

SRATEGI PEMIMPIN DALAM PENGELOLAAN PERUBAHAN ORGANISASI

Ayu Sulastri¹, M. Rifa'i²

Abstrak

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistem dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Adapun strategi memimpin perubahan ialah dengan; 1) Akselerasi perubahan dimasa depan, 2) Pemimpin dalam pusaran perubahan, 3) Langkah memimpin perubahan. 3) Keseimbangan antara perubahan dan kontinuitas, 4) Meningkatkan kepuasan pekerja. Adapun strategi dalam implementasi perubahan untuk dapat menjami perubahan akan berhasil meliputi beberapa hal berikut: 1) tujuan tahunan , 2) kebijakan, 3) alokasi sumber daya, 4) mengelola konflik, 5) menyesuaikan struktur dengan strategi perubahan, 6) mengelola penolakan terhadap perubahan, 7) menciptakan budaya yang mendukung strategi perubahan, 8) mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan , 9) perhatian sumber daya manusia ketika mengimplementasikan strategi perubahan. Untuk dapat melaksanakan proses perubahan itu dibutuhkan team work yang hebat, oleh karena sebagai pemimpin yang mengendalikan harus dapat membawa team work yang produktif.

Kata kunci : *Strategi Pemimpin, Perubahan Organisasi*

PENDAHULUAN

Dalam konteks perubahan menjadi suatu kewajiban bagi organisasi, melihat perkembangan zaman yang semakin tinggi menuntut organisasi harus dapat menyeimbangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tuntutan itu membawa suatu perubahan yang lama menjadi kebijakan baru yang lebih baik dari yang sebelumnya. Sebagaimana yang diketahui melakukan perubahan bukanlah suatu hal yang mudah bagi organisasi, karena semua sistem atau sebagian sistem yang akan diubah secara otomatis para anggota organisasi juga tentu harus beradaptasi pada hal yang belum tentu diterima dengan baik, oleh karena itu alam proses perubahan perlu adanya pengelolaan yang baik yang dilakukan oleh pemimpin, ada hal yang harus di lakukan secara strategi dalam mengatasi perlawanan dengan baik untuk menjaminnya suatu perubahan akan berjalan dengan baik. Maka ada banyak yang harus dipersiapkan sebelum melakukan perubahan.

Salah satu faktor menentukan keberhasilan perubahan ialah seorang pemimpin. Pemimpin organisasi harus dapat bertindak sebagai sponsor perubahan,

¹ Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN-SU Medan

² Dosen FITK UIN-SU Medan

sedangkan lapisan bawahnya dipersiapkan untuk menjadi agen perubahan, sedangkan mereka yang menjadi target perubahan perlu dilibatkan dalam proses perubahan. Karenanya, pemimpin organisasi perlu mempunyai strategi, mau belajar dari pengalaman dan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memimpin perubahan. Perubahan memerlukan pemimpin yang kompeten untuk mengelola perubahan dan bawahan yang mampu untuk menjalankannya. Namun, keduanya masih perlu diberdayakan untuk menjadi agen perubahan, pemberdayaan sumber daya manusia mengandung makna membuat sumber daya lebih mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Pemberdayaan memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif yang memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, sedangkan bawahan merasa diperhatikan dan dihargai. Pemimpin bersedia mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahan. Bawahan merasa mendapat kepercayaan untuk turut serta berperan dalam menyelesaikan masalah dan pengambilan keputusan.

Selain itu sebagai seorang pemimpin perlu memperhatikan berbagai hal dalam melaksanakan perubahan, tentunya dibutuhkan implementasi yang strategi dalam konteks manajemen strategi untuk menuju perubahan yang maksimal tanpa adanya kendala bagi organisasi

KAJIAN TEORITIK

Memimpin Perubahan strategis

Menurut Gardner dikutip oleh Usman (2014:307) pemimpin-pemimpin adalah orang-orang yang menjadi contoh, mempengaruhi perilaku pengikutnya secara nyata melalui sejumlah perasaan-perasaan signifikan pengikutnya. Memberi contoh dengan menjadi contoh adalah berbeda. Sutrisno (2012: 46) kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implementasi penting, yaitu:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut.
2. Kepemimpinan harus mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok.
3. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara dalam

Wahyusumdjo (2007:17) kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Keberhasilan perubahan dimulai dengan mengubah individual lebih dahulu, kemudian perubahan akan mengikuti pendekatan *individual out* secara strategis mengubah organisasi dengan terlebih dahulu mengubah individual. Jika seorang pemimpin perubahan tidak mampu mengubah peta mental individu tersebut, mereka tidak akan dapat mengubah tujuan organisasi.

Amirudin Siahian dan Wahyuli Lius Zen (2012:44) perubahan adalah pemikiran dan tindakan yang dapat dilakukansetelah mengadakan telaah yang mendasar dan mendalam terhadap fenomena yang terjadi dan menghubungkannya melalui prediksi terhadap apa yang akan terjadi dimasa depan. Orang yang melakukan perubahan adalah orang-orang yang memiliki kapasitas unggul dalam kecerdasan sehingga mampu berfiki secara abstrak tetapi dapat diwujudkan dalam bentuk visi yang realistis sehingga menjadi konkrit.

Wibowo (2012: 234-238) Memimpin perubahan strategis harus bersedia menghadapi tantangan dan hambatan serta mampu menerobos inovasi, melakukan pertumbuhan dan memiliki taktik menentukan perubahan.

