perusahaan yang besar dan jaya di masa lalu tetapi saat ini keadaannya sangatlah menyedihkan bahkan tidak sedikit yang hanya tinggal namanya saja. Salah satu penyebab kejatuhan banyak perusahaan besar di dunia adalah ketidakmampuan perusahaan tersebut untuk mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi di dunia bisnis. Di lain pihak salah satu penentu keberhasilan perusahaan-perusahaan yang sedang berjaya sekarang ini adalah

kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Untuk dapat melakukan hal tersebut kemampuan perusahaan untuk selalu belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi juga harus ditingkatkan. Karena itulah lahir konsep pembelajaran organisasi (learning organisation) dari Peter M Senge yang mengatakan bahwa organisasi yang belajar adalah organisasi yang mampu memotivasi individu yang berada di dalamnya untuk senantiasa belajar dan mengembangkan diri. Apabila hal ini dilakukan diharapkan organisasi yang bersangkutan lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dunia bisnis. Pertanyaan berikut yang muncul adalah apakah yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi apabila ingin menciptakan pembelajaran organisasi? Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan pembelajaran organisasi.

1. Pertama adalah menentukan visi dan misi dari organisasi. Hal ini perlu dilakukan untuk memberikan arah bagi seluruh anggota organisasi agar dapat memperkirakan hal-hal apa saja yang harus dipelajari, dipersiapkan, dan diciptakan untuk dapat mewujudkannya. Lebih jauh lagi visi dan misi dapat digunakan untuk menciptakan *sense of urgency* yang akan mewarnai seluruh kegiatan organisasi.
2. Kedua, adanya suatu atmosfir yang mendukung kreativitas para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kreativitas merupakan sesuatu yang sangat vital dalam sebuah organisasi yang belajar. Tujuan akhir dari pembelajaran organisasi adalah terciptanya suatu organisasi yang mampu menciptakan terobosan-terobosan baru dalam melakukan kegiatannya. Untuk itu jika sebuah organisasi ingin menciptakan suatu lingkungan yang dapat memotivasi individu untuk belajar maka semua orang yang bekerja di dalamnya haruslah mampu menghargai pikiran dan cara baru dalam melakukan bisnis. Microsoft tidak akan sukses jika para pekerjanya tidak berpikir kreatif untuk menggantikan sistem Dos yang ketika itu banyak dipakai orang dengan sistem Windows yang mereka ciptakan. 3M tidak akan sukses jika ide menciptakan memo post it ditentang oleh pemiliknya. Yang patut digarisbawahi adalah tantangan yang timbul ketika proses kreativitas sedang terjadi. Proses kreativitas dalam bekerja akan menimbulkan keinginan

karyawan untuk selalu belajar dan merasa tertantang dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Pada saat kesempatan untuk berkeaktivitas ditutup maka pada saat itulah orang-orang yang berada di dalamnya ikut pula berhenti belajar.

