



**UNIVERSITAS INDONESIA**

***Human Process Intervention* untuk Mengatasi Resistensi  
Terhadap Perubahan Sistem di Lembaga Pendidikan GPS**

*(Human Process Intervention to Overcome Resistance to Change  
Systems in Education Institution GPS)*

**Tesis**

**Bernadetha Sutanti  
0906574865**

**Fakultas Psikologi  
Program Studi Magister Psikologi Terapan  
Peminatan *Human Capital and Knowledge Management*  
Depok  
Juli 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

***Human Process Intervention* untuk Mengatasi Resistensi  
Terhadap Perubahan Sistem di Lembaga Pendidikan GPS**

*(Human Process Intervention to Overcome Resistance to Change  
Systems in Education Institution GPS)*

**Tesis**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan**

**Bernadetha Sutanti**

**0906574865**

**Fakultas Psikologi  
Program Studi Magister Psikologi Terapan  
Peminatan *Human Capital and Knowledge Management*  
Depok  
Juli 2012**

## Halaman Pernyataan Orisinalitas

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Bernadetha Sutanti

NPM : 0906574865

Tanda Tangan :



Tanggal : 10 Juli 2012

## Halaman Pengesahan

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Bernadetha Sutanti  
NPM : 0906574865  
Program Studi : Magister Psikologi Terapan  
Judul Tesis : **Human Process Intervention untuk Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan di GPS**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Magister Psikologi Terapan, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Rudolf Woodrow Matindas

(.....)

Penguji : Ir. Mirawati Purnama, M.Si

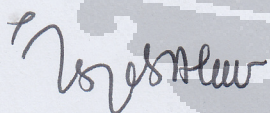
(.....)

Penguji : Adi Respati, S.Psi, M.Psi.

(.....)

Ketua Program Studi  
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia

  
Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.  
NIP. 0806050140

  
Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.  
NIP. 19490403 197603 1 002

## Ucapan Terima Kasih

Puji syukur ke hadirat Allah Bapa di Surga karena hanya karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dalam keadaan sehat dan penuh semangat. Meskipun tulisan ini masih sederhana, namun penulis merasakan proses penulisan ini tidaklah sederhana.

Dukungan yang berarti dari berbagai pihak sangatlah membantu penyelesaian tesis ini. Kontribusi yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung memberikan semangat dan kekuatan bagi penulis. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada :

- (1) Dr. Rudolf Woodrow Matindas selaku dosen pembimbing telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) pihak management GPS yang telah bersedia untuk diteliti dan banyak membantu dalam memberikan data dan informasi yang saya perlukan dalam penyusunan tesis ini;
- (3) para pengajar perkuliahan yang telah memberikan inspirasi dan tak kenal lelah dalam memberikan ilmu bagi saya, Dr. Rudolf Woodrow Matindas, Dr. Wilman Dahlan Mansoer M.Org.Psy., Ir. Mirawati Purnama M.Si, Adih Respati, S.Psi, M.Si., Ir. Rudy Siahaan PGD., M.M., Prof. Dr. Andreas Budihardjo, Ir. Gerhard Rumeser MHRM., V. Winarto Ph.D., Debora Eflina Purba S.S., M.Si., Ir. Rudy Marianto Kaharmen M.M., serta pengajar-pengajar lainnya yang tidak bisa saya tuliskan satu per satu;
- (4) seluruh rekan PSIKMUI7 yang telah banyak membantu penulis dengan memberi masukan dan dukungan, keceriaan setiap Jumat dan Sabtu, serta menunjukkan solidaritas yang tinggi selama kegiatan perkuliahan sampai berakhirnya penulisan tesis ini.
- (5) rekan-rekan kerja di GPS (Elementary) yang bersabar dan berbesar hati ketika saya sedang menyusun tesis ini
- (6) akhirnya yang paling khusus ucapan terima kasih yang mendalam penulis sampaikan kepada suami tercinta, Clemens Alexander serta kedua buah hati tersayang Alexandra Andira dan Christian Oliver, atas pengorbanan waktu

kebersamaan, dukungan, perhatian, serta doanya yang senantiasa menyertai penulis mulai dari kegiatan perkuliahan sampai berakhirnya penulisan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, Juli 2012

**Bernadetha Sutanti**



## Abstraksi

Nama : Bernadetha Sutanti  
Program Studi : Magister Psikologi Terapan  
Judul : ***Human Process Intervention* untuk Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Sistem di Lembaga Pendidikan GPS**

Tesis ini dengan judul *Human Process Intervention* untuk Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Sistem di Lembaga Pendidikan GPS . Hal ini dibuat berdasarkan permasalahan yang sedang dihadapi oleh lembaga pendidikan GPS.

Sebagai akibat dari implementasi sistem informasi dan komunikasi yang diterapkan dan kemudian terjadi resistensi terhadap perubahan dari sebagian *senior leader, principal, dan coordinator* unit sekolah sehingga terjadi ketidak efektifan dari kegiatan yang akan dilaksanakan di level organisasi.

Dengan memperhatikan uraian mengenai masalah tersebut, maka penulis merekomendasikan rancangan program *transformational leadership team* yang melibatkan seluruh unit kerja dengan mengoptimalkan fungsi dari para *change leader* berdasarkan *human process intervention*.

Kata Kunci:

resistensi terhadap perubahan; *transformational leadership team; change leader; human process intervention*

## Abstract

*Name* : Bernadetha Sutanti  
*Study Program* : Magister of Applied Psychology  
*Title* : (Human Process Intervention to Overcome Resistance to Change Systems in Education Institution GPS)

*This thesis with the title Human Process Intervention to Overcome Resistance Against Changes in Education System GPS. It is based on the problems being faced by the institution GPS.*

*As a result of the implementation of information and communication systems are implemented and then there is resistance to change from some of the senior leader, supporting, principal, and coordinator of the school's unit The result is lack of organizational effectiveness .*

*By considering the description of the problem, the authors recommend the design of the program transformational leadership team involving all work units to optimize the function of the change process leader by human intervention.*

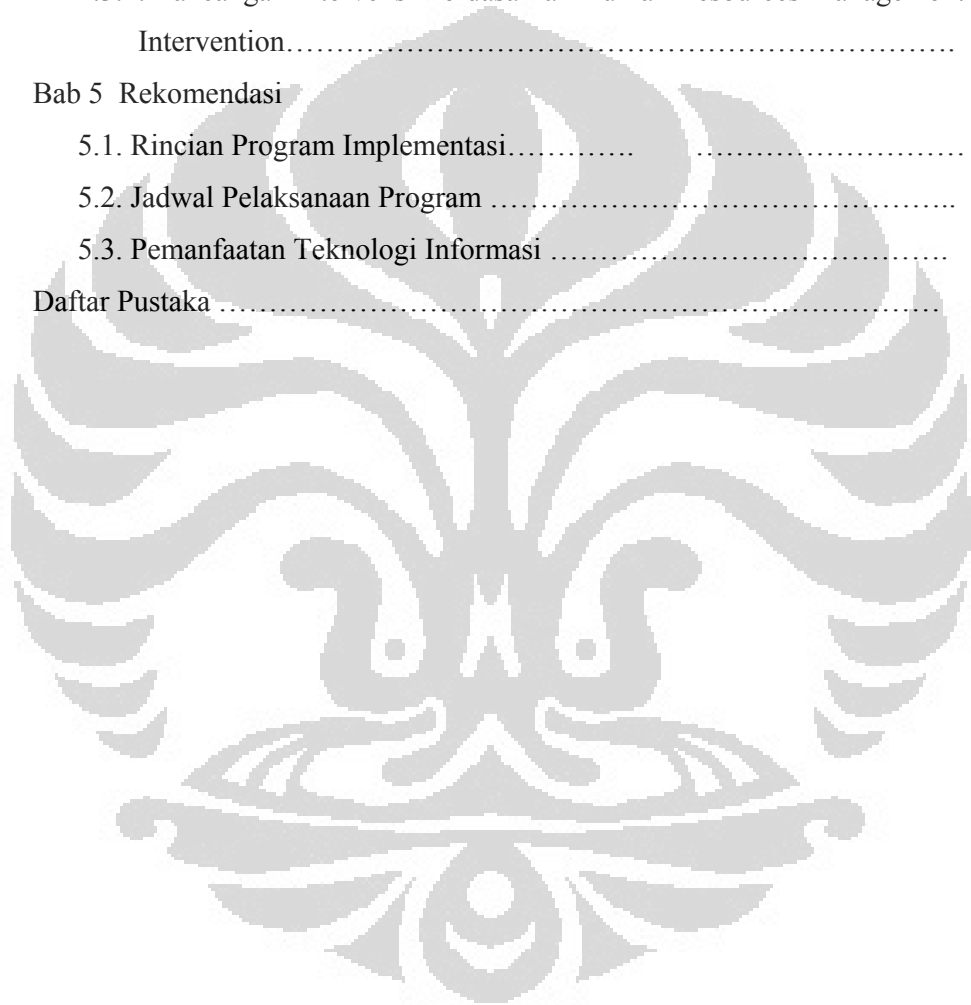
*Keyword:*  
*resistance to change; transformational leadership team; change leader; human process intervention*



