

PENENTU KEBERHASILAN PERUBAHAN ORGANISASI: TINJAUAN PUSTAKA DAN STUDI KASUS PADA LEMBAGA KEUANGAN

Almas Farah Dinna Dewi¹ · Universitas Jember, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, almasfarah@unej.ac.id
Isti Fadiah² , Universitas Jember, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, istifadah@unej.ac.id
Ririh Angraini Setyahety^{*3} , Universitas PGRI Madiun, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ririh@unipma.ac.id

Abstract: *This research identifies various factors that influence the success of change management in an organization, and examines their relevance in the case of change in one of the selected financial institutions. A combination of literature review and research was conducted for this purpose. Specifically, an in-depth review of 39 existing theoretical models of organizational change management was conducted to identify the dominant factors influencing successful change management. Several factors affecting the success of organizational change management were identified and categorized into categories relevant to the successful implementation of organizational change initiatives in the case of companies. Previous research has been conducted to support the current research to provide an integrated understanding of change management success. In this selected financial institution, past and current change schemes have taken place, with subsequent interviews, surveys and literature review identification of change cases within the financial institution. By understanding the success factors, it can help managers implement change initiatives into an organization effectively to achieve a specific goal.*

Keywords: *Organizational change, Change management model, Change management success factors.*

Abstrak: Penelitian ini mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan dalam suatu organisasi, serta mengkaji relevansinya dalam kasus perubahan pada salah satu lembaga keuangan terpilih. Kombinasi tinjauan pustaka dan penelitian dilakukan untuk tujuan ini. Secara khusus, dilakukan tinjauan mendalam terhadap 39 teori model manajemen perubahan organisasi yang telah ada saat ini untuk mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan. Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan organisasi diidentifikasi dan dikategorikan ke dalam kategori yang relevan dengan keberhasilan implementasi inisiatif perubahan organisasi dalam kasus perusahaan. Penelitian sebelumnya juga telah dilakukan untuk mendukung penelitian yang saat ini dilakukan untuk memberikan pemahaman yang terintegrasi tentang keberhasilan manajemen perubahan. Dalam lembaga keuangan terpilih ini, telah berlangsung 2 skema perubahan yang telah terjadi dan saat ini terjadi, dengan selanjutnya dilakukan wawancara, survey serta identifikasi tinjauan pustaka pada kasus perubahan dalam lembaga keuangan tersebut. Dengan memahami faktor keberhasilan, dapat membantu manajer mengimplementasikan inisiatif perubahan ke dalam suatu organisasi secara efektif guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Kata Kunci: Perubahan organisasi, Model manajemen perubahan, Faktor keberhasilan manajemen perubahan.

Januari; Februari; Maret 2023

Citation: Dewi. Almas. (2023). Penentu Keberhasilan Perubahan Organisasi: Tinjauan Pustaka Dan Studi Kasus Pada Lembaga Keuangan. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(2), 368-382. Doi.org/10.25273/capital.v4i2.15807

PENDAHULUAN

Lembaga Keuangan sangat erat kaitannya dalam suatu negara dan mempunyai peranan penting dalam sistem keuangan antara lain sebagai penghimpun dana, penyaluran kredit, pelayanan lalu lintas pembayaran uang dan penyedia jasa keuangan lainnya. Dengan adanya peranan tersebut, lembaga keuangan dituntut untuk dapat berkembang, menghasilkan profit dan taat dalam peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Di sisi lain, suatu lembaga keuangan juga mengalami persaingan bisnis dari waktu ke waktu dan terus meningkat.

Adanya dinamika persaingan lembaga keuangan tersebut menuntut suatu organisasi untuk mengambil keputusan strategis, yang dapat mencapai keunggulan bersaing dan memenangkan kompetisi di dalam industrinya. Perubahan kearah yang lebih baik dalam hal mendapatkan keunggulan bersaing dan memenangkan persaingan terus dilakukan untuk dapat memenangkan tujuan tersebut. Namun untuk melakukan suatu perubahan dalam organisasi, bukan merupakan hal yang mudah, termasuk didalamnya anggota didalam organisasi tersebut. Beer dan Nohria (2000) menyatakan bahwa sebagian besar organisasi memiliki tingkat keberhasilan yang rendah dalam menerapkan suatu perubahan dan dilengkapai adanya beberapa fakta bahwa sekitar 70% dari semua inisiatif perubahan gagal diterapkan dalam suatau organisasi. Demikian juga Macredie, Sandom dan Paul (1998) menyimpulkan bahwa organisasi yang sukses di masa depan, baik itu swasta atau publik, harus siap untuk merangkul konsep manajemen perubahan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa mengimplementasikan perubahan di banyak organisasi merupakan suatu hal yang tidak mudah untuk dicapai terutama untuk memenangkan kompetisi dan persaingan dalam suatu industri. Bagi organisasi yang menyadari akan adanya hal tersebut, pada masa saat ini menganggap bahwa kebutuhan untuk mengelola perubahan yang terencana merupakan suatu kebutuhan kompetitif yang perlu diupayakan. Di sisi lain, banyaknya literatur yang telah membahas me ngenai manajemen perubahan dan faktor yang mempengaruhi keberhasilannya memerlukan suatu pendekatan yang kompleks dan hoslistik mengenai faktor apa yang paling dominan untuk menunjang keberhasilan perubahan organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Perubahan Organisasi.