1. Tantangan. Pada zaman modern sekarang ini telah terjadi peningkatan perubahan yang sangat besar dalam lingkup, ukuran dan kompleksitas. Biaya atas keterlambatan melakukan perubahan, tidak hanya berupa ketidaknyaman, tetapi sering merupakan bencana besar bagi suatu organisasi. Perubahan strategis akan selalu dan tetap sulit sampai dapat digali semakin dalam untuk menentukan dasarnya. Semakincepat memimpin memaksakan peubaha, maka akan semakin besar gelombang resistensi terhadap perubahan sehingga membentuk rintangan yang kuat untuk sukses
2. Hambatan. Adanya tantangan untuk memetakan kembali mental individu membawa kita pada rintangan kritis yang menghalangi perubahan strategis secara berkelanjutan dengan mempelajari penyebab kegagalan perubahan. Menurut Black dan Gregersen dalam wibowo, mengemukakan penyebab kegagalan perubahan bahwa; a) kegagalan melihat akan perlunya perubahan; b) sering gagal untuk melakukan perubahan, c) gagal dalam menyelesaikan

perubahan. Tentang memimpin perubahan strategis dengan menjaga konsep tetap sederhana dan memfokuskan pada yang mendasar.

3. Menerobos inovasi dan pertumbuhan. Pemimpin harus dapat menerobos inovasi dan pertumbuhan melalui pengalaman dalam menghadapi tantangan dan hambatan, karena situasi yang semula itu benar kini telah menjadi salah karena situasi perkembangan semakin maju. Karenanya pemimpin harus dapat terdorong dalam menuju inovasi dan pertumbuhan
4. Taktik menentukan perubahan. Terdapat tiga macam untuk menentukan perubahan itu bersifat berikut: a) *anticipatory change* (perubahan antisipatif) yaitu pemimpin antisipasi terhadap kebutuhan perubahan dan dituntut untuk emlihat kedepan terlebih dahulu dengan melihat tanda-tanda yang menunjukkan perubahan. Pendekatan ini membantu untuk mengenal lebih dini bahwa peta lama yang benar segera berubah menjadi salah, b) *reactive change* (perubahan reaktif). Yaitu memberikan reaksi pada tanda yang jelas dan memberikan tanda bahwa perubahan di perlukan, c) *crisis change* (perubahan krisis) yaitu crisis change dihadapi perusahaan apabila tanda-tanda untuk perubahan sudah sedemikian besar dan ntensif, pada suatu tingkatan yang tidak dapat dielakan lagi.

Strategi pemimpin perubahan

Menurut Peter M. Senge dan Peter F. Drucker dalam Wibowo (2012: 268-272) membahas berbagai hal yang bersangkutan dengan strategi yang harus dilakukan oleh seseorang pemimpin perubahan yaitu:

1. Akselerasi perubahan dimasa depan. Bahwa memperkirakan dimasa depan, terutama dinegara sedang berkembang, satu-satunya faktor dominan yang berpengaruh besar pada perubahan adalah perubahan kependudukan. Sama halnya di sekolah akan terjadi perubahan yang dominan seperti kebutuhan masyarakat sesuai dengan perkembangan zaman.
2. Pemimpin dalam pusaran perubahan. Organisasi harus mengalami perubahan dan pemimpin harus bersedia melakukan perubahan. Seorang pemimpin mengkonsentrasikan tahun-tahun yang fokus pada produk yang akan dihasilkan. Dan produk lama akan ditinggalkan ada waktu tertentu di tahun kedepan

3. Langkah memimpin perubahan. Pemimpin menghadapi tantangan perubahan dan menerima konsekuensi dari perubahan serta diperhitungkan risikonya. Disini pemimpin diharuskan untuk bisa menunjukan orang dapat percaya dan menerima delegasi yang ditetapkan.
4. Keseimbangan antara perubahan dan kontinuitas. Dalam organisasi mengharuskan adanya perubahan untuk menuju yang lebih baik namun banyak yang menyebabkan stress dalam menghadapinya. Maka pemimpin harus menganggap perubahan suatu kontinuitas agar tidak menimbulkan stress. Demi kelangsungan perubahan maka didalam organisasi diperlukan adanya kepercayaan, yaitu komitmen untuk tetap sama-sama saling mempercayai
5. Meningkatkan kepuasan pekerja. Pemimpin perubahan harus dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui berbagai hadiah seperti bonus berupa saham dan opsi lainnya. Karena dengan itu dapat meningkatkan kesenangan pekerja, kalau senang maka kerja pun akan bagus.

Dari pembahasan diatas dapat dipahami bahwa strategi memimpin perubahan hal pertama ialah melihat ke masa depan, mampu menghadapi resiko, dapat berjalan secara berkesinambungan, dan dapat meningkatkan kepuasan kinerja dengan itu perubahan dapat terlaksana dengan baik.

A. Implementasi Strategi Dalam Rangka Menjamin Perubahan Akan Berhasil

Hadijaya (2013:42) Implementasi strategis merupakan penerjemahan dari pemikiran strategis ketindakan dengan mengelola kekuatan yang mengendalikan semua hal selama tindakan dijalankan. Menurut David dikutip oleh Hadijaya melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer memotivasi karyawan, yang lebih tepat dibuat seni daripada ilmu. Strategi yang telah di formulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun.