3. Ketiga, adanya suatu sistem bagi para karyawan untuk dapat saling bertukar pengetahuan. Ciri khas dari sebuah organisasi yang belajar adalah adanya transfer pengetahuan antar individu yang berada di dalamnya. Yang dimaksud di sini bukanlah fasilitas fisik seperti training center atau perpustakaan tetapi lebih merupakan suatu sistem yang memungkinkan seluruh individu di dalam perusahaan dapat bertukar pikiran dan pengetahuan. Sebagai contoh saling berbagi praktek bisnis terbaik (best practice) antar karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, pemberian akses informasi yang sama bagi tiap karyawan juga dapat mendukung terciptanya proses learning organization. Pada dasarnya penyebaran pengetahuan dalam organisasi akan mempercepat individu yang berada di dalam perusahaan tersebut untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.
4. Keempat adalah pemberdayaan (empowerment). Yang dimaksud dengan pemberdayaan adalah pelimpahan sepenuhnya pengambilan keputusan ke lini depan perusahaan untuk tujuan tertentu. Kadangkala pemberdayaan sering disalahartikan dengan delegasi. Padahal keduanya merupakan hal yang berbeda. Perbedaan mendasar antara delegasi dan pemberdayaan adalah dalam hal tanggung jawab. Delegasi merupakan pelimpahan wewenang yang tidak diikuti dengan pelimpahan tanggung jawab sebaliknya pemberdayaan diikuti dengan pelimpahan tanggung jawab. Sehingga seorang karyawan yang di-empower berhak untuk mengambil dan bertanggungjawabkan keputusan sendiri. Pemberdayaan harus dilaksanakan di dalam perusahaan untuk mendukung karyawan supaya berani melakukan kreativitas yang diperoleh dari proses belajar yang sedang dilakukan. Sulit mengharapkan seseorang untuk mau belajar jika ia tidak memiliki kesempatan untuk mempraktekkan apa yang telah dipelajarinya. Untuk itu perlu diberikan suatu kewenangan bagi mereka untuk mempraktekkan apa yang dipelajarinya, hal inilah yang menjadi tujuan dari pemberian pemberdayaan.

Pimpinan memiliki tanggung jawab untuk mengelola upaya perubahan sekaligus meminimalkan dampak negatifnya pada karyawan. Penting untuk membantu setiap orang memahami perubahan serta alasan di balik perubahan tersebut. Semakin jelas tujuan perubahan, maka karyawan akan semakin baik dalam memahami kebutuhan akan perubahan. Berikut ini 8 langkah untuk menerapkan perubahan organisasi yang berhasil:

1. Dukungan dari manajemen

Kenyamanan karyawan akan meningkat ketika mereka melihat manajemen mendukung proses perubahan. Sangat penting bagi manajemen untuk menunjukkan dukungan terhadap perubahan. Dukungan dapat ditunjukkan saat berkomunikasi atau berinteraksi dengan staf.

2. Gunakan data

Seseorang akan sulit berubah jika tidak memahami alasan perubahan dengan cukup jelas. Data dapat menjadi hal terbaik untuk mengidentifikasi dan membenarkan bahwa area tertentu perlu diperbaiki. Anda bisa mengumpulkan data dari survey kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, komentar pelanggan serta hasil dari tekanan anggaran atau perencanaan strategis.

3. Tingkatkan keterlibatan karyawan

Semua perubahan yang baik perlu melibatkan karyawan pada tingkat tertentu. Karyawan memiliki peranan yang paling dekat dengan proses kerja sehingga sangat penting untuk mengkomunikasikan perubahan pada karyawan. Karyawan memiliki pengalaman yang bermanfaat bagi perencanaan perubahan serta proses implementasinya. Karyawan harus memahami alasan dibalik perubahan dan berpartisipasi dalam menciptakan proses yang baru.

4. Komunikasikan rencana perubahan

Perubahan harus dikomunikasikan secara terstruktur dan sistematis. Manajemen memiliki kendali dalam menginformasikan perubahan kepada karyawan. Jika ada komunikasi yang buruk maka rumor dapat muncul. Akibatnya rumor akan menyebar dan bisa menciptakan perlawanan terhadap

perubahan tersebut. Komunikasi yang proaktif akan membantu dalam meminimalkan hambatan. Karyawan juga akan merasa menjadi bagian dari proses perubahan.

5. Implementasi

Ketika perubahan telah direncanakan dengan baik, selanjutnya penting untuk mengkomunikasikan implementasi dari perubahan. Buatlah penjadwalan yang tepat untuk mendukung pelaksanaan perubahan. Sebagai contoh, jika organisasi ingin mengupgrade program perangkat lunak maka pelatihan karyawan harus dilakukan sebelum perangkat lunak selesai diinstal pada komputer karyawan. Jadwal yang tepat akan memungkinkan tersedianya perlengkapan dan peralatan yang dibutuhkan serta memungkinkan diadakannya pelatihan sebelum menerapkan perubahan.