## Daftar Isi

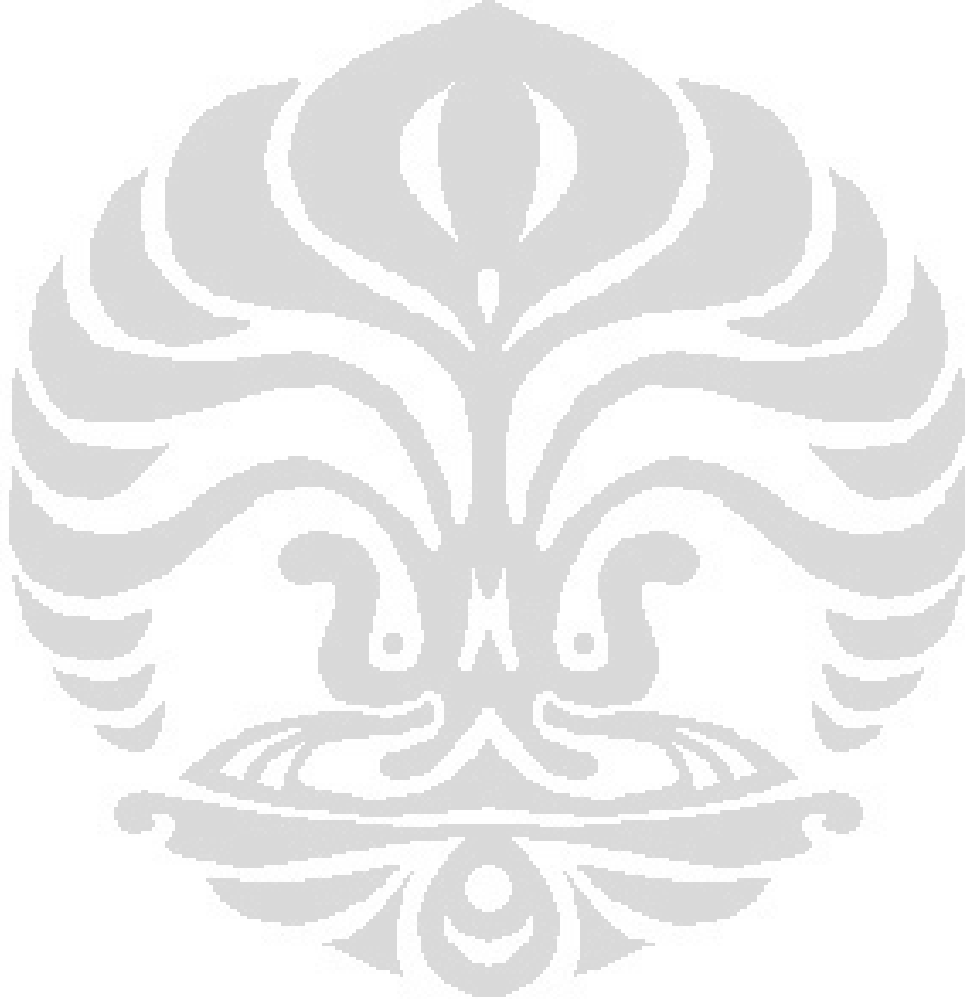
|   |      |
|---|------|
| Halaman Judul.....  | i    |
| Halaman Pernyataan Orisinalitas .....                       | ii   |
| Halaman Pengesahan .....                                    | iii  |
| Ucapan Terima Kasih .....                                   | iv   |
| Abstraksi .....   | vi   |
| Abstract .....  | vii  |
| Daftar Isi .....  | viii |
| Daftar Gambar .....   | ix   |
| Daftar Tabel .....  | x    |
| Daftar Lampiran .....                                       | xi   |
| Bab 1. Pendahuluan .....                                    | 1    |
| 1.1.Latar Belakang .....                                    | 1    |
| 1.2.Identifikasi Masalah .....                              | 5    |
| 1.3.Tujuan dan Manfaat Penulisan .....                      | 5    |
| 1.4. Metode dan Cakupan Bahasan .....                       | 7    |
| Bab 2. Tinjauan Teoritis .....                              |      |
| 2.1. Pengertian Resistensi .....                            | 7    |
| 2.2. Mengapa Terjadi Resistensi? .....                      | 8    |
| 2.3. Pengelolaan Resistensi Terhadap Perubahan .....        | 10   |
| 2.4. Strategi Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan ..... | 11   |
| 2.5. Lewin Change Model .....                               | 14   |
| 2.6. Human Process Intervention .....                       | 15   |
| 2.7. Human Resources Management .....                       | 16   |
| Bab 3. Metode Penelitian .....                              |      |
| 3.1. Desain Penelitian .....                                | 19   |
| 3.2. Subyek Penelitian .....                                | 20   |
| 3.3. Pengumpulan Data .....                                 | 21   |

|   |    |
|---|----|
| 3.4. Metode Analisis Data .....   | 21 |
| Bab 4. Hasil Penelitian dan Interpretasi Data   |    |
| 4.1. Analisis Data .....  | 22 |
| 4.2. Pembahasan Resistensi Terhadap Perubahan .....                                     | 22 |
| 4.3. Intervensi .....   | 25 |
| 4.3.1 Rancangan Intervensi Berdasarkan Human Process Intervention.....                  | 26 |
| 4.3.2. Rancangan Intervensi Berdasarkan Human Resources Management<br>Intervention..... | 29 |
| Bab 5 Rekomendasi   |    |
| 5.1. Rincian Program Implementasi.....  | 33 |
| 5.2. Jadwal Pelaksanaan Program .....   | 34 |
| 5.3. Pemanfaatan Teknologi Informasi .....  | 32 |
| Daftar Pustaka .....  | 39 |