Tingkat kegagalan yang tinggi pada suatu inisiatif perubahan dalam organisasi, tentu perlu perhatian dan minat yang berkelanjutan tentang faktor-faktor yang dapat menurunkan kegagalan dan meningkatkan keberhasilan perubahan organisasi. Memang, model yang ada tidak sepenuhnya mengeksplorasi atau menampilkan semua faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi akan tetapi jika salah satu bagian tidak ada, maka kegagalan akan kemungkinan besar terjadi. Model manajemen perubahan berfungsi sebagai kompas yang bisa memfasilitasi atau memimpin upaya perubahan dengan menentukan proses dan langkah spesifik yang harus diikuti, dengan mengilustrasikan berbagai faktor yang mempengaruhi perubahan. Beberapa model manajemen perubahan telah dikembangkan selama bertahun-tahun dengan menggunakan berbagai teori dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu.

Mengutip dari penelitian yang telah dilakukan oleh Abdelouahab Errida dan Bouchra Lotfi (2021), didalamnya menyatakan bahwa Parry et al membedakan 2 kategori dalam model manajemen perubahan yakni model *processual* dan model deskriptif. Sebuah model *processual* melihat suatu perubahan dengan menentukan langkah-langkah untuk melakukan dan mengelola perubahan: misalnya, model tahapan perubahan Lewin, 8 model perubahan Kotter, Kanter *change wheel model*, IMA's 10 steps, dan Luecke's 7-step model. Sementara Model deskriptif lebih berfokus pada menentukan variabel utama dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dan keberhasilan perubahan organisasi: misalnya, Parry et al dengan *change track model*, Cummings dan Worley dengan *change management model*, Burke dan Litwin dengan *model of organizational change*, dan Nadler dan Tushman's dengan *congruence model*. Beragam model yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini, akan dilakukan identifikasi menjadi faktor dan sub faktor penentu dalam keberhasilan manajemen perubahan.

Model Processual

Model tiga tahap Lewin yang memiliki 3 langkah utama *unfreezing*, transisi, dan *refreezing* dianggap sebagai dasar manajemen perubahan yang ada saat ini dan dikategorikan dalam model processual. *Unfreezing* merupakan status quo yang menciptakan kebutuhan dan dukungan untuk perubahan dan mempersiapkan perubahan yang akan datang. Tahap transisi melibatkan pindah ke keadaan masa depan yang diinginkan. Tahap *refreezing* terjadi setelah implementasi perubahan, menghasilkan budaya baru, perilaku, dan praktik. Model kedua diusulkan oleh Kotter yang terdiri dari delapan langkah untuk memastikan suksesnya suatu proses perubahan yakni: 1) ciptakan suasana mendesak, 2) membentuk koalisi perubahan yang kokoh, 3) membangun visi, 4) mengkomunikasikan visi, 5) mendorong para pengikut

bertindak sesuai visi, 6) raih kemenangan jangka pendek, 7) terus melakukan konsolidasi, dan 8) membuat pendekatan-pendekatan baru dan terapkan perubahan secara kultural.

Model *Processual* lain yakni percepatan perubahan tujuh langkah dikembangkan juga oleh General Electric Company (GE). Pada intinya, model ini berfokus pada peran pemimpin perubahan dalam menciptakan kebutuhan bersama perubahan, mengembangkan visi untuk perubahan, memobilisasi komitmen, membuat perubahan bertahan dengan mengembangkan rencana jangka panjang, memantau dan mengukur kemajuan perubahan termasuk penggunaan metrik dan batu tonggak yang tepat, dan memperkuat dan mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. Dengan menggabungkan model Jick, GE dan model Kotter, Mento et al. mengusulkan 12 fase pendekatan untuk mengimplementasikan dan mengelola keberhasilan upaya perubahan sepenuhnya. Beberapa model menyediakan daftar proses yang lebih rinci misalnya, model ACMP menentukan 33 proses, disusun dalam lima kelompok proses: (1) mengevaluasi dampak perubahan dan kesiapan organisasi, (2) merumuskan strategi manajemen perubahan, (3) mengembangkan rencana manajemen perubahan, (4) melaksanakan rencana manajemen perubahan, dan (5) menutup upaya manajemen perubahan. Dalam pengumpulan literatur secara menyeluruh tentang model *Processual* ini, telah ditemukan 19 model *processual* manajemen perubahan sesuai Tabel 1.