6. Lakukan tindak lanjut

Selalu baik untuk menindaklanjuti sebuah implementasi dan menilai bagaimana perubahan berjalan. Dengan begitu anda bisa melihat apakah perubahan yang telah dilakukan dapat memberikan hasil yang diinginkan. Terkadang perubahan dapat melebihi ekspektasi namun ada kalanya perubahan tidak berjalan seperti yang direncanakan. Jika hal ini terjadi, maka manajemen harus mengakui bahwa perubahan tidak berhasil dan melakukan penyesuaian hingga hasil yang diinginkan tercapai.

7. Atasi hambatan

Hambatan dapat dialami karyawan saat menerapkan perubahan. Hambatan bisa terkait dengan karyawan lain, departemen lain, kekurangan peralatan, kebutuhan akan perlengkapan tertentu atau pelatihan yang kurang memadai. Manajemen memiliki tanggungjawab dalam memastikan karyawan menerapkan perubahan tanpa hambatan.

8. Merayakan perubahan

Penting untuk merayakan keberhasilan seiring dengan perubahan. Ketika perusahaan merayakan perubahan kecil dan membangun momentum untuk perubahan yang lebih besar, maka sangat mungkin karyawan akan antusias untuk berpartisipasi dalam proses perubahan selanjutnya.

Kesuksesan Perubahan Organisasi

1. Apple

Di tahun 1985, Steve Jobs keluar dari Apple dan mendirikan perusahaan NeXT yang nantinya menjadi pondasi dari kesuksesan sistem operasi Mac OS yang dipakai di dalam komputer-komputer Apple. Steve Jobs juga sukses membangun Pixar dari satu divisi di Lucasfilm menjadi perusahaan animasi yang terbaik sampai dibeli oleh Disney. Ketika Apple hampir bangkrut di tahun 1996, Steve Jobs kembali untuk membawa perubahan sebagai CEO. Steve Jobs mengembangkan produk dan layanan yang sangat menguntungkan seperti iMac, iTunes, iPod, iPhone, iPad, Retail and App Store. Dan Apple pun sukses menjadi perusahaan publik yang paling bernilai di tahun 2011.

Sementara itu, Nokia adalah pelopor teknologi GSM pada banyak mobile phones atau telpon genggam di seluruh dunia. Berawal dari perusahaan karet menjadi perusahaan teknologi dan di tahun 1980-an memulai bisnisnya di bidang telpon genggam. Nokia menjadi produsen telpon genggam terbesar sejak tahun 1998. Sampai tahun 2011. Datanglah iPhone dan Android sebagai operating system dari Google untuk perangkat handphone canggih atau yang biasa disebut dengan smartphone. Nokia kalah bersaing dengan Samsung dalam total unit yang terjual dan Apple sebagai produsen smartphone terbanyak di tahun 2012. Harga sahamnya jatuh dari sebesar \$ 40 menjadi hanya tinggal \$ 3 saja di tahun 2012.

2. Samsung

Samsung Electronics meluncurkan produk telpon genggam pertamanya di tahun 1988 dan penjualannya di Korea mengalami penurunan sampai tahun 1990-an kalah oleh Motorola. Setelah berkali-kali mempertimbangkan untuk menyerah di bidang perangkat telekomunikasi bergerak atau mobile phone, di tahun 2000, Samsung berfokus pada inovasi dan pengembangan produk elektronik lainnya.

Di tahun 2005, Samsung berhasil mengalahkan Sony, di tahun 2007 mengalahkan Motorola, di tahun 2009 mengalahkan Hewlett-Packard, dan di tahun 2012 berhasil mengalahkan Nokia. Samsung terus melaju berkat perubahan yang terus-menerus dan perbaikan yang konsisten. Evolusi berkat inovasi dan memenuhi kepuasan pelanggannya yang beragam. Samsung memutuskan untuk

berfokus pada inovasi dan desain. Mulai dari dua desainer, hingga mendirikan pusat desain korporat dengan tenaga 900-an orang desainer di seluruh dunia termasuk di beberapa pusat mode dan desain di kota Milan serta London.