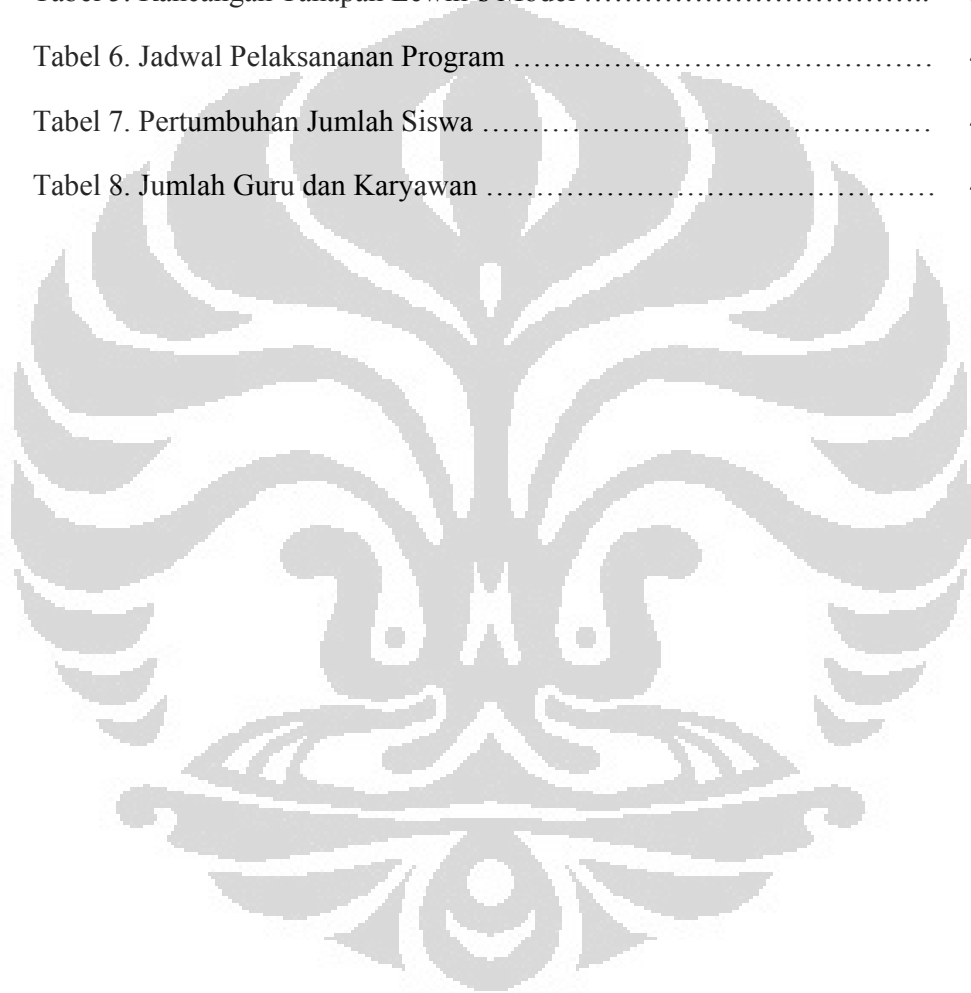
## Daftar Gambar

|   |    |
|---|----|
| Gambar 1. Gambaran Masalah di GPS ..... | 5  |
| Gambar 2. Gedung GPS .....              | 41 |
| Gambar 3. Gedung GPS .....              | 41 |
| Gambar 4. Siswa/I GPS .....             | 42 |
| Gambar 5. Siswa/I GPS .....             | 42 |



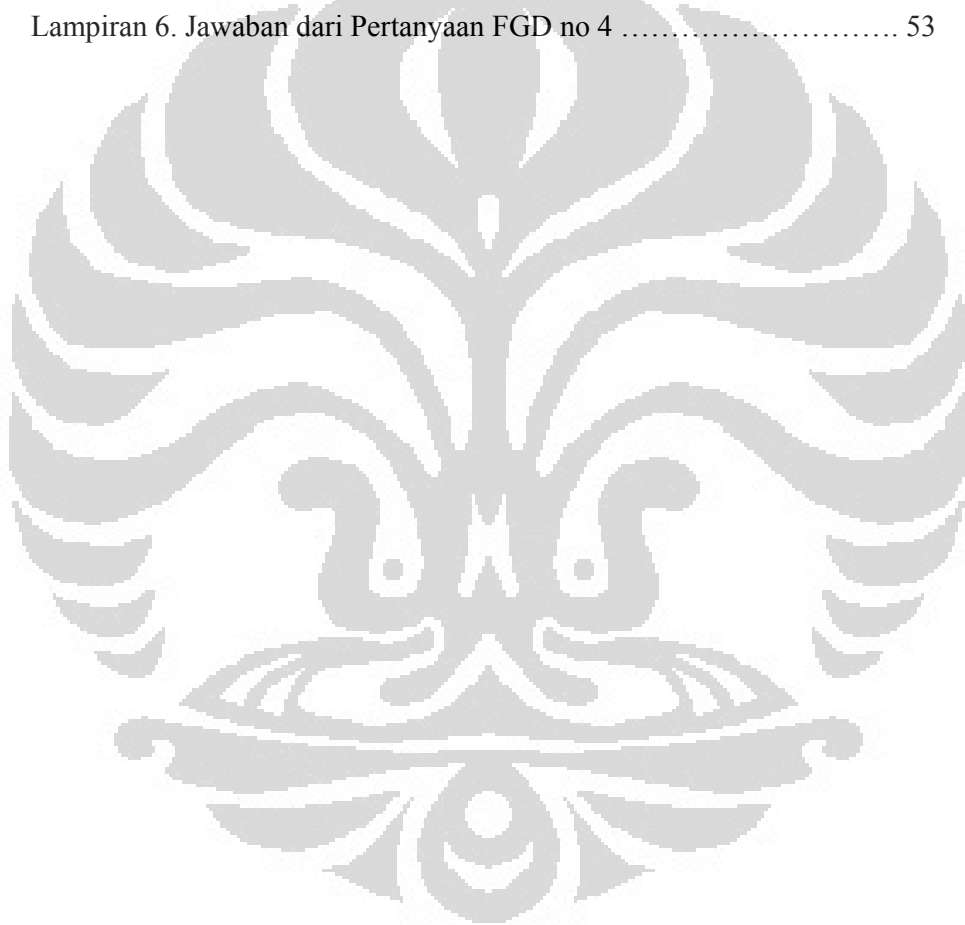
## Daftar Tabel

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1. Responden FGD.....                    | 20 |
| Tabel 2. Penyebab Resistensi .....             | 23 |
| Tabel 3. Summary FGD .....                     | 24 |
| Tabel 4. Pilihan Alternatif Intervensi .....   | 31 |
| Tabel 5. Rancangan Tahapan Lewin's Model ..... | 34 |
| Tabel 6. Jadwal Pelaksanaan Program .....      | 43 |
| Tabel 7. Pertumbuhan Jumlah Siswa .....        | 43 |
| Tabel 8. Jumlah Guru dan Karyawan .....        | 43 |



## Daftar Lampiran

|  |    |
|--|----|
| Lampiran 1. Gambaran Umum GPS.....                 | 41 |
| Lampiran 2. Tabel Matriks Elemen 7S-McKinsey ..... | 44 |
| Lampiran 3. Jawaban dari Pertanyaan FGD no 1 ..... | 50 |
| Lampiran 4. Jawaban dari Pertanyaan FGD no 2 ..... | 51 |
| Lampiran 5. Jawaban dari Pertanyaan FGD no 3 ..... | 52 |
| Lampiran 6. Jawaban dari Pertanyaan FGD no 4 ..... | 53 |



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang Masalah

Semua organisasi merupakan bagian dari system sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan *survive* apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus-menerus organisasi harus menyesuaikan dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Perubahan dan perkembangan teknologi merupakan perubahan dinamis saat ini. Perkembangan teknologi hampir mempengaruhi semua jenis organisasi termasuk sekolah. Berbagai temuan teknologi (misalnya ICT) memaksa sekolah untuk menerapkannya, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam mendukung proses administrasi. Penerapan temuan teknologi tersebut menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya prosedur kerja yang dilakukan, jumlah, kompetensi, dan kualifikasi SDM yang diperlukan, sistem penggajian yang diberlakukan, dan bahkan kadang-kadang struktur organisasi yang digunakan. Penggunaan peralatan baru bisa juga menyebabkan berkurangnya bagian-bagian yang ada atau berubahnya pola hubungan kerja antar guru dan karyawan.

GPS adalah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Saat ini GPS termasuk swasta unggulan di area kota Bekasi dan sekitarnya. Banyak sekolah yang secara periodik terus meningkatkan kualitasnya baik dari sisi akademik maupun non akademik. Senge et al. (1994) merujuk bahwa perubahan suatu organisasi adalah menyesuaikan diri secara *internal* di dalam lingkungannya.. Dalam hal ini, perubahan tersebut tidak terjadi begitu saja namun harus direncanakan secara proaktif dan layak (Robbins, 1990, hlm 383). Faktor internal yang menyebabkan dilakukannya perubahan dari dalam sekolah antara lain adalah

masalah hubungan antar komponen sekolah, masalah yang terkait dengan mekanisme kerja, dan masalah keuangan. Hubungan antar komponen sekolah yang kurang harmonis merupakan salah satu problem yang lazim terjadi. Problem ini dapat dibedakan lagi menjadi dua yaitu, (1) problem yang menyangkut hubungan atasan bawahan (bersifat vertical), dan (2) problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (bersifat horizontal). Problem atasan bawahan yang sering timbul menyangkut pengambilan keputusan dan komunikasi. Problem-problem yang bersumber dari keputusan pimpinan, dapat menyebabkan munculnya berbagai perilaku negatif pada bawahan yang kurang menguntungkan organisasi, misalnya sering terlambat datang, sering absen, mangkir, dan sejenisnya. Komunikasi antara atasan dan bawahan juga sering menimbulkan masalah. Keputusannya sendiri mungkin baik (dalam arti dapat diterima oleh bawahan) tetapi karena terjadi salah informasi (*miscommunication*), bawahan menolak keputusan pimpinan. Dalam kasus seperti ini perubahan yang dilakukan akan menyangkut system saluran komunikasi yang digunakan.