Implementasi strategi seringkali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis. Implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, pengorbanan. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer. Semua divisi dan kementerian harus memberikan jawaban atas pertanyaan seperti "apa yang harus kita lakukan untuk mengimplementasikan bagian kita dalam strategi perusahaan" dan bagaimana cara yang terbaik untuk

menyelesaikan pekerjaan?. Oleh karenanya setiap anggota harus bekerja dengan antusias untuk dapat mencapai tujuan utamanya.

Syafarudin (2015:83) Pelaksanaan strategi merupakan suatu proses utama bagi memenuhi kehendak pelanggan dan mengelakkan kegagalan organisasi untuk mencapai atlamatnya. Edaris Abu manajemen pendidikan, menyatakan pada peringkat ini kebiasaannya sesebuah organisasikan akan menggubah sebuah pelan tindakan yang mengandungi langkah terperinci dan dipantau untuk memastikan objektif khusus tercapai

Selanjutnya, objektif dan strategi yang telah di gubal perlu disebarakan secara sistematik kepada semua warga organisasi disetiap bahagian, jabatan dan unit. Usaha tersebut bagi memastikan mereka jelas dan berupaya untuk berkongsi objektif dan strategi yang ditetapkan. Disamping itu, pengetahuan dan kemahiran untuk melaksanakan sebarang tindakan amat diperlukan oleh warga organisasi melalui program pembangunan profesionalisme staf secara berterusan

Syafarudin (2015) Ringkasan, pada peringkat ini seseorang pemimpin organisasi perlu memberikan tumpuan kepada aspek berikut bagi memastikan objektif dan strategi yang digubal adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan sturuktur organisasi yang bersesuaian dengan strategi yang hendak dilaksanakan
2. Menyediakan sumber yang diperlukan khususnya kewangan, sumber manusia, infrastruktur dan persekitaran yang kondusif
3. Mendapatkan komitmen dari pada warga organisasi
4. Mewujudkan dasar organisasi dan prosedur bagi membimbing warga organisasi melaksanakan objektif dan strategi
5. Mendokumentasikan data bagi rujukan masa depan
6. Melahirkan pimpinan baris hadapan yang berupaya melakukan kaloboratif dengan warga organisasi lain dan
7. Mewujudkan sistem ganjaran yang berupaya memotivasikan warga organisasi

Proses implementasi yaitu pelaksanaan strategi yang melibatkan seperangkat pelatihan terpadu dan kegiatan yang digunakan untuk ; a) Mengalokasikan sumber daya, b) Mengorganisasikannya, c) Memberi tugas dan tanggung jawab, d)Menentukan sistem administrasi dalam mengukuh dan mengendalikan secara tercapai evaluasi

1. Tujuan tahunan

Hadijaya (2013:42) tujuan tahunan sangat esensial bagi implementasi strategi karena 1) menunjukkan dasar pengalokasian sumber daya 2) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi para pengawas dan kepala madrasah aliyah 3) merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan jangka panjang dan 4) membuat prioritas divisonel dan kementriantal dalam organisasi. Menurut bedeian dikutip oleh Hadijaya (2013) Manfaat dari tujuan tahunan dapat disimpulkan sebagai berikut

- a. Tujuan tahunan merupakan panduan bagi tindakan, arahan dan penyaluran usaha dan aktivitas dari anggota organisasi
- b. Tujuan tahunan memberikan sumber legitimasi dalam organisasi sebagai alat justifikasi didepan pemilik kepentingan (standar strategi)
- c. Sumber penting bagi memotivasi dan identifikasi anggota organisasi

Tujuan tahunan ini merupakan hasil dari perencanaan sebelumnya. Menurut sagala (2013:113) kegiatan perencanaan selalu dianggap merupakan kegiatan rutin tahunan dan dapat dikerjakan dengan cara yang sederhana, karena secara umum program sekolah berjalan seperti apa yang direncanakan oleh masing-masing sekolah. Penyusunan strategi sekolah bukan hanya sekedar program atau rencana yang sederhana. Strategi sekolah merupakan rencana besar yang memadukan seluruh aspek mendasar maupun operasional, yang dirasakan secara sadar maupun tidak dan aspek intern maupun ekstern.

Siagian (2007: 203) Menurut teori, sasaran tahunan dari berbagai unit kerja, satuan bisnis dan bidang fungsionalnya dapat dikatakan konsisten satu sama lain apabila dalam masing-masing sasaran dinyatakan dengan jelas apa yang ingin dicapai, waktu pencapaiannya dan bagaimana cara mengukur hasil yang dicapai. *Sasaran tahunan yang dapat diukur.* Berbagai pihak yang sudah memiliki pengalaman dalam mengoperasionalkan strategi induk perusahaan akan mengakui bahwa sasaran tahunan harus ditentukan sedemikian rupa sehingga hasilnya dapat diukur. Sebagaimana halnya dengan berbagai aspek kegiatan pengelolaan organisasi, menentukan tolak ukur bagi semua jenis kegiatan merupakan hal yang sulit karena tidak dapat disangkal bahwa ada kegiatan yang hasilnya mudah diukur, ada pula kegiatan yang hasilnya sulit akan tetapi masih bisa diukur dan ada kegiatan yang hasilnya tidak mungkin kuantifikasikan.