Kepemimpinan di Samsung menyatakan kalau produk terancangannya sekarang akan menjadi kuno dalam waktu kurang dari 10 tahun, maka inovasi dan pengembangan adalah wajib hukumnya. Adaptasi Samsung terhadap perubahan lingkungan, peta persaingan, dan perilaku konsumen di pasar teknologi dapat diantisipasi dengan sigap berkat budaya organisasi Samsung yang berfokus pada pengembangan serta inovasi ini. Samsung bekerja sama dengan Google dan merajai industri smartphone dengan OS Andoid bersama Apple dengan iPhone-nya.

Apple semenjak kembalinya kepemimpinan Steve Jobs yang visioner serta tanpa kompromi untuk kesempurnaan, juga memiliki fokus di bidang desain dan inovasi. Penjualan perangkat elektronik Apple didukung dengan nilai-nilai inti perusahaan yang mengutamakan pengalaman pelanggan serta keintiman dengan kecanggihan yang memukau.

3. Netflix

Tahun 2013, CEO Netflix mengumumkan memo 11 halaman ke investor dan pekerja yang berisi detail komitmen tentang perubahan arah perusahaan, dari awalnya hanya sebagai distributor konten digital, menjadi produsen konten orisinal yang mampu memenangkan piala penghargaan. Memo yang dituliskan berbunyi, “Kita tidak akan mampu berkompetisi dengan Comcast, Amazon, Apple, atau Sony. Untuk menjadi sukses kita harus fokus pada apa yang diinginkan brand”. Transformasi ini lalu dimulai dengan menggaet talenta terbaik dan perubahan manajemen.

Netflix saat ini memiliki kecenderungan untuk menayangkan konten orisinal, dalam arti buatan rumah produksi sendiri bukan studio lain, meski masih terbatas hanya pada serial TV saja. Khusus untuk film layar lebar, Netflix masih menayangkan film dari studio lain. Semenjak ide digaungkan dan transformasi dilakukan, Netflix kini sudah mengantongi profit tiga puluh kali lipat dibanding

sebelumnya. Nilai saham di lantai bursa juga naik tajam hingga mencapai 57% dalam kisaran tahunan.

4. Nike

Meski sudah stabil sebagai produsen sepatu dan pakaian olahraga, tapi Nike mulai terlihat mengalami penurunan dan model bisnis yang dianut sudah tak sesuai dengan era. Perusahaan lalu melakukan transformasi sebagai upaya memperkuat brand dan jaringan suplai. Alih-alih memakai perantara, Nike memperbaiki relasi dengan klien melalui jaringan keanggotaan dan analisa data internal. Nike awalnya menjual produk melalui vendor lain, lalu situasi ini diubah dengan Nike menjual langsung ke konsumen dan bekerja sama dengan Amazon.

Relasi ke konsumen secara langsung memberi Nike kemungkinan lebih untuk menganalisa kaitan produk dan konsumen sehingga mampu menawarkan produk yang relevan. Dengan berfokus pada aspek tersebut, Nike mampu mengembangkan produk lebih cepat sehingga bisa sampai di tangan lebih cepat. Dengan transformasi arus distribusi produknya, Nike selalu menemukan cara yang lebih inovatif sehingga lebih unggul dibanding kompetitornya. Efeknya terlihat jelas. Awal 2017 saham Nike diharga USD 52 dan sekarang naik hingga USD 88.