Masalah yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota (warga sekolah) pada umumnya menyangkut masalah komunikasi (kurang lancar atau macetnya komunikasi antarwarga), dan juga menyangkut masalah kepentingan masing-masing warga. Persoalan seperti itu sering menimbulkan konflik antarwarga sehingga perlu dilakukan perubahan, misalnya dalam hal jalur komunikasi atau bahkan struktur organisasi yang digunakan.

Di samping persoalan di atas, mekanisme kerja yang berlangsung dalam sebuah sekolah kadang-kadang juga merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistemnya sendiri dan dapat pula terkait dengan perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Pola kerjasama yang terlalu birokratis atau sebaliknya terlalu bebas, dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien.

Menurut Anderson et al. (1992), sistem informasi adalah sistem yang mengumpulkan, mencatat, menyimpan, dan menyusun ulang data pada operasi bisnis, dan kemudian menawarkan hasil dari proses ke personil yang sesuai dari suatu organisasi di dalam bentuk informasi yang akan digunakan untuk

memfasilitasi manajemen yang efisien yang mengendalikan efisiensi operasional sebagai dasar tindakan. Sistem informasi diperlukan untuk membantu mengolaborasikan aspek-aspek transaksional dalam proses pelaksanaan manajemen pendidikan dan aspek informasi dalam proses pengendalian dan evaluasi manajemen pendidikan.

Perubahan dapat merupakan perubahan individual maupun organizational (Robbins, 2006). Karenanya perubahan perlu lebih dipahami, untuk mengurangi tekanan resistensi terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan adalah suatu hal yang wajar, namun bukan merupakan suatu hal yang tidak dapat diatasi. Resistensi dapat berasal dari individu maupun dalam organisasi. Menurut Kotter dan Schlesinger (1979) salah satu orang menolak perubahan adalah orang fokus pada kepentingan mereka sendiri dan bukan pada orang-orang dalam organisasi secara keseluruhan. Untuk itu perlu dilakukan perubahan organisasi yang melibatkan asset manusianya sebagai asset yang paling penting dengan membangun budaya pembelajaran (*learning culture*).

Individu hanya akan berubah apabila mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan. Kemampuan berarti mempunyai ketrampilan yang diperlukan dan mengetahui bagaimana menggunakannya. Keinginan adalah motivasi untuk menerapkan keterampilan tersebut pada situasi tertentu (Wibowo, 2006). Perubahan pada organisasi tidak dapat dilakukan apabila menghadapi resistensi. Keberhasilan atau kegagalan perubahan yang dilakukan sekolah banyak ditentukan oleh warga sekolah. Pada kenyataannya, faktor manusia terdiri dari tiga level : individu, group/kelompok, dan organisasi/sekolah (Cheng, 1996, hlm 163). Dalam konteks perubahan, kunci keberhasilannya terletak pada level individu. Implikasinya, setiap orang harus diyakinkan akan pentingnya perubahan sehingga secara individual mereka memahami dan pada akhirnya mendukung program perubahan yang dirancang. Individu yang menjadi *leader* organisasi dapat menjadi pendorong bagi pelaksanaan perubahan dalam organisasi. Untuk itu seorang *leader* harus mempunyai keterampilan untuk menugaskan *team*nya untuk secara bersama-sama melakukan perubahan (Wibowo, 2006). Diperlukan kesiapan individu-individu untuk menerima dan menjalankan perubahan (Khasali, 2006). Sering dikatakan juga sebagai perlunya kesiapan untuk berubah atau



*readiness to change* dari segenap individu dalam organisasi. Jika hal ini terwujud, maka pada gilirannya, perilaku positif pada level kelompok dan organisasi/sekolah akan terbentuk.

Dari penjelasan di atas kondisi yang terjadi di GPS berdasarkan *Framework 7S-McKinsey* yang pertama kali dipublikasikan oleh Waterman, Peters, dan Phillips (1980) yang dilihat *hard elements (strategy, structure, system)* dan *soft elements (skill, staff, style)* adalah pada masalah *system*. Dengan 7S-McKinsey melihat organisasi secara utuh, yang memungkinkan dilakukan manajemen perubahan yang lebih efektif dan tepat guna karena ketujuh *variable* saling berhubungan satu sama lain. Menurut Witcher (2010), sangat tidak mungkin melakukan perubahan yang signifikan pada organisasi hanya di sebuah *area* tanpa melakukan peningkatan kemajuan di *area* yang lain.

Pengembangan sistem teknologi informasi belum terhubung dengan erat pada kebutuhan proses bisnis dari sisi individunya. Faktor *critical* perubahan menyangkut individunya. Kegagalan melakukan perubahan lebih banyak disebabkan oleh faktor individu dibanding faktor teknis. Hasil observasi dari sekolah ini bahwa belum optimalnya penggunaan sistem informasi yang disebabkan karena resistensi terhadap perubahan pada sisi individunya. Hal ini terlihat dalam beberapa gejala secara individu : (1) Fasilitas untuk komunikasi yang lebih cepat dan efisien baik secara *local are network (LAN)* ataupun *internet* belum dioptimasi oleh masing-masing personal; (2) Masih menggunakan form-form tertulis dalam berbagai dokumen yang seharusnya sekolah mendorong pemanfaatan *paperless*.; (3) Pada guru dan karyawan takut mengalami kegagalan dalam menjalankan sistem. Proses yang sudah dialami cara lama masih dirasa baik dan tidak perlu diubah; (4) Terjadi kesalahpahaman tentang tujuan, proses, dan hasil akhir perubahan yang akan dijalankan.

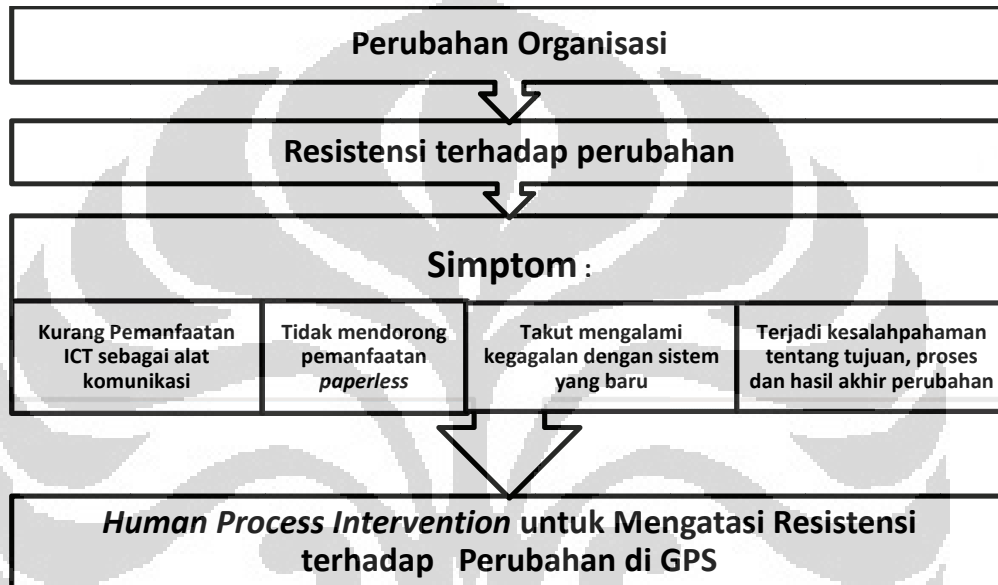
Berdasarkan pada penjelasan di atas maka rumusan pertanyaan penelitian ini adalah :

1. Apakah resistensi terhadap perubahan adalah masalah lembaga pendidikan GPS yang menyebabkan sistem informasi yang dicanangkan tidak berjalan dengan baik?