2. Kebijakan

David dikutip oleh Hadijaya (2013: 43) menjelaskan bahwa perubahan dalam arah strategis organisasi tidak timbul secara otomatis. Dalam kenyataan sehari-hari kebijakan dibutuhkan untuk membuat strategi bekerja. Kebijakan menjembatani pemecahan masalah dan memandu implementasi strategi. Defenisi umumnya kebijakan mengacu pada panduan sepsifik, metode, prosedur, aturan, formulir, dan prakterk administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan melalui tujuan yang telah ditetapkan.

Kebijakan menciptakan penghalang, batasan, dan hambatan dalam bentuk administratif yang dapat diambil untuk penghargaan dan perhatian pada perilaku. Kebijakan menyediakan dasar bagi pengendalian manajemen memungkinkan koordinasi kepada seluruh unit organisasi dan mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan manajer untuk pengambilan keputusan. Kebijakan juga menjelaskan apa yang harus dikerjakan dan oleh siapa.

Siagian (2007:38) Dengan telah melalui bebagai proses manajemen strategi yang telah dibahas dimuka, yang masih diperlukan ialah perumusan kebijaksanaan dalam arti penentuan berbagai petunjuk untuk memadai cara berpikir, cara pengambilan keputusan dana cara bertindak bagi para manajer dan bawahannya yang kemampuannya diarahkan pada implementasi dan opsionalisasi strategi organisasi yang bersangkutan. Kebijakan dalam kaitan ini diartikan sebgai pernyataan formal dari pimpinan organisasi yang digunakan oleh berbagai pihak dalam organisasi dalam menunaikan kewajiban dari memikul tanggungjawab masing-masing. Kebijakan merupakan bagian dan upaya menjamin bahwa segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi dimaksudkan untuk mencapai berbagai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manullang (2012:95) Masing masing manajer bertanggung jawab akan departemen yang dipimpinnya sesuai dengan anggaran dan strategi yang akan dilaksanakan sepanjang tahun. Dengan harapan penerapan strategi akan berjalan sesuai kebijakan yang sudah diputuskan untuk dilaksanakan sehingga sasaran perusahaan akan tercapai. Berikut beberapa departemen sebagai pelaksana atau pengimplementasian strategi diperusahaan kecil, a)penerapan strategi departemen pemasaran, b) penerapan strategi departemen produksi, c) penerapan strategi

departemen keuangan, d)penerapan strategi departemen sumber daya manusia, e)penerapan strategi departemen r dan d

3. Alokasi sumber daya

Menurut David dikutip oleh Hadijaya (2013:43) menjelaskan bahwa pengalokasian sumber daya adalah aktivitas sentral dalam manajemen memungkinkan eksekusi terhadap strategi, manajemen strategi memungkinkan sumber daya yang bisa dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan. Kebanyakan organisasi memilih setidaknya empat tipe sumber daya yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya teknologi. Mengalokasikan sumber daya pada divisi dan kementerian tidak berarti bahwa strategi akan langsung berhasil diimplementasikan. Beberapa faktor dapat menghambat alokasi sumber daya yang efektif, termasuk protektis terhadap sumber daya tertentu secara berlebihan, terlalu menekankan pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, target strategi yang kurang jelas tidak berani ambil resiko dan kekurangan pengetahuan yang dibutuhkan.

Manullang (2012:94) Alokasi sumber daya yaitu mencakup penyediaan dan fasilitas terhadap bagian organisasi seperti divisi departemen atau unit bisnis karena mereka inilah yang melaksanakan strategi tersebut. Secara garis besar proses pengalokasian anggaran memiliki lima langkah yaitu:

- a. Manajemen puncak bersama dengan komisaris perusahaan memprakarsai proses penetapan dan penyusunan anggaran
- b. Departemen anggaran (biasanya hanya ada diperusahaan besar) atau administrator termasuk *finance director* atau *finance manager* diperusahaan sedang memberi informasi atau nasehat kepada unit unit atau departemen yang akan terlibat menyusun anggaran
- c. Unit unit atau masing masing departemen yang ada diperusahaan menyiapkan anggaran pendahuluan (*pleminary bidjet*) mereka mulai menyiapkan anggaran dengan terlebih dahulu mempertimbangkan berbagai aspek seperti tingkat pencapaian atau prestasi saat ini tahun sebelum dan rencana tahun anggaran yang akan disusun
- d. Anggaran pendahuluan disiapkan dalam langkah III, ditinjau dan disetujui oleh komite atau rapat anggaran

- e. Anggaran biasanya sudah disiapkan pengeluaran ada itu pembiayaan yang diproyeksikan disatukan seluruhnya, demikian juga bagian bagian unit bisnis dari anggaran penjualan
- f. Setelah semua evaluasi dan masing masing anggaran sudah ada. Maka anggaran tersebut disusun dalam bentuk, master budget, operasional budget dan financial atau cash budget

4. Mengelola konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu ketidak sepakatan antara dua pihak atau lebih dalam suatu isu atau beberapa isu.

Konflik menurut Handoko dikutip oleh Chaniago (2011: 125) adalah segala macam pertentangan antara dua orang atau lebih. Konflik juga merupakan gesekan yang terekspresikan antara dua pihak atau lebih dimana masing-masing mempersepsi adanya interferensi dari pihak lain yang dianggap menghalangi jalan untuk mencapai sasaran organisasi.