5. Hasbro

Merupakan salah produsen mainan yang ikonik, seperti monopoli, Hasbro menyadari kalau terlalu fokus pada anak dalam beriklan, alih-alih menyentuh orang yang sebenarnya membeli mainan tersebut, orangtua. Dari sini Hasbro mulai bertransformasi dalam aspek segmentasi market. Transformasi Hasbro kemudian menyentuh sistem periklanan guna memenuhi kriteria yang diinginkan pembeli dengan menggunakan media sosial sebagai fokusnya. Target yang diincar yaitu orangtua yang ingin membelikan mainan untuk anaknya.

Transformasi strategi pemasaran terbukti ampuh dalam mendongkrak pemasukan. Dengan menambah biaya iklan hingga 1,100%, omset penjualan Hasbro meningkat sampai USD 1 milyar, dan menembus USD 5 milyar pada 2016 untuk pertama kali sejak didirikan 93 tahun lalu. Transformasi merupakan proses yang kompleks, kadang bisa membuat perusahaan kewalahan bahkan

sebelum tujuannya tercapai. Tapi beberapa contoh transformasi perusahaan tersebut bisa dijadikan referensi bahwa proses tak akan mengkhianati hasil.

2. KEGAGALAN PERUBAHAN ORGANISASI

Bagi semua pihak yang memiliki kepentingan pada kelangsungan perusahaan, termasuk bagi orang-orang yang di dalamnya, sangatlah penting perubahan dan pengembangan organisasi dikelola secara efektif sehingga kemudian sukses mencapai tujuannya. Dampak-dampak manusiawi yang tidak diperkirakan sebelumnya dalam program perubahan adalah :

1. Pengalaman terkilir sering tak tertangani dengan baik oleh manajemen puncak, yang cenderung tidak mau melibatkan diri, Mereka justru menyerahkan penanganan pada manajemen menengah dan penyelia, yang belum dibekali untuk menangani situasi seperti itu.
2. Reaksi psikologis pada masa transisi yang berdampak pada saat bersalah di pihak karyawan yang bertahan. Mereka kehilangan kepercayaan pada manajemen, menjadi takut, curiga, sinis dan tak bersemangat; loyalitas mereka juga menurun karena kontrak psikologis lama yang di dalamnya termasuk jaminan keamanan kerja, telah dilanggar begitu saja oleh perusahaan.
3. Reaksi berperilaku dari karyawan yang bertahan dalam organisasi pasca transisi, dimana beban dan jam kerja umumnya justru makin bertambah, karyawan merasa kehilangan arah, cenderung bekerja seperti kesetanan dan berjuang agar kepalanya tetap di atas permukaan air, pengambilan resiko meninggi, permainan politik memanas dan tingkat stres memuncak. Semua dampak yang tak masuk rencana ini membuat karyawan menjadi terasing dan secara psikologis menarik diri dari organisasi.

Mengapa Perubahan Organisasi Gagal

Tingginya tingkat kegagalan program perubahan organisasi yang digambarkan di atas mungkin agak mengejutkan, mengingat banyaknya saran - saran dan buku-buku panduan perubahan bersifat “how to” yang banyak

mewarnai literatur manajemen. Penyebab kegagalan kebanyakan berasal dari dalam organisasi :

1. Semua orang memandang perubahan sebagai tujuan ketimbang sebagai sebuah proses yang memerlukan perencanaan, persiapan, manajemen proyek dan perhatian yang konsisten
2. Visi tentang tujuan jangka pendek maupun jangka panjang tidak jelas
3. Peninggalan program perubahan organisasi sebelumnya yang gagal karena penanganan buruk menciptakan budaya skeptis dan cenderung menghindari resiko
4. Gagal memberikan dukungan pelatihan dan ketrampilan yang diperlukan dan memungkinkan karyawan mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri atas perubahan organisasi
5. Kurangnya komunikasi menyangkut perubahan, termasuk memberi informasi kepada karyawan terlalu bertahap, yang risikonya tumbuh gosip-gosip
6. Terlalu memfokuskan upaya perubahan secara sempit pada satu aspek organisasi dan mengabaikan keterkaitannya pada kehidupan organisasi.