Model deskriptif

Model deskriptif ini lebih menjelaskan dan mengidentifikasi berbagai faktor penentu hasil inisiatif perubahan organisasi dan memiliki penekanan serta perubahan pandangan dari berbagai sudut. Model 7-S dikembangkan oleh mantan McKinsey konsultan Thomas Peters dan Robert Waterman di akhir 1970-an dan berfungsi sebagai kerangka kerja untuk menilai perubahan yang diperlukan untuk memastikan efektivitas organisasi dengan menganalisis tujuh elemen yang saling terkait yakni: strategi, struktur, sistem, staf, gaya, keterampilan, dan nilai bersama. Tujuh elemen ini berinteraksi untuk menciptakan pola organisasi yang berbeda tetapi tidak menjelaskan bagaimana faktor-faktor ini dipengaruhi oleh lingkungan eksternal atau bagaimana masing-masing faktor mempengaruhi komponen lain. Model Burke dan Litwin adalah kerangka kerja yang berhipotesis bagaimana kinerja organisasi dan efektivitas dapat dipengaruhi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi dan menjelaskan bagaimana mereka saling berhubungan. Kerangka ini menetapkan sebab dan akibat hubungan antara 12 dimensi yang menentukan perubahan organisasi dalam suatu organisasi: lingkungan eksternal, kepemimpinan, misi dan strategi, organisasi budaya, praktik manajemen, struktur, sistem (kebijakan dan prosedur), iklim unit kerja, motivasi, tugas kebutuhan dan keterampilan/kemampuan individu, individu kebutuhan dan nilai, serta

kinerja individu dan organisasi. Dalam model ini, perubahan direpresentasikan dalam hal baik proses maupun isi, dengan perbandingan antara faktor transaksional dan transformasional. Transformasional perubahan terjadi sebagai respons terhadap lingkungan eksternal dan berdampak langsung pada misi, strategi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Begitu pula dengan faktor transaksional (praktik manajemen, struktur, sistem dan iklim kerja) secara langsung terpengaruh. Kedua faktor tersebut secara bersama-sama mempengaruhi motivasi, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja individu dan organisasi.

Berdasarkan paradigma sistem terbuka, Nadler dan Tush juga merancang model kongruensi, yang berfokus pada proses transformasi dan menekankan peran kesesuaian antar komponen organisasi dalam memproduksi pola perilaku yang efektif. Model ini berusaha menjelaskan bagaimana kesesuaian dan kecocokan di antara keempat komponen tersebut yakni proses transformasi organisasi (yaitu, pekerjaan dan tugas, individu, pengaturan organisasi formal, dan organisasi informal) mempengaruhi perilaku organisasi dan perubahan kinerja. Faktor-faktor kritis keberhasilan manajemen perubahan adalah penting. Metodologi Change First telah diidentifikasi menjadi enam faktor penting untuk memastikan implementasi perubahan organisasi yang sukses: tujuan perubahan bersama, efektif perubahan kepemimpinan, proses keterlibatan yang kuat, komitmen sponsor lokal, hubungan pribadi yang kuat, dan kinerja pribadi yang berkelanjutan. Demikian pula, Knoster mengidentifikasi lima elemen yang harus ada untuk implementasi yang sukses: visi untuk perubahan, ketersediaan sumber daya, keterampilan, mengubah rencana, dan insentif untuk motivasi. Secara menyeluruh, tinjauan pustaka pada model diskriptif ini telah terkumpul sebanyak 20 model diskriptif tertuang pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Model Manajemen Perubahan

Processual models	Descriptive models
1. Lewin's three step change model	20. Burke and Litwin's model of organizational change
2. Kotter's 8-Step Change Model	21. Cummings and Worley's change management model
3. Bridges' model of transition	22. Congruence model
4. Luecke's seven steps	23. Change formula of Beckhard and Harris
5. Bullock and Batten's change model	24. Carnall's change management model
6. Lippitt et al.'s change theory	25. Knoster's change model
7. Mento et al.'s change model	26. GE change acceleration
8. Jick's 10 steps model	27. Prosci change management methodology
9. ADKAR	28. Change management body of knowledge
10. Accelerating Implementation Methodology (AIM)	29. BCG's change delta
11. ACMP's Standard for Change Management	30. The McKinsey 7-S Model
12. Walter J.M. Kickert Change Model	31. Armenakis change readiness model
13. Model of Fernandez and Rainey	32. Cawsey et al
14. Galpin's wheel of nine wedges	33. CMI's change Management maturity
15. Judson's five-phase model	34. Change first's model
16. The change leader's roadmap	35. Model Perubahan Kraitner dan Kinicki
17. Whelan-Berry and Somerville	36. Best practice model for change management

18. Kanter et al.	37.Change tracking model
19. Model 8 Perubahan Pasmore	38.Greer and Ford
	39. Fernandez and Rainey

Sumber: Abdelouahab Errida dan Bouchra Lotfi, 2021.

Analisis Holistik

Ada banyak kesamaan dan perbedaan antara beragam model manajemen perubahan yang ada. Meskipun ada berlimpah literatur tentang model perubahan organisasi, masih ada beberapa penelitian yang membandingkan berbagai model yang ada. Misalnya, Galli membandingkan model: Lewin, Kotter, Prosci, ADKAR, McKinsey 7-S, dan model perubahan GE lalu menyimpulkan bahwa, meskipun model ini memiliki banyak kesamaan, mereka memiliki perbedaan dan berbagai keunggulan, kekurangan, dan perspektif. Selain itu, Mento et al. membandingkan model Kotter, Jick, dan GE. Selanjutnya, beberapa model lebih fokus pada aspek tertentu misalnya, ADKAR yang memberikan penekanan khusus pada anggota tim dan adaptasi perubahan karyawan, Carnall Model berfokus pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diperlukan untuk perubahan. Beberapa model *processual* memberikan perincian substansial tentang langkah-langkah yang harus diikuti untuk memulai, mengelola, dan mempertahankan perubahan, sementara yang lain tidak memisahkan cukup langkah (misalnya, Cummings dan Worley, Lewin, model Whelan-Berry dan Somervill). Selain itu, beberapa langkah digabungkan dalam beberapa model tetapi tidak muncul pada model yang lain. Beberapa model deskriptif menempatkan lebih banyak penekanan pada faktor-faktor tertentu yang mungkin tidak dianggap sebagai faktor keberhasilan utama dalam model lain.