David dikutip oleh Hadijaya (2013:44) memaparkan bahwa membuat tujuan dapat mengakibatkan terjadinya konflik karena manajer dan penyusun strategi harus mencapai kemajuan, seperi apakah menekankan kepada keuntungan jangka pendek atau pertumbuhan jangka panjang, stabilitas, resiko rendah dan tinggi, tanggung jawab sosial atau optimalisasi keuntungan financial

Konflik dapat dijadikan alat untuk mendorong kelompok yang berhadapan untuk bertindak dan mungkin membantu manajer mengidentifikasi masalah. berbagai pendekatan dalam mengelola dan menyelesaikan konflik dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori yaitu:

1. Penghindaran, mengabaikan masalah dengan harapan konflik dapat selesai dengan sendirinya atau secara fisik memisahkan individu atau kelompok yang berkonflik
2. Penyatuan, menyingkirkan perbedaan antar pihak yang berkonflik dan disaat bersamaan menekankan kesamaan dan kepentingan bersama
3. Konfrontasi, saling bertukar anggota antar pihak yang berkonflik sehingga masing masing akan mengerti sudut pandang orang lain

Menurut Handoko dikutip oleh Chaniago (2011:135) cara menangani konflik yaitu: a) Metode pengurangan konflik caranya mengalihkan perhatian yang sedang mengalami

konflik, b) Metode penyelesaian konflik dengan mendominasi atau menekan, berkonpromi dan penyelesaian masalah secara integratif

5. Menyesuaikan struktur dengan strategi

Menurut David dikutip oleh Hadijaya (2013:45) ada dua alasan mengapa perubahan strategi membutuhkan perubahan struktur organisasi yaitu: 1) struktur secara luas menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat, 2) struktur menunjukkan sumber daya di alokasikan

Dengan demikian, struktur hendaknya dirancang untuk memfasilitasi tujuan strategi dan mengikuti strategi yang diterapkan. Tanpa suatu strategi atau alasan keberadaannya (misi), organisasi akan sulit untuk merancang struktur yang efektif

Manullang (2012:97) Bentuk struktur organisasi memegang peranan penting dalam menerapkan strategi. Terkait dengan proses atau hierarki membuat keputusan dalam setiap langkah operasional

Gejala dari struktur organisasi yang tidak efektif meliputi terlalu banyaknya tingkat manajemen, terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh banyak orang, terlalu banyak perhatian yang diarahkan pada pemecahan konflik antar kementerian, lingkup kendali yang terlalu luas dan terlalu banyak tujuan yang tidak tercapai

Perumusan strategi harus dapat dilaksanakan, sehingga jika suatu organisasi baru membutuhkan perubahan struktural yang pasif maka ia bukanlah suatu pilihan yang menarik. Memperhatikan isu ini dengan berfokus pada tujuh tipe dasar dari struktur organisasi yaitu; 1) struktur fungsional, 2) struktur divisional, 3) struktur unit bisnis strategi, 4) struktur matriks

Dalam konteks struktur disini ketepatan kinerja dengan strategi yang telah distandarkan. Berdasarkan penjelasan Robin dan Coulter serta Wibowo yang dikutip oleh Ambarita dkk (2014:195) dapat diketahui bahwa kinerja yang efektif adalah kinerja yang tinggi melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.

Sejalan dengan uraian diatas adalah kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya dengan hasil yang baik sesuai dengan standar kriteria dan norma yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

6. Mengelola penolakan terhadap perubahan

Wibowo (2012:103) perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu yang dapat menjadi mahal dan sulit. Perubahan sudah merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Kebanyakan organisasi yang berhasil adalah mereka yang memfokuskan pada pengerjakann apa saja yang menerima perubahan kondisi. Organisasi yuang suksse dalam mendapatkan, menanamkan dan menerapkan pengetahuan yang dipergunakan untuk membantu menerima perubahan. Melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan dimasa depan. Perubahan dapat dilihat daru sudut proses, orang dan budaya.

David dikutip oleh Hadijaya (2013:47) mengingatkan bahwa penolakan terhadap perubahan (*resistence to change*) dapat dilihat sebagai ancaman tunggal terbesar bagi implementasi strategi yang dapat timbul pada tingkatan atau tahapan manapun dari proses implementasi strategi. Meskipun terdapat beberapa pendekatan pengimplementasikan perubahan, tiga strategi yang bisa dipakai adalah: 1)strategi memaksakan perubahan, 2)strategi mengajarkan perubahan, 3) strategi menimbulkan ketertarikan dan merasionalkan perubahan

Ansoff dikutip oleh Hadiijaya (2013:48), merangkumkan kebutuhan para penyusun strategi untuk mengelola penolakan terhadap perubahan sebagai berikut:

- a. Pengamatan atas peralihan historis dari satu orientasi ke yang lain menunjukkan bahwa, jika dibiarkan tanpa dikelola, proses istilah manusia maupun keuangan
- b. Mengelola penolakan meliputi pengurangan penolakan yang tidak perlu yang disebabkan oleh persepsi dan ketidakamanan
- c. Mengelola penolakan meliputi perencanaan proses perubahan
- d. Mengelola penolakan meliputi pengawasan dan pengendalian penolakan selama proses perubahan

Penyusun strategi perlu mengantisipasi perubahan dengan mengembangkan dan memberikan rapat kerja berupa pelatihan dan pengembangan sehingga manajer dan karyawan dapat beradaptasi terhadap perubahan itu

Perubahan organisasi harus dilihat sebagai sebagai proses berkelanjutan. Organisasi yang berhasil adalah yang dapat beradaptasi terhadap secara berkesinambungan terhadap perubahan. Manajer harus mengantisipasi perubahan

dan idealnya menciptakan perubahan dengan filosofi meningkatkan kualitas berkelanjutan. Wibowo (2012: 105) perubahan juga berpeluang menghadapi suatu resistensi baik individual maupun organisasional.