Kegagalan juga merupakan dampak dari kurang ahlinya agen perubahan, termasuk manajer, instruktur dan konsultan. Di samping itu kegagalan juga disebabkan oleh :

1. Manajer tidak menguasai prinsip – prinsip manajemen perubahan
2. Manajer tergoda pada solusi mudah dan perbaikan cepat
3. Manajer tidak menganggap penting aspek budaya dan kepemimpinan dalam perubahan
4. Manajer mengabaikan aspek manusia dalam mengelola perubahan

Kotter menerapkan delapan kesalahan manajer dalam memimpin perubahan :

1. Tidak mampu menandakan a msense of urgency
2. Tidak mampu menciptakan koalisi pemandu yang kuat dari orang-orang kunci yang mampu bekerja sama dalam tim dan memimpin upaya perubahan

3. Tidak memiliki visi untuk mengarahkan upaya perubahan dan gagal mengembangkan strategi yang diperlukan dalam mencapainya
4. Kurang berhasil mengkomunikasikan visi baru dan dan tak mampu memberi teladan dalam menunjukkan perilaku baru yang dibutuhkan bagi perubahan
5. Tidak mampumengatasi hambatan bagi terwujudnya visi baru
6. Kurang sistematis merencanakan dan menciptakan beberapa kemenangan jangka pendek sebagai tanda tercapainya perbaikan kinerja, kurang memberi pengakuan dan poenghargaan bagi karyawanyang terlibat
7. Mengumumkan kemenangan terlalu cepat, yang bisa berdeampak matinya momentum, berhentinya proses perubahan dan kembalinya tradisi lama
8. Tidak mampu menamcapkan perubahan pada budaya perubahan.

Perusahaan Gagal dalam Perubahan Organisasi

1. Nokia

Nokia merasa kesulitan untuk berubah dan terus kalah. Perubahan dirasa sulit karena budaya organisasi dan nilai-nilai yang menjadi DNA perusahaan sangat susah untuk bertransformasi. Nokia berasal dari perusahaan manufaktur yang mengutamakan efisiensi dan keteraturan yang analitis. Nokia menjadi kurang fleksibel dalam mengikuti perkembangan. Organisasinya menjadi begitu birokratis dan lambat untuk mengantisipasi perubahan yang berjalan dengan cepat di bidang teknologi telekomunikasi. Kreativitas dinilai kurang dihargai dalam budaya organisasi dibandingkan efektivitas dalam berproduksi.

Nokia memang bisa membuat perangkat teknologi yang direkayasa secara industri dengan baik. Komputer tablet misalnya, Nokia telah membuatnya lima tahun yang lalu tapi gagal karena tidak memiliki banyak aplikasi, layar yang resistif, dan kombinasi software yang tepat seperti pada tablet Android atau pengalaman penggunaan yang menyenangkan seperti pada iPad. Usaha pamungkas Nokia dalam bertahan di pasar telpon genggam pintar adalah beraliansi dengan Microsoft. Upaya yang cukup terlambat dan perubahannya terasa sangat terpaksa.

Merubah DNA perusahaan itu sangatlah sulit, maka dari itu Nokia berusaha menginfusi DNA-nya dengan DNA dari Microsoft.

Walaupun begitu, Nokia mesti harus berjuang melawan satu ekosistem yang sudah terintegrasi dan lebih dulu meraih hati dari para pelanggan telpon genggam. Hal ini juga disadari oleh pemimpin Nokia, Stephen Elop bahwa mereka kalah bersaing bukan hanya lewat perangkat tapi satu kesatuan ekosistem yang dilandasi perubahan software. Maka dari itu, Nokia menggandeng Microsoft sebagai satu kekuatan software. Aliansi Nokia dengan Microsoft hanya baru menguatkan daya saing dari segi hardware dan software atau perangkat keras serta perangkat lunaknya saja. Sementara Samsung dan Apple sudah lebih dulu unggul dari satu kesatuan ekosistem yang terdiri hardware, software, apps developers, ecommerce, location-based services, social applications, map and search engine, mobile OS evolution and refinement, unified communications, early market penetration and advertising, loyal customer and community, integrated system adopters dan seterusnya.