Selain itu, ada perbedaan pendapat tentang pilihan model yang paling tepat untuk memandu perubahan dalam suatu organisasi. Dikatakan bahwa satu atau bahkan dua model perubahan tidak dapat menjadi alat yang tepat untuk menutupi situasi perubahan yang berbeda. Memang, model perubahan tidak akan cocok untuk semua situasi perubahan dan antara satu bidang organisasi dengan organisasi lain. Menggunakan hanya satu model mungkin tidak memberikan deskripsi lengkap dari proses manajemen perubahan, mungkin juga akan mengabaikan atau menghilangkan faktor keberhasilan penting, atau mungkin tidak sesuai terhadap kekhasan suatu perubahan. Oleh karena itu, beberapa model perubahan dapat digabungkan agar sesuai dengan situasi tertentu atau keadaan organisasi. Mengingat sifat yang kompleks dari perubahan organisasi, memahami dan mengendalikan perubahan memerlukan pendekatan holistik yang mencakup semua faktor dan langkah yang relevan.

Kategorisasi dan Deskripsi Faktor Keberhasilan

Berdasarkan pengumpulan review buku, jurnal, database, dan beberapa publikasi, analisis mendalam terhadap model terpilih dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan. Semua model diperiksa secara independen dan dipelajari secara intensif. Bersumber dari penelitian yang dilakukan oleh Abdelouahab Errida dan Bouchra Lotfi dan kumpulan model manajemen yang ada dibuat suatu faktor dan sub faktor. Model yang dianalisis memiliki banyak persamaan. Beberapa faktor disarankan oleh beberapa model sementara tidak oleh model lainnya. Mempertimbangkan adanya kesamaan dan redundansi makna, sub-faktor itu tampaknya terkait dengan fenomena yang sama sehingga dikategorikan ke dalam 12 kategori terlampir.

METODE PENELITIAN

Untuk memvalidasi temuan dari tinjauan pustaka dan penelitian yang sebelumnya dilakukan, peneliti melakukan serangkaian wawancara semi terstruktur dan survey yang dilakukan di salah satu lembaga keuangan terpilih, untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan keberlanjutan perubahan yang telah dicanangkan oleh salah satu lembaga keuangan. Peneliti juga telah melakukan penelitian di tahun 2016-2017 tentang perubahan yang terjadi pada lembaga keuangan tersebut pada fase perubahan organisasi sebelumnya. Perubahan organisasi pada lembaga keuangan yang dipilih ini telah dilangsungkan selama tahun 2015-2020 terkait perubahan struktur organisasi. Namun karena adanya pandemi covid-19, perubahan selanjutnya lebih difokuskan kepada adanya transformasi digital yang telah dicangkan tahun 2020-2024. Lembaga keuangan terpilih ini juga telah mencanangkan tujuan pada 2024. Pengamatan pribadi juga digunakan untuk pengumpulan data, karena penulis pernah bekerja di perusahaan ini sebagai manajer selama lebih dari 8 tahun. Kekhawatiran tentang subjektivitas dan bias dalam penelitian kualitatif tidak dapat dihindari tetapi dapat dikurangi dalam beberapa cara. Shah menggaris bawahi bahwa peneliti harus mempertimbangkan semua data yang dikumpulkan, menganalisisnya dengan jelas, pikiran yang tidak memihak, dan menjaga netralitas penuh untuk tidak mempengaruhi hasil penelitian atau mendukung keyakinan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, peneliti menggunakan triangulasi untuk meningkatkan validitas dan meminimalkan bias. Triangulasi data diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Hal ini meliputi pengumpulan data dari sumber yang berbeda, partisipasi dua peneliti atau lebih, menggunakan teori yang berbeda, dan menerapkan beberapa metode pengumpulan data.

Wawancara dilakukan dan dilanjutkan dengan beberapa FGD yang melibatkan peserta dari perubahan untuk menganalisis masalah yang teridentifikasi lebih dalam perwakilan 5 level jenjang struktur yang juga mewakili masing-masing bidang bisnis dan *supporting* yang ada. Sehingga total sampel yang diambil dari keseluruhan populasi yang ada yakni berjumlah 39 orang yang dianggap mampu mewakili pada masing-masing level dengan struktur organisasi yang disesuaikan dengan perwakilan dari masing-masing bisnis unit. Untuk tetap menjaga kerahasiaan profil responden, maka responden yang dipilih diberikan nomor disertai dengan level jabatan yang diduduki tanpa menyebutkan posisi jabatannya secara langsung. Hasil dari wawancara dan survey tersebut selanjutnya akan dilakukan identifikasi berdasarkan faktor dan sub faktor yang telah dibuat pada tinjauan pustaka.