7. Menciptakan budaya yang mendukung strategi

Robbins dikutip oleh Chaniago (2011:103) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dan organisasi lainnya.

Menurut Gibson, Ivanicevic & Donnelly Budaya organisasi merupakan seperangkat kata sumbu-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku dan petunjuk dalam pemecahan masalah. Chaniago (2011:105) Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai berikut: 1) Identitas yang merupakan ciri atau karakter organisasi, 2) *Social cohesion* atau pengikat/pemersatu seperti bahasa batak yang bergaul dengan orang batak, sama hobi olahraganya., 3) Sources, misalnya inspirasi, 4) Sumber penggerak dan pola perilaku, 5) Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun

Menurut David dikutip oleh Hadijaya (2013:49) penyusunan strategi harus terus menyediakan menekankan dan membangun berdasarkan aspek-aspek dari budaya (culture) yang mendukung strategi baru yang diajukan. Aspek-aspek dari budaya sebelumnya yang bersifat antagoris terhadap strategi baru yang diajukan harus bisa dikenali dan diubah. Riset substansial mengidentifikasi bahwa strategi baru terkadang dipicu oleh kondisi eksternal (pasar) dan didikte oleh kekuatan persaingan, sehingga mengubah budaya perusahaan untuk menyesuaikan dengan strategi untuk disesuaikan dengan budaya organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, transfer, promosi, restrukturisasi disalin organisasi *role modeling* dan dukungan kekuasaan yang positif.

8. Mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan

Salah satu kriteria yang saat ini digunakan sistem pendidikan nasional di Indonesia untuk mengaitkan kinerja dengan strategi penggajian adalah pemberian tunjangan profesi bagi guru, kepala sekolah/madrasah, dan pengawas sekolah/madrasah. Sistem pemberian tunjangan profesi dapat menjadi alat yang efektif untuk memotivasi guru, kepala sekolah/madrasah dan pengawas

sekolah/madrasah untuk mendukung usaha implementasi strategi peningkatan kinerja tenaga pendidik/kependidikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan

Menurut Winardi (2004:358) bahwa banyak rencana-rencana demikian membawa hasil, tetapi hasil yang dicapai bukanlah akibat efektivitas uang sebagai sebuah insentif. Tetapi soal pembicaraan tentang uang dan motivasi hendaknya jangan menimbulkan kesimpulan bahwa uang tidak penting dalam proses total untuk memotivasi karyawan, uang itu tetap penting.

Tunjangan merupakan salah satu cara untuk memotivasi agar kinerja yang dihasilkan tampak lebih maksimal. Menurut Chung dan Mengginson dalam Gomes dikutip oleh Ambarita dkk (2014: 181) motivasi melibatkan, 1) Faktor-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap dan kemampuan, 2) Faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, pekerjaan itu sendiri.

9. Perhatian sumber daya manusia ketika mengimplementasikan strategi

David dikutip oleh Hadijaya (2013:50) merekomendasikan kementerian sumber daya manusia harus mengembangkan insentif atas kinerja yang dengan jelas menghubungkan kinerja dan gaji terhadap strategi. Proses untuk memperkuat manajer dan karyawan melalui keterlibatan mereka dalam aktivitas manajemen strategis akan menghasilkan manfaat yang sangat besar ketika semua anggota organisasi memahami dengan jelas bagaimana mereka bisa memperoleh manfaat pribadi jika organisasi dengan manfaat yang diperoleh pribadi adalah tanggung jawab strategi yang baru bagi manajer sumber daya manusia.

Menurut Lenz dan Lyles dikutip oleh Hadijaya (2013:51) sistem manajemen strategis yang dirancang dengan baik saja gagal apabila tidak ada cukup perhatian yang diberikan pada dimensi sumberdaya manusia. Masalah sumber daya manusia yang timbul ketika strategi diterapkan oleh organisasi biasanya dapat ditelusuri pada satu dari tiga penyebab berikut: (1) gangguan pada struktur sosial dan politik, (2) kegagalan untuk mencocokkan kemampuan individu dengan tugas implementasi, dan (3) dukungan manajemen tingkat atas yang tidak memadai dalam aktivitas implementasi strategi.

PEMBAHASAN

Manajemen perubahan memang tidak lepas dengan peran pemimpin dalam mengarahkan perubahan yang akan dilakukan. Perubahan bukan lah suatu hal yang mudah dilakukan, bahkan tantangan dan hambatan banyak yang akan dihadapi, Maka seorang pemimpin harus melakukan perubahan dengan berbagai taktik dan strategi untuk dapat mengimplementasikan perubahan sebagai bentuk strategi menuju yang lebih baik dari yang sebelumnya untuk dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan/ masyarakat

Muhaimin (2013:65) menerangkan bahwa suatu yang paling abadi adalah perubahan. Tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia ini, segalanya mengalami perubahan, demikian pula hanya dengan kondisi masyarakat juga mengalami perubahan, itulan sebabnya setiap organisasi/lembaga termasuk sekolah/madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah.

Dalam implementasi strategi menuju perubahan diperlukan adanya sasaran tahunan karena dengan hal ini tentunya semua akan lebih terencana dan dapat mengantisipasi kehadiran tantangan dan hambatan kedepannya.