2. Intervensi apa yang dapat mengatasi masalah resistensi terhadap perubahan lembaga pendidikan GPS?

### 1.2. Identifikasi masalah

Merujuk kepada uraian latar belakang penelitian ini, bahwa ada proses di dalam organisasi yang tidak berjalan dengan baik seperti yang tertuang dalam bagan di bawah ini:



Gambar 1: Gambaran masalah di GPS

Penulisan ini akan mengusulkan inisiatif mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan kesiapan untuk mengelola perubahan (*overcoming resistance to change by managing readiness for change*). Dengan menyadari faktor human adalah asset yang sangat penting bagi organisasi, dalam *framework* yang diusulkan ini maka menggunakan *human process intervention* agar dapat tercipta organisasi yang efektif dan efisien.

### 1.3. Tujuan dan Manfaat Penulisan

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan rekomendasi solusi resistensi terhadap perubahan agar dapat berdampak positif bagi lembaga pendidikan GPS dalam menerapkan system informasi dan teknologi yang dicanangkan. Manfaat yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kesadaran

individu untuk berubah dalam menghadapi perkembangan sistem informasi dan teknologi yang akhirnya akan menguntungkan di tingkat organisasi.

### **1.5. Metode dan Cakupan Bahasan Sistematika Penulisan**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan metode *focus group discussion*. Lingkup penelitian ini meliputi senior leader yang terdiri dari bagian supporting, general affair, purchasing, principal, coordinator unit sekolah. Dan kajian dibatasi pada pelaksanaan system informasi yang dicanangkan yang dinilai belum dioptimasi secara maksimal untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi lembaga pendidikan GPS.



## BAB 2

### TINJAUAN TEORITIS

#### 2.1. Pengertian Resistensi

Resistensi terhadap perubahan merupakan suatu bagian sifat manusia, yaitu suatu upaya yang merupakan ekspresi atau reaksi individu untuk bertahan terhadap adanya perubahan. Sifat resistensi tidaklah negative dan lebih merupakan ekspresi dari adanya pendapat atau pemikiran yang tidak merasa cocok dengan hal yang baru akibat adanya perubahan.

Berikut ini ada beberapa definisi mengenai resistensi terhadap perubahan dari beberapa literature, antara lain : *behavior which intended to protect an individual from the effects or real imagined change* (Alvin Zander, 1950, cited in Dent & Goldberg, 1999, p.34). Di sini Zander lebih menekankan pada tingkah laku yang diharapkan dapat melindungi individu itu sendiri terhadap akibat dari perubahan. Jadi individu merasa terancam bila terjadi perubahan sehingga ia melakukan resistensi.

*Any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo* (Zalman & Duncan, 1997, cited in Bradley, 2000, p.76). Bagi Zalman dan Duncan kata kuncinya adalah memelihara kondisi yang *status quo*. Individu akan senantiasa ingin berada dalam situasi yang nyaman atau berusaha memelihara *comfort zone* nya.

*A review of past empirical research reveals three different emphases in conceptualizations of resistance: as a cognitive state, as an emotional state, and as a behavior* (Piderit, 2000, p.784). Dalam hal ini Piderit lebih menekankan pada 3 macam konsep dari resistensi yaitu pada tingkatan kognitif, emosi, dan perilaku individu.

Senge (1990) mengatakan bahwa resistensi bukanlah sebuah misteri. Resistensi adalah sebuah reaksi dan respon yang secara alamiah timbul pada setiap perubahan yang terjadi pada individu maupun organisasi. Resistensi terjadi ketika mereka yang melakukan perubahan belum menemukan upaya yang tepat untuk mencapai titik keseimbangan baru agar perubahan menjadi efektif. Resistensi terhadap perubahan adalah suatu tindakan yang diambil oleh individu

atau kelompok ketika mereka mempersepsikan bahwa perubahan itu dapat mengancam mereka.

Dalam lingkup organisasi, resistensi terhadap perubahan dapat berasal dari tiga sumber (Cummings dan Worley, 2005) yaitu :

- a. *Technical resistance*, yang berasal dari kebiasaan untuk mengikuti prosedur yang umum dan berlandaskan pemikiran akan biaya yang diinvestasikan untuk kondisi status quo.
- b. *Political Resistance*, dapat muncul bila perubahan organisasi mengancam stakeholders seperti top eksekutif. Biasanya perubahan organisasi berimplikasi pada perbedaan alokasi seperti modal, anggaran pelatihan, dan karyawan-karyawan yang talent.
- c. *Cultural Resistance*, merupakan bentuk dari sistem dan prosedur yang memperkuat status quo, serta mempromosikan atau menunjukkan kesesuaian dengan nilai-nilai, norma, dan asumsi yang tentang bagaimana sesuatu perubahan itu harus dipersiapkan.

Pada umumnya para pimpinan mempersepsikan resistensi sebagai suatu yang negatif, dan karyawan yang menentang perubahan dianggap tidak patuh dan menghambat organisasi dalam mencapai objektif yang baru. Namun demikian, sebenarnya resistensi pada karyawan berdampak positif dan memegang peranan yang penting dalam perubahan organisasi. Kritik, ketidaksetujuan, debat, bukanlah merupakan sesuatu yang merupakan resistensi yang negatif, namun lebih merupakan sesuatu yang dapat menghasilkan pengertian dan penyelesaian masalah yang lebih baik. Menurut Piderit (2000), resistensi karyawan dapat membuat manajemen memikirkan dan mengevaluasi kembali hal-hal yang diusulkan untuk diubah. Resistensi sebenarnya dapat pula berfungsi sebagai filter untuk membantu organisasi menyeleksi kemungkinan-kemungkinan apa saja yang tepat untuk situasi saat ini.

## **2.2. Mengapa Terjadi Resistensi?**

Zander (dalam Dent dan Goldberg, 1994) dan Steers dan Black (dalam McIntire, Houston, Smither, 1996) ditemukan beberapa faktor yang bersumber

pada individu atau bersifat personal dan psikologis yang mendasari timbulnya resistensi yaitu :

- a. Kegagalan/ketidakmampuan untuk menyadari perlunya suatu perubahan (*failure to recognize the need for change*)

Bila manajemen tidak merasakan penting dan perlunya perubahan, di mana sifat dari perubahan itu sendiri tidak jelas bagi mereka maka akan terjadi resistensi. Mereka tidak merasakan adanya masalah yang signifikan pada apa yang telah dikerjakan selama ini, sehingga dirasakan tidak perlu mengadakan perubahan.

- b. Kesalahpahaman tentang tujuan, proses, dan hasil akhir perubahan (*Misunderstanding the purpose, process, and outcomes of change*).

Proses perubahan yang efektif tidak saja menuntut adanya keyakinan bahwa perubahan itu perlu diadakan, tetapi juga memerlukan pengertian tentang tujuan dan proses operasionalisasi dari perubahan serta implikasi yang akan terjadi dalam proses implementasinya sehingga manajemen tidak memiliki interpretasi sendiri yang sangat luas dan bervariasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan upaya yang mengaitkan antara perubahan dengan visi dan tujuan yang hendak dicapai.

- c. Ketakutan terhadap hal-hal yang tidak diketahui (*Fear of the unknown*)

Perasaan tidak nyaman, kekhawatiran dengan situasi yang tidak jelas/tidak pasti yang berkaitan dengan perubahan dalam organisasi merupakan hal yang paling umum terjadi pada banyak individu. Adanya ketakutan atau kecemasan individu ini dapat menimbulkan stress yang menghambat mereka untuk mengikuti dan melaksanakan perubahan yang diharapkan oleh organisasi. Beberapa tingkah laku yang terkait dengan faktor ini adalah ketidakinginan untuk dipromosi sehingga menolak untuk tugas dan tanggung jawab baru serta memberikan informasi negatif mengenai proses perubahan kepada rekan kerjanya.

- d. Keengganan untuk meninggalkan pola kerja dan kebiasaan lama (*Reluctance to give up old work routines and habits*)

Prinsip dasar belajar menyatakan bahwa perilaku yang mendapat penghargaan di masa lalu akan cenderung timbul lagi di kemudian hari.

Kebiasaan kerja masa lalu yang mendapat penghargaan cenderung lebih sulit dibuat sekalipun disadari bahwa perilaku tersebut tidak sesuai lagi dengan kebutuhan saat ini. Akibatnya ada kecenderungan untuk bertahan dan puas serta mempertahankan kebiasaan yang sudah dianggap nyaman atau biasa disebut dengan *comfort zone*. Sehingga individu merasa enggan untuk mengganti kebiasaan lama atau keluar dari *comfort zone* nya dengan mengganti kebiasaan baru yang umumnya menuntut ketrampilan baru.