Selanjutnya dalam survey ini Uji validitas dilakukan untuk mengukur keabsahan dan validitas kuesioner. Uji validitas dilakukan melalui validitas item dengan mengacu pada korelasi item dengan skor total item. Dari hasil perhitungan korelasi ini akan didapatkan koefisien (r-statistik) yang dijadikan acuan pada uji validitas yang kemudian akan dibandingkan dengan r-tabel. Dengan signifikansi 5% dengan jumlah responden sebanyak 39 dan derajat kepercayaan 5%, didapatkan r-tabel sebesar 0.2605. Uji reliabilitas juga digunakan dalam survey ini untuk menguji konsistensi kuesioner. Uji ini mengacu pada koefisien alpha (α). Jika koefisien alpha lebih besar dari 0,7, maka kuesioner dapat dikatakan konsisten. Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas, didapatkan koefisien alpha lebih dari 0,7 sehingga kuesioner pada penelitian ini konsisten yang selanjutnya secara lengkap dijelaskan pada Lampiran.

<u>Faktor Kritisal</u>	<u>Sub Faktor</u>	<u>Reference</u>
<u>1. Perubahan visi dan strategi</u>	Definisi perubahan yang jelas Visi perubahan yang jelas dan dibagikan	Mento et al., IMA, ACMP, Smith et al. Kotter, Cummings and Worley, Kanter, Beckhard and Harris, Knoster, Jick, Garvin, ACMP, Kickert, Anderson and Anderson, Galpin Kreitner dan Kinicki
<u>2. Kesiapan untuk berubah dan kapasitas untuk berubah</u>	Persiapan Perubahan Mengubah strategi dan tujuan Keselarasan dengan misi dan strategi Keterdesakan Perlunya Perubahan Kasus Perubahan Kapasitas Perubahan Mengaktifkan struktur Kompetensi organisasi Keterampilan dan kemampuan individu Infrastruktur dan kondisi untuk mendukung perubahan Sumber daya yang cukup Kesiapan Individu dan Organisasi	Pasmore Lippitt et al., Burke and Litwin, ACMP, Kickert Smith et al., Burke and Litwin Kotter, Jick, Kickert, Kotter, Jick, Garvin, Change First, Lippitt et al., Bullock and Batten, Mento et al., IMA, Jick, Fernandez and Rainey, Kickert, Cawsey et al., Galpin Anderson and Anderson Lippitt et al., IMA, ACMP, Anderson and Anderson Jick ACMP Burke and Litwin, Knoster, Hjatt, Change First Prosci, Knoster, Lippitt et al., Fernandez and Rainey, Kickert Prosci, ACMP, Smith et al., Perkins, PMI Perkins, IMA, PMI, Anderson and Anderson Kreitner dan Kinicki
<u>3. Change team performance</u>	Budaya organisasi / kecocokan budaya Mengubah kapasitas agen Peran dan tanggung jawab agen perubahan yang jelas Tim Kinerja Tinggi Tim perubahan yang terampil dan berpengalaman Kompetensi perubahan organisasi Tim perubahan memiliki pelatihan dan keahlian yang diperlukan dalam manajemen perubahan Kekuatan dan stamina agen perubahan Persiapan tim manajemen perubahan	Burke and Litwin IMA ACMP Faest and Hemerling Change First, Prosci ACMP Prosci, Lippitt et al. Prosci, Kotter, Kanter Kreitner dan Kinicki