Siagian (2007:205) Terdapat empat manfaat yang dapat dipetik melalui operasionalisasi strategi dasar yaitu:

1. Terciptanya kejelasan tujuan yang berperan sebagai "bintang penuntun" bagi semua pihak dalam menunaikan kewajiban masing-masing, terlepas dari kompleksitas organisasi, besarnya teknologi yang diterapkan, produk yang dihasilkan dan pasaran yang dimasuki
2. Telah dimaklumi bahwa sasaran tahunan yang tepat akan mampu menjembatani keinginan yang telah dinyatakan dalam strategi dan kenyataan di lapangan.
3. Pengendalian pelaksanaan strategi dasar merupakan manfaat lain yang dapat dipetik dengan adanya sasaran tahunan
4. Telah dimaklumi bahwa para anggota organisasi, baik yang menduduki berbagai posisi manjerial dan profesional maupun mereka yang beratnggung jawab untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bersifat tehnik dan operasional, akan termotivasi untuk menampilkan kinerja yang memuaskan, apabila mereka yakin bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuan mereka pribadi pun akan turut tercapai.

Dalam implelementasi manajemen perubahan strategi tentunya membutuhkan sumber daya yang siap dalam menghadapi perubahan yang baru. Maka dari itu sumber daya membutuhkan pelatihan untuk mencapai kecakapan sumber daya dalam menyesuaikan perubahan yang akan dilakukan.

Chaniago (2011:156) pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki keterampilan dan cara pelaksanaan pekerjaan tertentu yang sedang atau yang akan dilakukan menjadi tanggungjawabnya. Secara rinci dan rutin. Pelatihan juga dapat dikatakan sebagai proses mengajarkan pada karyawan/guru baru atau yang ada sekarang tentang keterampilan dasar mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Biasanya pelatihan diberikan dengan batas waktu tertentu atau memiliki rentang waktu yang pendek.

Pelatihan berkaitan langsung dengan performansi kerja . sedangkan pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan karyawan guru memluli jalur formal dengan jangka waktu yang panjang. Pelatihan sering dipakai sebagai solusi ata persoalan kinerja organisasi. Metode pelatihan dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu: 1) pelatihan dapat diberikan pada saat karyawan sedang bekerja. dalam bentuk bimbingan, arahan, perintah dll, 2) tehnik pelatihan yang dilakukan diluar waktu kerja dan berlangsung dilokasi jauh dari tempat kerja agar perhatian peserta lebih fokus

Dalam implementas strategi yang akan menjamin perubahan berhasil dibutuhkan team work yang baik dengan seorang pemimpin. Karenanya pemimpin harus dapat mengendalikan team work. Tim yang terstruktur secara koperatif lebih produktif dibandingkan dengan tim yang terstruktur secara kompetitif atau individu. Semakin kooperatif kerja satu tim semakin besar produktivitasnya semakin besar komitmen anggota-anggota tim, semakin besar kemampuan sosial para anggotanya.

Sudjarwo (2011: 171) untuk membangun kepercayaan dalam tim kita bisa belajar dari Collin Powell menurutnya, cara membangun kepercayaan adalah sebagai berikut:

- a) Kompetensi Lebih. Tim akan percaya kepada pemimpin yang mempunyai kompetensi, yaitu keterampilan dan pengalaman yang sangat memadai.
- b) Karakter Unggul. Krakter adalah tingkah laku dalam menjalankan visi dan misi organisasi. Pemimpin tim harus menjadi contoh bagi anggota tim lainnya dengan nilai yang yang telah diterapkan dalam tim. Ia harus bisa memberikan

energi untuk melindungi, memelihara, dan mengembangkan tim agar dapat bekerja sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

- c) Keberanian Untuk Melakukan Terobosan. Pemimpin tim harus mempunyai keberanian membuat terobosan baru. Untuk itu, dibutuhkan kemampuan fisik, kemampuan berfikir, kemampuan berinteraksi, kemampuan menyelaraskan segala tindakan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.
- d) Kepercayaan Diri. Kepercayaan diri sangat dekat dengan atribut keberanian karena kepercayaan diri sama dengan berani menghadapi tantangan. Lebih dari itu, ia juga harus berani membuat tantangan yang akan dihadapi tim dan harus diselesaikan tim.
- e) Loyalitas. Loyalitas menunjuk ketiga arah, yaitu arah ke atas, ke bawah dan ke samping. Artinya, pemimpin tidak boleh hanya menuntut loyalitas dari bawahan, tetapi juga harus loyal ke bawahan dan teman sejawat. Selain itu, ia juga loyal terhadap organisasi atau kelompok.
- f) Kerelaan Berkorban dan Empati. Membangun kepercayaan sangat memerlukan pengorbanan karena pemimpin tim harus bisa mendengarkan dan menjaga keutuhan tim. Tindakan ini membutuhkan pengorbanan seperti waktu, tenaga, pikiran dan lain-lain.

Dari uraian diatas dapat diambil pemahaman bahwa tim kerja yang efektif ialah dapat menciptakan peningkatan hasil kinerja kemudian dapat lebih produktif dalam kegiatan yang dilakukan didalam tim. Kefektifan tim sangat dipengaruhi oleh minat setiap individu, perilaku-perilaku individu dalam tim dapat merusak keefektifan tim, misalnya kurang senang dengan kerja yaang direncanakan, tidak fokus ataupun gangguan psikologi yang tidak mendukung. Hal ini tentu dapat menjalankan proses perubahan dengan baik tanpa adanya kendali yang lepas dari para anggota organisasi, jika team work baik maka kinerjapun baik dalam impelemntasi stratgi perubahan dalam organisasi.