- e. Ketakutan akan ketidakamanan secara ekonomis dan kehilangan status (*Fear of economic insecurity and loss of status*).

Pada umumnya karena penghasilan dan status menjadi suatu *motivator*, maka setiap perubahan yang dipersepsikan akan mengurangi penghasilan atau status baik itu secara langsung maupun tidak langsung akan menghasilkan suatu resistensi.

### 2.3. Pengelolaan Resistensi Terhadap Perubahan

Dalam rangka resistensi terhadap perubahan, maka faktor-faktor *change agent*, strategi mengelola resistensi dan formula untuk tercapainya keberhasilan suatu perubahan merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan begitu saja. Berikut ini akan dijelaskan mengenai siapa yang dianggap sebagai *change agent* dan karakteristik yang diperlukan oleh *change agent*. *Change agent* adalah individu-individu yang memiliki pengetahuan yang cukup dan *power* untuk memandu dan memfasilitasi upaya perubahan dalam organisasi. Ada empat karakteristik yang diperlukan untuk memilih *change agent* supaya dapat mengelola resistensi dengan baik yaitu:

- Kemampuan komunikasi interpersonal yang baik, termasuk kemampuan mendengarkan, *emphaty*, dan kemampuan untuk mendukung dan mempengaruhi orang lain.
- Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan baik, termasuk teori dan metode untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi.

- Memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang baik termasuk kemampuan untuk menjadi *role model* dalam proses perubahan dan kredibilitas *profesionalisme*.
- Memiliki dukungan dari karyawan yang dipimpinnya, kharisma dalam kepemimpinan. (Cummings dan Worley, 2005).

#### 2.4. Strategi Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan

Mempertimbangkan faktor-faktor penyebab resistensi terhadap perubahan dari beberapa literatur yang dipelajari maka rancangan program pengelolaan resistensi yang diperlukan merupakan kombinasi dari beberapa strategi yaitu :

- a. *Empathy* dan *Support* (Cummings dan Worley, 2005), yaitu belajar bagaimana manajemen mengalami perubahan. Melakukan identifikasi terhadap manajemen yang menghadapi permasalahan dalam menerima perubahan. Sifat dari resistensi dari mereka dan cara terbaik untuk mengatasinya. Yang dilakukan adalah dengan *active listening* khususnya dari para *change agent* sehingga manajemen akan berkurang rasa defensifnya dan memiliki keinginan yang lebih untuk membagi permasalahan dan rasa ketakutan mereka. Hal ini sebagai strategi dalam mengatasi kegagalan/ketidakmampuan untuk menyadari perlunya suatu perubahan (*failure to recognize the need for change*).
- b. Komunikasi, Partisipasi, dan Keterlibatan (Cummings dan Worley, 2005), yaitu metode komunikasi untuk menyampaikan ide program perubahan, yang sekaligus mengajak manajemen ikut berpartisipasi dalam melaksanakan perubahan itu sendiri. Upaya mengkomunikasikan ide dari program perubahan perlu dilakukan sedemikian rupa sehingga ide perubahan jelas dimengerti oleh manajemen. Komunikasi yang jelas dan efektif dapat mengurangi rasa takut (*fear of the unknown*) yang dirasakan karyawan terhadap program perubahan; meluruskan kesalahpahaman tentang tujuan, proses, dan hasil akhir perubahan (*misunderstanding the purpose, process, and outcomes of change*); mengembangkan norma-norma tim yang lebih konsisten dengan usaha perubahan itu sendiri dan menimbulkan kesadaran akan pentingnya program perubahan. Dengan



mengajak karyawan berpartisipasi dan terlibat dalam memformulasikan penerapan program perubahan, diharapkan beberapa alasan resistensi yang telah disebutkan di atas akan teratasi. Pelibatan karyawan khususnya *change agent* untuk berpartisipasi dalam proses sangat menentukan untuk mencapai keberhasilan program perubahan karena:

- Menumbuhkan rasa memiliki manajemen terhadap program
  - Menyelaraskan nilai dan harapan individu dengan organisasi berkaitan dengan program perubahan tersebut.
  - Manajemen menjadi mengerti dengan jelas tentang ide program, proses, dan hasil serta memperoleh komitmen sepenuh hati dalam tahap implementasi program.
  - Manajemen menilai serta menyesuaikan perubahan yang akan terjadi dengan beban dan situasi kerja mereka saat ini.
  - Menyelaraskan tingkat prioritas dan kepentingan dari permasalahan yang akan ditangani melalui program perubahan organisasi.
  - Mengurangi resistensi akibat otonomi dan rasa aman yang terganggu.
  - Manajemen merasakan dan mengalami secara langsung bahwa program perubahan yang dirancang dapat memberikan pengalaman yang baru dan menarik bagi mereka.
  - Menumbuhkan kepercayaan diri dan dorongan dalam diri manajemen untuk melaksanakan program perubahan.
  - Menimbulkan inspirasi dan motivasi semangat manajemen untuk bersedia menghadapi rasa kecemasan terhadap perubahan.
  - Menumbuhkan rasa komitmen pada manajemen sehingga dapat memperoleh dukungan yang penuh dalam proses perubahan ini.
  - Membangkitkan perasaan/emosi manajemen untuk mau berubah dan melihat perubahan dari sisi positif.
- c. Pelatihan (McShane dan Von Glinow, 2005; Carr, Hard, dan Trahant, 1996) yaitu dengan memberikan pelatihan kepada manajemen karena mereka membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan yang baru dalam

kaitan untuk memperbaiki hal-hal yang kurang. Pelatihan juga diberikan kepada *change agents* yang berfungsi sebagai motor penggerak perubahan dalam organisasi. Dengan meningkatnya kemampuan dan ketrampilan manajemen diharapkan dapat mengurangi resistensi akibat rasa ketidakmampuan dalam diri manajemen serta meningkatkan penghargaan dan kepercayaan terhadap kemampuan mereka. Salah satu bentuk dalam pelatihan juga termasuk di antaranya adalah *coaching*, fasilitasi dan diskusi. Fasilitasi dan diskusi merupakan tambahan untuk antisipasi apabila dirasakan diperlukan tambahan selain pelatihan, terutama jika terjadi masalah penyesuaian bagi manajemen dalam melaksanakan peran barunya. Pelatihan biasanya dilakukan dalam kelompok yang relative lebih besar, sedangkan fasilitasi dan diskusi berupa kelompok kecil dari unit kerja tertentu atau dapat juga lintas unit yang sifatnya lebih praktis dan langsung pada proses pelaksanaan program di lapangan. Dalam strategi ini yang penting adalah memberikan rasa percaya diri kepada manajemen untuk belajar sesuatu yang baru tanpa harus merasa takut akan kesalahan yang diberikan sanksi, karena manajemen puncak (*founder*) harus menanamkan kepercayaan kepada mereka bahwa kegagalan bukanlah sesuatu yang harus disalahkan tetapi merupakan bagian dari proses belajar.

- d. Membangun Kepercayaan (*Building Trust*) (Smither, Houston, McIntire, 1996; Robbins, 2005), yaitu khususnya antara pimpinan dan *change agents* termasuk juga manajemen, melalui program-program komunikasi yang terbuka. Hubungan kerja yang berlandaskan kepercayaan sangatlah penting untuk keberhasilan perubahan manajemen dan mengurangi rasa resistensi terhadap perubahan. Membangun kepercayaan diperlukan dimensi-dimensi integritas, kompetensi, konsistensi, loyal, dan keterbukaan. Oleh karena itu diharapkan manajemen puncak (*founder*) dapat memberikan contoh dari perilaku mereka sesuai dengan dimensi tersebut. Kepercayaan merupakan atribut utama bagi pimpinan sehingga bila dalam hubungan kerja tidak ada factor kepercayaan, maka akan berdampak pada kinerja kelompok secara keseluruhan.