4. Komunikasi yang Efektif dan Konstan	Komunikasi visi dan strategi perubahan Komunikasi konstan ke semua pemangku kepentingan selama perubahan Penilaian kebutuhan komunikasi dan saluran Pengembangan dan penerapan strategi dan rencana komunikasi Memonitor dan mengevaluasi keefektifan komunikasi	Kotter, Judson, Change First Jick, Mento et al., Garvin, Kickert Kreitner dan Kinicki ACMP, IMA, Smith et al., Prosci, Smith et
5. Motivasi karyawan dan agen perubahan	Motivasi Agen Perubahan Menciptakan kemenangan singkat Motivasi Hadiah, perayaan, dan pengakuan dan insentif Membangun sistem pendukung untuk agen perubahan Pertimbangan kebutuhan individu dan nilai-nilai	Lippitt et al. Kotter, Kanter, Mento et al. Cummings and Worley, Burke and Litwin Kanter, Garvin, Prosci, ACMP, Anderson Knoster, Cummings and Worley Burk and Litwin,
6. Keterlibatan pemangku kepentingan	Keterlibatan dan komitmen supervisor, manajer tingkat menengah, dan manajer senior Keterlibatan pemangku kepentingan Komitmen pribadi dan karyawan Keterlibatan organisasi Dukungan Internal Dukungan Eksternal Ubah komitmen agen	ACMP, Faest and Hemerling, Smith et al. Change First, Prosci Faest and Hemerling Fernandez and Rainey, Kickert Fernandez and Rainey, Kickert Lippitt et al., Change First
7. Pelatihan, pembinaan, dan pemberdayaan	Coaching Komitmen Pengetahuan, Kemampuan dan pengembangan pembelajaran Training Employee empowerment Transition management Skill development	Prosci Luecke, Garvin, Change First, Jick Smith et al, Hiatt, ACMP Garvin, Prosci, Kanter, ACMP Kotter, Kickert Greer and Ford Kreitner dan Kinicki
8. Resistance management	Resistance management and Behavior management	Lewin, Cummings and Worley, Camall, Prosci, Smith et al., Cawsey et al. Beckhard and Harris, Judson, Prosci Greer and Ford
9. Leaderships	Political support and external support Leadership; enabled leaders Champions and sponsors sponsorship	Fernandez and Rainey, Kickert E first, Faest and Hemerling, Burke and Litwin, Garvin, Jick, Mento et al., Kotter, Kanter, Kreitner dan Kinicki Jick, Prosci, ACMP, IMA, Mento et al.,
10. Structured approach for change	Continuous improvement Planning Action planning Develop a change plan Planning and road mapping Structure, systems (policies and procedures) systems Management structure and processes management	Anderson and Anderson Knoster, Bullock and Batten, Judson, Prosci, Smith et al., ACMP, Cawsey et al., Anderson and Anderson Greer and Ford Mento et al., Jick, Fernandez and Rainey, Kickert Faest and Hemerling Prosci, Change First, Perkins, procedures, and Kanter, ACMP Formal policies, Luecke Kanter, Kreitner dan Kinicki Structured approach of change Faest and Hemerling, Prosci, ACMP Cummings and Worley Faest and Hemerling, Smith et al., Perkins Integration of project and change Prosci, ACMP, Smith et al., Perkins Kanter, Mento et al., Prosci, ACMP, Faest and Hemerling, Perkins, Smith et al., Galpin, Luecke, Garvin, ACMP Cummings and Worley, Hiatt Kotter, Lippitt et al., Bullock and Batten, Judson, Jick, Kreitner dan Kinicki Garvin, Prosci, ACMP, IMA, Ch Mento et al., ACMP, Anderson and Anderson Fernandez and Rainey, Kickert
11. Monitoring, measurement	Tracking, measuring, reporting, and feedback Progress monitoring Reinforce new behaviors Reinforce, maintain, and institutionalize change Anchor change in the corporate culture Consolidate gains and improvements, integrat essons learned, establish best practices Develop reinforcement strategy and create cultural fit Pursue comprehensive and systemic change	
12. Reinforcement and sustainment of change		

Gambar 1. Faktor Kritis dan Sub Faktor Model Manajemen Perubahan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara garis besar perubahan yang dialami perusahaan ini terbagi menjadi 2 yakni, perubahan reorganisasi dan perubahan program digitalisasi. Perubahan atas reorganisasi baik dari segi struktur organisasi, perubahan model cabang, parameter yang digunakan, aktifitas harian, proses bisnis cabang dan segala perubahan teknis lainnya didalam reorganisasi

lembaga keuangan terpilih, maka tentu jalur koordinasi dalam mengambil suatu keputusan, aktifitas yang dilakukan, peran dari masing-masing jabatan dan prosedur pengambilan kebijakan akan berubah sesuai dengan konsep reorganisasi yang dilakukan. Semua anggota pada akhirnya harus mampu beradaptasi pada segala jenis perubahan yang terjadi pada bisnis unitnya termasuk dirinya sendiri didalamnya.

Perubahan kedua yakni adanya kasus covid 19 dan tuntutan perkembangan zaman menyebabkan proses bisnis pada lembaga keuangan terpilih ini harus berfokus pada transformasi digitalisasi. Dengan adanya digitalisasi, maka beberapa peran anggota di dalamnya menjadi berkurang atau terdapat pula yang tergantikan. Semua anggota pada akhirnya harus mampu beradaptasi pada segala jenis digitalisasi agar anggota tersebut mampu bersaing dan bertahan dalam organisasi.

Untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang paling dipertimbangkan sebagai penentu keberhasilan manajemen perubahan ketika menerapkan dua perubahan, peneliti telah membuat kuesioner semi-terstruktur yang diberi peringkat menggunakan skala Likert lima poin mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju. Hasilnya adalah disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 2. Hasil dari Survey

Faktor Penentu Keberhasilan Organisasi	Mean Score Perubahan 1	R. Hitung Perubahan 1	Mean Score Perubahan 2	R.Hitung Perubahan 2	Simpulan
1. Urgensi perubahan dalam organisasi (<i>sense of urgency</i>)	3.974	0.382	4.333	0.613	VALID
2. Kemampuan dan peran anggota dalam upaya menyesuaikan diri dalam perubahan.	4.026	0.303	4.385	0.441	VALID
3. Anggota organisasi memahami langkah yang perlu dilakukan atas perubahan.	3.872	0.156	3.436	0.609	VALID
4. Seberapa besar perubahan yang dilakukan menunjang keberhasilan Visi Organisasi.	3.974	0.656	4.308	0.578	VALID
5. Seberapa efektif adanya kelompok 1:4 dalam menunjang keberhasilan perubahan.	4.308	0.676	4.128	0.745	VALID
6. Pandangan, pengertian dan pengalaman anggota organisasi dalam proses perubahan yang telah dan sedang berlangsung.	4.051	0.781	4.256	0.657	VALID
7. Mengelola resistensi/penolakan terhadap perubahan	4.103	0.722	4.333	0.526	VALID
8. Komunikasi yang efektif dalam menunjang keberhasilan perubahan.	4.256	0.693	4.359	0.590	VALID
9. Motivasi karyawan dan agen perubahan.	3.795	0.454	4.077	0.727	VALID
10. Peran <i>leader</i> dalam keberhasilan perubahan.	4.333	0.634	4.308	0.663	VALID