Transformasi Budaya Organisasi

Transformasi budaya organisasi dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya amatlah sulit bagi perusahaan-perusahaan besar, khususnya yang sudah berdiri lama. Lingkungan kerja yang sudah lama terbentuk, etika perilaku para karyawannya, etos dan prosedur kerja yang sudah menjadi suatu proses yang tertanam sebagai DNA perusahaan. DNA perusahaan inilah yang menentukan paradigma berpikir dan cara berjalannya suatu organisasi, layaknya DNA yang mengandung informasi serta instruksi genetik di setiap sel yang membentuk satu organisme atau makhluk hidup. DNA adalah penentu yang menjadi landasan pembentuk organisme/organisasi tapi DNA juga adalah sesuatu yang sulit berubah.

2. Kodak

Sebuah perusahaan teknologi yang condong akan pasar film fotografi yang bergelut di dunia itu sampai abad ke-20. Perusahaan ini membuang kesempatan untuk memimpin revolusi fotografi digital karena mereka terlalu lama membohongi dan menyangkal untuk perusahaan mereka sendiri. Steve Sasson,

selaku CEO Kodak menemukan kamera digital pertama kali pada tahun 1975. “Tapi itu adalah sebuah fotografi, jadi manajemen akan bereaksi bahwa itu akan menjadi hal yang lucu, tetapi jangan memberi tahu siapa pun tentang hal itu,” kata Steve. Para pemimpin Kodak gagal melihat fotografi digital tersebut sebagai teknologi yang ternyata menjadi penghalang untuk mereka.

Seorang mantan wakil presiden Kodak, Don Strickland mengatakan “Kami mengembangkan kamera digital konsumen pertama di dunia tetapi kami tidak bisa mendapatkan persetujuan untuk meluncurkan atau menjualnya karena takut akan efek pada pasar.” Manajemen kami sangat fokus pada keberhasilan film yang mereka lewatkan pada revolusi digital setelah memulai itu. Kodak sendiri mengalami kebangkrutan pada tahun 2012. Kabar kegagalan Kodak itu mengejutkan banyak orang.

3. Xerox

Salah satu contoh kegagalan bisnis besar lainnya adalah Xerox. Xerox sebenarnya yang pertama kali menemukan PC atau komputer dan produk mereka jauh lebih maju daripada zamannya pada saat itu. Sayangnya, manajemen mereka berpikir bahwa digital akan menjadi terlalu mahal dan mereka tidak pernah merasa bersusah payah dalam mengeksploitasi peluang yang mereka miliki.

CEO David Kearns yakin bahwa masa depan Xerox ada di mesin fotokopi yang mereka miliki. Produk-produk komunikasi digital yang diciptakan tidak dilihat sebagai sesuatu yang dapat menggantikan tanda hitam di atas kertas putih. Xerox gagal memahami bahwa mereka tidak dapat terus menghasilkan uang dengan teknologi yang sama. Terkadang teknologi juga bisa saja gagal.”

4. Yahoo

Pada tahun 2005 Yahoo adalah salah satu layanan email utama di pasar periklanan online. Tetapi karena Yahoo meremehkan pentingnya pencarian, perusahaan memutuskan untuk lebih fokus menjadi perusahaan yang terbesar di dunia media. Keputusan untuk lebih fokus pada media berarti mereka mengabaikan tren konsumen dan kebutuhan untuk meningkatkan pengalaman pengguna. Yahoo berhasil mendapatkan sejumlah besar keuntungan dari

pengguna untuk melihat konten tetapi gagal menghasilkan cukup banyak laba untuk skala yang panjang.