Amirudin Sihan dan Wahyuli Lius Zen manajemen perubahan (telaah konseptual, filosofis dan praktis terhadap kebutuhan melakukan perubahan dalam organisasi, bandung: cita pustaka media perintis.

Dalam pelaksanaan perubahan juga tidak semudah diterima oleh anggota organisasi, oleh karenanya ada beberapa strategi untuk mengatasi perlawanan perubahan, menurut Amirudin Sihan dan Wahyuli Lius Zen (2012:57) Mengatasi

adanya perlawanan atau penolakan terhadap rencana perubahan secara teoritis mungkin dapat dikemukakan oleh para manajer organisasi, berbagai cara atau strategi tersebut pada dasarnya dikemukakan dengan landasan berpijak yang kuat, baik berdasarkan pengalaman, penelitian dan lain sebagainya. Untuk mengatasi perlawanan terlebih dahulu harus mengetahui aspek-aspek apa yang menyebabkan mereka melakukan perlawanan. Karena dengan mengetahuinya akan mudah mengatasinya dan langkah selanjutnya ialah menentukan uapay-upaya penanggulangan secara efektif. Menurut Pareek dalam Amiruddin Siahaan mengungkapkan sumber-sumber perlawanan dan mekanisme penanggulangan terhadap perubahan organisasi dapat dilihat pada uraian berikut

1. Perubahan yang dianggap tidak cocok mekanisme penaggulannya partisipasi dalam diagnosis
2. Dirasakan sebagai paksaan maka mekanisme penanggulangan pasrtisipasi dan keterlibatan
3. Ketidakacuhan manajemen puncak maka mekanisme penanggulangan dukungan aktif dari puncak
4. Kepentingan tetap maka mekanisme penanggulangan keadaan yang harus diterima
5. Kepuasan dengan diri sendiri dan kelebaman maka mekanisme penanggulangan kadaan yang harus diterima
6. Rasa takut terhadap gangguan besar maka mekanisme penanggulangan penahanan perubahan
7. Rasa takut terhadap gangguan yang tidak memadai maka mekanisme penanggulangandukungan sumber daya
8. Takut terhadap keusangan maka mekanisme penanggulanganpengembangan keterampilan
9. Takut kehilangan kekuasaan maka mekanisme penanggulanganpendefenisian dan orientasi kembali peran
10. Takut mendapat pekerjaan terlalu banyak maka mekanisme penanggulangankejelasan dan penegasan peran

Pemahaman mendasar terhadap sumber-sumber perlawanan secara menyeluruh akan menjamin pelaksanaan proses perubahan. Karena dari sumber-sumber perlawanan dapat ditangani, kendatipun demikian penanganan tidak lepas

dari implementasi manajemen strategi menuju perubahan yang baik dari sebelumnya.

KESIMPULAN

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistem dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Untuk dapat mengelola manajemen perubahan dibutuhkan seorang pemimpin dalam perubahan. Dengan adanya pemimpin sebagai pemberi arah pada kebijakan menuju perubahan diharapkan dapat mengatasi berbagai faktor penolakan perubahan yang dapat menghambat berhasilnya perubahan. Adapun strategi memimpin perubahan ialah dengan; 1) Akselerasi perubahan dimasa depan, 2) Pemimpin dalam pusran perubahan, 3) Langkah memimpin perubahan. 3) Keseimbangan antara perubahan dan kontinuitas, 4) Meningkatkan kepuasan pekerja.

Memimpin perubahan strategis harus bersedia menghadapi tantangan dan hambatan serta mampu menerobos inovasi, melakukan pertumbuhan dan memiliki taktik menentukan perubahan terdapat tiga macam untuk menentukan perubahan itu bersifat berikut: a) *anticipatory change*, b) *reactive change* (perubahan reaktif), c) *crisis change*

Adapun strategi dalam implementasi perubahan untuk dapat menjami perubahan akan berhasil meliputi beberapa hal berikut: 1) tujuan tahunan , 2) kebijakan, 3) alokasi sumber daya, 4) mengelola konflik, 5) menyesuaikan struktur dengan strategi perubahan, 6) mengelola penolakan terhadap perubahan, 7) menciptakan budaya yang mendukung strategi perubahan, 8) mengaitkan kinerja dengan strategi pemberian tunjangan , 9) perhatian sumber daya manusia ketika mengimplementasikan strategi perubahan

Untuk dapat melaksanakan proses perubahan itu dibutuhkan team work yang hebat, oleh karena sebagai pemimpin yang mengendalikan harus dapat membawa team work yang produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, B. dkk.(2014). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
Chaniago, N. S. (2011). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
Hadijaya, D. Y. (2017). *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. Medan Perdana Publishing

- Manullang, P. D. (2012). *Manajemen Strategis*. Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Muhaimin. (2011). *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Siagian, S. P. (2007) *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siahan, A dan Wahyuli Lius Zen. (2012). *Manajemen Perubahan: Telaah Konseptual, Filofofis Dan Praktis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan Dalam Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Sudjarwo. (2011). *Dinamika Kelompok*. Bandung: Mandar Maju.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Syafaruddin. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Usman, H. (2014). *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahyusumdjo (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Wibowo (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Winardi. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: kencana Prenada Media Group