11. Pelibatan dan Komitmen Pemangku Kepentingan	4.026	0.625	4.231	0.601	VALID
12. Penguatan dan keberlanjutan perubahan	4.128	0.775	4.077	0.743	VALID
13. Reward, punishment dan insentif dalam suatu perubahan	4.077	0.730	4.051	0.704	VALID
14. Pemantauan/pengukuran keberhasilan perubahan	4.087	0.575	4.051	0.730	VALID

Sumber: Errida dan Lotfi, 2021

Perubahan Pertama: Perubahan atas Reorganisasi

Menurut Hax dan Majluf (1996) perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis didalamnya harus dapat menciptakan sinergi diantara unit bisnisnya tersebut untuk dapat menghasilkan keunggulan bersaing. Sinergi yang dimaksud dalam hal ini adalah suatu kemampuan perusahaan untuk dapat mengoordinasikan unit-unit bisnis yang dimilikinya sehingga mampu memberikan nilai yang menonjol bagi seluruh pemangku kepentingan. Sehingga suatu organisasi disini tentunya dituntut untuk terus dapat melakukan suatu perubahan yang disesuaikan untuk mengikuti trend dalam kompetisi saat ini terutama untuk berhasil melakukan perubahan reorganisasi.

Analisis informasi yang disampaikan oleh responden melalui survey dan wawancara yang telah dikonfirmasi telah menghasilkan suatu urutan faktor yang paling diprioritaskan dalam menentukan keberhasilan perubahan organisasi. Dalam kasus perubahan pertama diperoleh lima rating tertinggi anatara lain: peran leader, adanya kelompok 1:4 (tim agen perubahan), komunikasi yang efektif dan konstan, penguatan dan keberlanjutan perubahan, serta bagaimana seluruh anggota berperan dalam mengatasi resistensi. Berdasarkan pemaparan kajian teori dan hasil penelitian diatas, maka perubahan yang telah berlangsung pada salah satu lembaga keuangan terpilih ini, sebenarnya telah sejalan dengan kajian teori yang ada, walaupun beberapa tahapan tidak dilakukan dan beberapa lainnya belum sempurna dilakukan sehingga menjadi aspek yang mempengaruhi keberhasilan reorganisasi ini. Dalam proses Reorganisasi ini, telah terjadi dinamika dalam proses perubahan yang harus menjadi suatu pembenahan bagi lembaga keuangan ini yakni: kurangnya motivasi karyawan dan agen perubahan atas dilakukannya suatu perubahan, penjabaran langkah dan teknis proses perubahan dalam implementasi sehari-hari yang belum sepenuhnya dipahami oleh anggota, serta keseragaman semua persepsi tentang perubahan yang terjadi akan mengarahkan ke tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dalam kasus perubahan pertama organisasi ini, peneliti memberikan suatu pendekatan yang paling utama untuk menunjang keberhasilan perubahan yakni peran *leadership* dan komunikasi yang dibutuhkan sesuai sudut pandang karyawan selaku *agent of change*.

Perubahan Kedua: Transformasi Digital

Hasil wawancara dan survey mengungkapkan bahwa kemampuan dan peran yang dimiliki anggota dalam upaya menyesuaikan diri dalam perubahan, komunikasi yang efektif, pandangan anggota organisasi dalam mengelola resistensi/penolakan, urgensi perubahan dalam organisasi (*sense of urgency*) dan peran *leader*, merupakan faktor paling dominan dalam menunjang keberhasilan transformasi digital pada lembaga keuangan terpilih. Reward, punishment dan insentif dalam suatu perubahan, pemantauan/pengukuran keberhasilan perubahan, pemahaman anggota organisasi atas langkah yang perlu dilakukan adalah faktor yang dinilai tidak terlalu relevan dalam hal perubahan transformasi digital ini. Hal ini dimungkinkan karena perubahan semua tatanan kehidupan (*new normal*) akibat pandemi Covid-19, memang dirasa sangat signifikan untuk semua aspek bidang kehidupan, sehingga masing-masing anggota memiliki kesadaran untuk berubah dan telah mulai beradaptasi dengan adanya teknologi dalam kehidupan sehari-hari, termasuk perubahan transformasi digital pada lembaga keuangan terpilih ini.

Hasil triangulasi dengan melakukan cek ulang pada persepsi karyawan di masing-masing unit bisnis serta mencocokkan antara karyawan dengan level jabatan yang berbeda, menunjukkan beberapa temuan aspek resistensi yang muncul dalam pelaksanaan perubahan baik aktif maupun pasif. Resistensi yang muncul harus segera diperbaiki dan disempurnakan oleh organisasi ini mengingat adanya perubahan lingkungan internal dan eksternal yang menuntut perusahaan untuk tetap mampu bersaing.