Yahoo juga kehilangan banyak peluang yang bisa menyelamatkan mereka. Sebagai contoh, pada tahun 2002 mereka hampir memiliki kesepakatan untuk membeli Google, tetapi CEO Yahoo menolak untuk menyelesaikannya. Dan pada tahun 2006 Yahoo memiliki kesepakatan untuk membeli Facebook, tetapi ketika Yahoo menurunkan tawaran mereka, Mark Zuckerberg memutuskan untuk mundur dan menolak tawaran itu. Jika perusahaan telah mengambil beberapa risiko tambahan, mungkin kita semua akan menjadi pengguna yahoo-ing sekarang, bukannya googling.

5. IBM

International Business Machines (IBM), disebut juga sebagai “Big Blue”, adalah perusahaan teknologi multinasional Amerika yang memiliki terobosan pada tahun 1960-an dengan IBM System / 360 of family komputer yang dirancang untuk mencakup berbagai aplikasi lengkap. Pada awal 1990-an, IBM gagal menyesuaikan diri dengan revolusi komputer pribadi dan saat itu mereka mulai dengan masa kejatuhannya. Perusahaan mencoba dan menyesuaikan kembali dengan perangkat keras mereka daripada mencari solusi untuk membuat perangkat lunak. Setelah itu, saat melalui beberapa transisi, IBM adalah salah satu nama yang paling kuat dalam perangkat lunak perusahaan. Mereka mengubah keberuntungan mereka dengan manajemen baru. Akhir yang tidak dilihat oleh sebagian besar perusahaan.

Setiap kemajuan membutuhkan perubahan. Untuk merubah dimulai dari kesadaran, tapi kesadaran saja tidak cukup. Apple dan Samsung tidak berubah dalam semalam dan harus dikawal oleh kepemimpinan yang tegas. Mereka yang bisa berubah adalah yang menyadari betapa pentingnya untuk bertransformasi. Berubah atau mati.

Transformasi tidak bisa dibeli. Banyak perusahaan mencoba membalik perubahan dan gagal. Perubahan DNA membutuhkan kepemimpinan yang akan mengubah perilaku mulai dari atas hingga ke bawah yang lebih banyak.

Perubahan yang menyeluruh membutuhkan pemimpin visioner yang mengarahkan dengan disiplin dan teladan seperti Steve Jobs pada Apple. Perubahan selain butuh waktu, juga membutuhkan paradigma berpikir yang baru dari seorang pemimpin dan fokus untuk berperilaku selaras dengan perkembangan jaman.

C. Latihan

1. Bagaimanakah konsep pembelajaran pada organisasi dalam melakukan perubahan?
2. Apasajakah faktor yang menyebabkan agen perubahan gagal?
3. Bagaimana Samsung melakukan perubahan yang sukses?

Kunci Jawaban

1. Organisasi yang belajar adalah Organisasi yang mampu memotivasi individu yang berada di dalamnya untuk senantiasa belajar dan mengembangkan diri.
2. Manajer tidak menguasai prinsip – prinsip manajemen perubahan
Manajer tergoda pada solusi mudah dan perbaikan cepat
Manajer tidak menganggap penting aspek budaya dan kepemimpinan dalam perubahan
Manajer mengabaikan aspek manusia dalam mengelola perubahan
3. Samsung melakukan perubahan yang terus-menerus dan perbaikan yang konsisten. Evolusi berkat inovasi dan memenuhi kepuasan pelanggannya yang beragam. Samsung memutuskan untuk berfokus pada inovasi dan desain. Mulai dari dua desainer, hingga mendirikan pusat desain korporat dengan tenaga 900-an orang desainer di seluruh dunia termasuk di beberapa pusat mode dan desain di kota Milan serta London.

Daftar Pustaka

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th edition). Canada: South-Western Cengage Learning

Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition, McGrawHill

Wibowo, 2012, Manajemen Perubahan, edisi ketiga, PT Rajagrafindo