- e. Komitmen dari Pimpinan (*leadership's commitment*) (Carr, Hard, dan Trahant, 1996) yaitu pimpinan khususnya para manajemen puncak (*founders*) menunjukkan sikap komitmen terhadap perubahan dan menunjukkan perilaku yang diharapkan sejalan dengan perubahan kepada seluruh karyawannya (menjadi *role model*); sehingga manajemen dapat dengan jelas melihat bahwa komitmen sepenuhnya para manajemen puncak terhadap perubahan sehingga diharapkan manajemen dapat mengikuti perilaku tersebut. Manajemen Puncak diharapkan secara aktif terlibat dalam proses sosialisasi perubahan dan mengunjungi masing-masing unit untuk bertatap muka dengan para *manager* untuk mendapatkan masukan dan umpan balik mengenai permasalahan apa yang terjadi serta bagaimana memecahkannya.

## 2.5. Lewin Change Model

*Lewin's Three Step Model* dapat membuktikan bahwa kesuksesan perubahan dalam organisasi dalam perusahaan sebaiknya mengikuti tiga langkah, yaitu *unfreezing* status quo, *movement/changing* ke keadaan yang baru, kemudian *refreezing* perubahan baru untuk dijadikan keadaan tetap. Edgar H. Schein (1995) mendukung hal tersebut dengan menyatakan bahwa kekuatan teori tersebut adalah membangun model yang menggambarkan proses yang dapat mendeskripsikan hal-hal yang baru diperhatikan dalam *change process* dari *human system* ketika melaksanakan *planned change* sebagai bagian dari proses memobilisasi *learning*. Dalam proses *unfreezing*, manajemen organisasi harus mempersiapkan agar seluruh *human capital* memiliki *awareness* bahwa ada permasalahan yang dihadapi oleh organisasi sehingga perubahan harus terjadi untuk sesuatu yang lebih baik, dan mengetahui dengan benar apakah yang dibutuhkan agar dapat berubah. Proses *movement/changing*, organisasi perubahan sudah dilaksanakan sebagai solusi dari permasalahan yang dihadapi. Proses *refreezing* adalah proses pelaksanaan system baru agar perubahan yang sudah dilaksanakan oleh human capital yang ada akan menjadi behavior yang tetap (*permanent*).

## 2.8. Human Process Intervention

Tujuan yang paling awal dari intervensi *organizational development* menurut Cummings dan Worley (2005), yaitu bahwa program perubahan akan membantu manusia memperoleh kemampuan individual dan pengetahuan/*knowledge*, kompetensi interpersonal, memecahkan konflik interpersonal kerja, dan mengembangkan grup yang efektif. Pelatihan, training, dan intervensi pengembangan sebagian besar bertujuan untuk individu. Sedangkan proses konsultasi digunakan tidak hanya pada arah sasaran menolong *group* yang belum efektif, tetapi sebagai alat diagnosis pencapaian pembelajaran *group* dan memecahkan beberapa permasalahan yang ada serta pengembangan kompetensi dan kedewasaan yang terus menerus. Area yang penting adalah aktifitas yang meliputi komunikasi, peran sebagai anggota tim, memecahkan berbagai masalah dan norma-norma dalam membuat keputusan, serta kepemimpinan, dan kewenangan. Perbedaan dasar antara proses konsultasi dan bentuk intervensi adalah fokus akhirnya pada penyelewengan fungsi *interpersonal* pada hubungan sosial antara dua atau lebih individu dalam satu organisasi dan target ke arah penyelesaian konflik langsung antara beberapa individu.

Membangun tim secara langsung diarahkan untuk meningkatkan efektifitas *group* dan menata setiap anggota tim kerja secara bersama-sama. Beberapa tim kemungkinan bersifat permanen atau sementara atau tim yang berbentuk tradisional atau *virtual*, tetapi setiap anggota tim merupakan bagian dari organisasi atau pekerja. Proses yang umum untuk membangun tim, seperti sebuah proses konsultasi yaitu secara terus menerus memecahkan permasalahan yang ada. Terdapat 3 sistem pada proses intervensi, yaitu:

- konfrontasi pertemuan (*meeting*)
- intervensi antar *group*, dan
- intervensi pada *group* besar.

Konfrontasi pertemuan organisasi adalah suatu cara menyelesaikan sumber masalah organisasi yang nampak relevan dan sedang dihadapi oleh organisasi. Hubungan antar *group* dipilih untuk mendesain dan memecahkan berbagai variasi persoalan organisasi. Pada dinamika *group* dapat membentuk isu-isu tertentu dan

digunakan untuk proses yang sama yang dipakai untuk mengatasi permasalahan *group* pada organisasi. Konflik antar grup dipilih untuk memecahkan metode keterlibatan dan untuk mengurangi konflik ketidakmampuan (*dysfunctional*) antara *group* dan *departement*. Konflik dapat terjadi pada situasi *dysfunctional* pada suatu *group* kerja setiap saat. Selain itu, bagaimanapun juga organisasi akan maju ketika memiliki departemen yang secara efektif bersifat independen. Proses intervensi pada *group* besar didesain untuk memfokuskan pada kekuatan dan perhatian *whole system* yang terjadi di organisasi baik pada proses visi, strategi, atau budaya. Hal tersebut baik digunakan ketika organisasi memulai dengan perubahan pada usaha skala yang kecil atau menghadapi pada situasi yang baru. Ketiga proses intervensi tersebut merupakan metode yang sukses untuk memulai perubahan organisasi.

## **2.9. Human Resource Management Intervention**

Tiga jenis intervensi pengelolaan sumber daya manusia menurut Cummings dan Worley (2005) : penetapan sasaran, penilaian kinerja, dan sistem imbalan. Ketiga program tersebut merupakan hal yang baru dalam perubahan organisasi, metode tersebut merupakan metode yang *powerful* untuk mengelola karyawan dan kinerja kerja kelompok. Selain itu juga membantu meningkatkan kepuasan pekerja dan mendukung desain kerja, strategi bisnis, dan praktek-praktek yang melibatkan karyawan.

Kontribusi terhadap keberhasilan penetapan sasaran meliputi menetapkan tujuan yang menantang, dan mengklarifikasi pengukuran (*measurement*). Hal tersebut dicapai dengan menetapkan tujuan yang sulit tetapi realistis, mengelola partisipasi dalam proses penetapan tujuan, dan meyakinkan bahwa tujuan dapat diukur dan dipengaruhi oleh karyawan atau kelompok kerja. Bentuk yang paling umum dari penetapan tujuan – manajemen dengan tujuan – tergantung pada dukungan manajemen dan perencanaan partisipatif menjadi efektif.

Penilaian kinerja merepresentasikan hubungan yang penting antara penetapan tujuan dan sistem penghargaan. Sebagai bagian dari organisasi dan sistem kontrol umpan balik (*feedback*), karyawan dan kelompok kerja dapat menggunakan informasi yang didapatkan untuk digunakan dalam meningkatkan