SIMPULAN

Penelitian ini mengkaji secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi penentu keberhasilan manajemen perubahan dengan meninjau 39 model manajemen perubahan dari berbagai penelitian yang pernah dilakukan disertai dengan tinjauan buku, dan literatur jurnal. Sebagian besar literatur yang ada tentang faktor keberhasilan untuk melaksanakan inisiatif perubahan organisasi difokuskan pada satu atau beberapa model dan faktor yang selanjutnya dikategorikan dalam 75 sub-faktor yang telah teridentifikasi dan dikategorikan ke dalam 12 kategori. Dengan mengadopsi pendekatan penelitian pada salah satu lembaga keuangan, faktor yang relevan untuk manajemen perubahan yang efektif dari dua inisiatif perubahan diteliti. Hasil yang didapat bahwa kepemimpinan, komunikasi yang efektif dan konstan selama perubahan, keterlibatan pemangku kepentingan, dan motivasi karyawan dan agen perubahan adalah faktor yang paling relevan. Dalam studi kasus, faktor diberi skor berbeda oleh orang yang diwawancarai, yang menjelaskan mengapa beberapa

faktor mungkin lebih kritis sementara yang lain kurang penting untuk keberhasilan manajemen perubahan.

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat untuk meningkatkan kegiatan dan keputusan yang diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan inisiatif perubahan organisasi. Selain itu, hasil penelitian dapat memungkinkan manajer untuk memfokuskan upaya dan sumber daya pada isu-isu penting yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan manajemen perubahan organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang harus diperbaiki dalam studi masa depan. Meskipun penelitian ini telah mengeksekusi secara ekstensif tinjauan literatur yang berfokus terutama pada model perubahan, beberapa faktor keberhasilan mungkin telah terabaikan. Dengan demikian, untuk melengkapi analisis teoritis, studi selanjutnya dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi terhadap mengubah kesuksesan dari studi kasus yang dipublikasikan dengan keberhasilan inisiatif perubahan organisasi di berbagai bidang dan di berbagai negara untuk menentukan aspek-aspek spesifik yang dapat mempengaruhi hasil. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang lebih intensif juga harus dilakukan untuk mengurutkan faktor berdasarkan jenis perubahan dan korelasi faktor sehingga, temuan penelitian selanjutnya dapat memberikan landasan untuk pengembangan pengukuran model manajemen perubahan dan model kematangan manajemen perubahan baru.

DAFTAR PUSTAKA

1. Errida Abdelouahab and Bouchra Lotfi. 2021. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management; Volume 13: 1–15*.
2. Beer, M. & Nohria, N. 2000. *Cracking the code of change*. Harvard Business Review, May June 2000, 1-8.
3. Knoster T. A framework for thinking about systems change. In: Villa R and Thousand J(eds) *Restructuring for caring effective education: piecing the puzzle together*, Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co, 2000, pp. 93–128.
4. Parry W, Kirsch C, Carey P, et al. Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *J Change Manag* 2013; 14: 99–125.
5. Lewin K. *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row, 1947.
6. Kotter JP. Leading change: why transformation efforts fail. *Harv Bus Rev* 1995;59–67.
7. Kanter RM. *The change wheel: elements of systemic change and how to get change rolling*. Background note 312-083. Boston: Harvard Business School Press, 2011.

8. Implementation Management Associates (IMA). *The AIM change management methodology*. <https://www.imaworldwide.com/aim-change-management-methodology> (2018, accessed 15 April 2020).
9. Luecke R. *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.
10. Cummings TG and Worley CG. *Organization development and change*. 10th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2013.
11. Burke WW and Litwin GH. A causal model of organizational performance and change. *J Manag* 1992; 8: 523–546.
12. Nadler DA and Tushman ML. A model for diagnosing organizational behavior. *Org Dynam* 1980; 9: 35–51.
13. Jick T. *Implementing change. Note 9-191-114*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
14. Mento AJ, Jones RM, and Dirndorfer W. A change management process: grounded in both theory and practice. *J Org Change Manag* 2002; 3: 45–59.
15. Burke WW and Litwin GH. A causal model of organizational performance and change. *J Manag* 1992; 8: 523–546.
16. Nadler DA and Tushman ML. A model for diagnosing organizational behavior. *Org Dynam* 1980; 9: 35–51.
17. Change First. White paper: our change management methodology, overview, how change first helps you implement change. <https://changesynergy.com.au/wp-content/uploads/2016/10/PCI-Our-Change-Management-Methodology.pdf> (2016, accessed 15 May 2020).
18. Galli BJ. Comparison of change management models: similarities, differences, and which is most effective? In: Daim T, Dabic M, Basoglu N, Lavoie JR and Galli BJ (eds) *R&D management in the knowledge era challenges of emerging technologies*. Washington, DC: Springer, 2019, pp. 605–624.
19. Hiatt JM. *ADKAR: a model for change in business, government, and our community. How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, CO: Prosci Research, 2006.
20. Carnall C. *Managing change in organizations*. 5th ed. Prentice Hall: Financial Times, 2007.
21. Whelan-Berry KS and Somerville KA. Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis. *J Change Manag* 2010; 10:175–193.