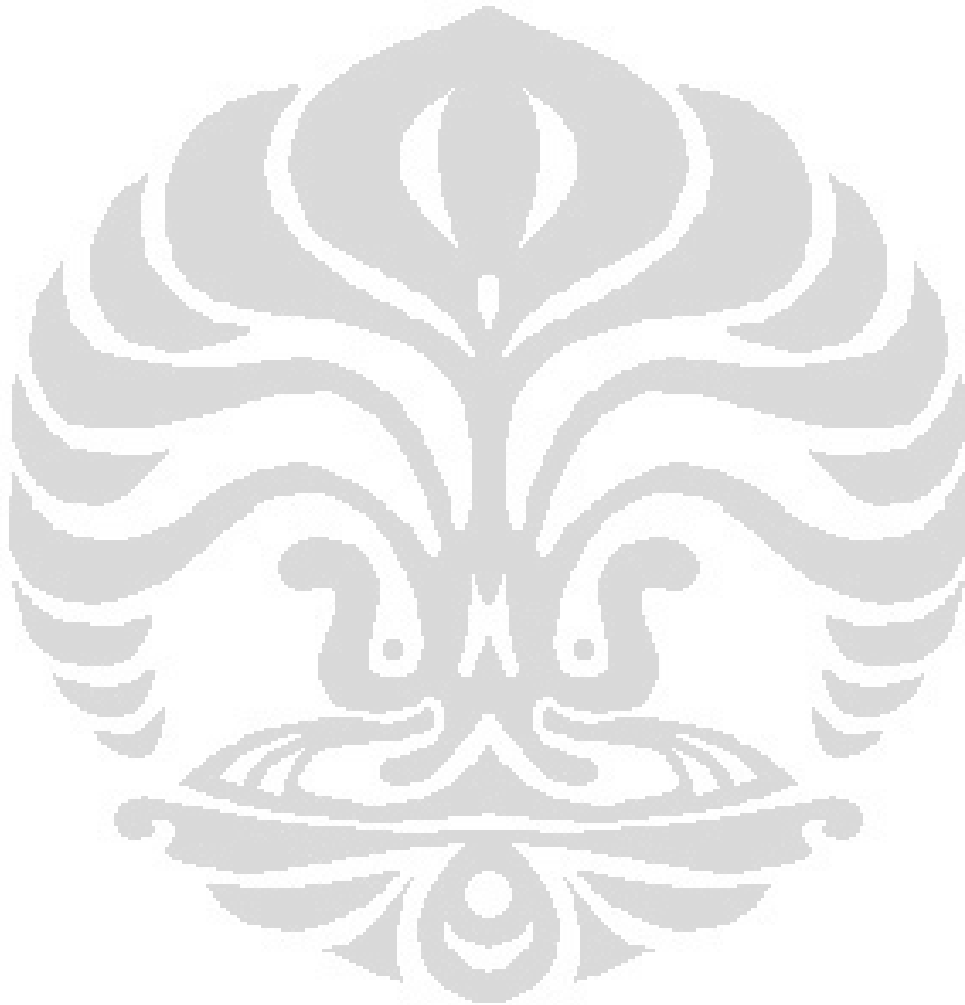
hasil kinerja. Penilaian menjadi lebih partisipatif dan berkembang. Semakin banyak orang yang terlibat dalam pengumpulan data kinerja, evaluasi kinerja karyawan, dan menentukan bagaimana penilaian dapat ditingkatkan.

Sistem *rewards* mengandung intervensi, memperkuat, dan mempertahankan kinerja yang dikehendaki. Sistem reward dapat berorientasi pada pekerjaan individu, kerja kelompok, atau organisasi dan dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Selain pekerjaan tradisional berbasis sistem kompensasi, intervensi utama sistem *rewards* yang digunakan saat ini adalah keterampilan berbasis membayar (*skill-based pay*), membayar atas kinerja, *gain sharing*. Promosi. Kesemua program tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan ketika diukur terhadap kriteria kinerja kontingensi, ekuitas, ketersediaan, ketepatan waktu, daya tahan, dan visibilitas. Proses kritis menerapkan sistem *rewards* yang melibatkan suatu keputusan tentang siapa yang harus terlibat dalam merancang dan mengelola dan seberapa banyak informasi tentang pembayaran harus dikomunikasikan.

Terdapat tiga intervensi utama sumber daya manusia: perencanaan karir dan pengembangan; intervensi keberagaman kerja; dan stres karyawan dan intervensi kesehatan. Pada umumnya, program-program perubahan dilakukan oleh para spesialis sumber daya manusia. Perencanaan karir membantu orang dalam memilih pekerjaan, organisasi, dan pekerjaan dalam berbagai tahapan karir mereka. Karyawan biasanya melalui empat tahap karir yang berbeda – pembentukan, kemajuan, pemeliharaan, dan penarikan – dengan berbagai isu-isu perencanaan karir yang relevan untuk setiap tahap. Praktik perencanaan karir yang utama meliputi komunikasi, konseling, lokakarya, materi pengembangan diri, dan penilaian program. Perencanaan karir adalah proses yang sangat personal yang meliputi penilaian satu minat, nilai (*values*), dan kemampuan; memeriksa karir alternatif dan membuat keputusan yang relevan.

Pengembangan karir membantu karyawan mencapai tujuan karir. Upaya efektif dalam menghubungkan ke arah tersebut termasuk tujuan-tujuan bisnis perusahaan, kebutuhan sumber daya manusia, dan kebutuhan pribadi karyawan. Intervensi keanekaragaman tenaga kerja (*workforce*) dirancang untuk menyesuaikan praktik sumber daya manusia untuk tenaga kerja yang semakin

beragam. Usia, jenis kelamin, ras, orientasi seksual, disability, dan nilai-nilai budaya menunjukkan *trend* yang lebih kompleks terhadap tuntutan sumber daya manusia.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menguraikan mengenai metode yang digunakan dalam melakukan diagnosis masalah di GPS dan hasil diagnosis masalah yang terdiri dari masalah inti yang ditemukan dan faktor-faktor yang terkait dengan masalah tersebut. Masalah harus diatasi untuk dapat mencapai kondisi yang diinginkan. Untuk mengatasi masalah, pertama-tama harus dilakukan diagnosis masalah terlebih dahulu. Sayangnya, pada umumnya masalah tidak muncul begitu saja dengan label “masalah” yang mudah diketahui (Robbins dan Judge, 2009), sehingga harus didiagnosis. Setelah didiagnosis, maka dapat dilakukan pencarian factor-faktor yang menjadi penyebab adanya kesenjangan tersebut, dan selanjutnya dicari penyelesaian masalah.

#### **3.1. Desain Penelitian**

Metode diagnosis masalah yang digunakan dalam tesis ini yaitu dengan *focus group discussion* (FGD) dan *7S-McKinsey*. FGD adalah suatu metode riset yang didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan data mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Dengan perkataan lain FGD merupakan proses pengumpulan data bukan melalui wawancara, bukan perorangan, dan bukan diskusi bebas tanpa topik spesifik (Irwanto, 1998).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari apakah permasalahan yang menyebabkan jumlah siswa yang berkurang setiap tahunnya disebabkan karena permasalahan resistensi terhadap perubahan. Untuk mendapatkan tujuan itu dibutuhkan data-data yang dapat digunakan dan bersumber dari pihak-pihak yang terkait dengan proses tersebut. Dan FGD merupakan salah satu cara untuk memperoleh data yang bersifat kualitatif yang bermutu dalam waktu yang relatif singkat, bersifat sangat local, dan spesifik.

Metode FGD termasuk metode kualitatif. Seperti metode kualitatif lainnya (*direct observation, in depth interview, dsb*). FGD berupaya menjawab jenis-jenis pertanyaan bagaimana dan mengapa, bukan jenis-jenis pertanyaan apa dan



seberapa banyak yang khas untuk metode kuantitatif (survei, dsb). Penggunaan FGD juga dilakukan oleh penulis untuk mensiasati keterbatasan waktu penulisan dan kesibukan dari *senior leaders, principals, dan coordinator* unit sekolah khususnya yang sebagian besar waktunya *teaching and learning activities* baik di sekolah maupun di luar sekolah.

### 3.2. Subjek Penelitian

Responden penelitian ini adalah beberapa senior leader dalam management. Senior leader terdiri dari

- manajemen yang telah bekerja pada GPS minimal 1 tahun,
- koordinator dan staff yang terlibat di dalam pengelolaan GPS.

Responden yang diikutsertakan berjumlah 28 orang.

| Jabatan   | Masa Kerja (dalam tahun) | Jumlah          |
|---|--------------------------|-----------------|
| Ketua Yayasan, Operation Director, General Affair, Supporting Head, Finance, Purchasing, R&D, Coordinator Junior High | 8 tahun                  | 9 orang         |
| Coordinator Junior High   | 7 tahun                  | 2 orang         |
| Coordinator Senior High   | 6 tahun                  | 1 orang         |
| Principal Senior High, Principal Elementary   | 5 tahun                  | 3 orang         |
| Principal Junior High, Coordinator Elementary, dan Coordinator Junior High  | 4 tahun                  | 10 orang        |
| Coordinator Senior High   | 3 tahun                  | 1 orang         |
| Humas   | 2 tahun                  | 2 orang         |
| <b>Jumlah Responden</b>   |                          | <b>28 orang</b> |

Tabel 1. Responden Focus Group Discussion

Responden dibagi dalam 3 grup dengan jumlah 9 dan atau 10 orang setiap *group* agar lebih terfokus dalam berdiskusi.

- *Group 1* : terdiri dari 9 orang yang masa kerjanya 8 tahun.
- *Group 2* : terdiri dari 9 orang yang masa kerjanya 4-7 tahun
- *Group 3* : terdiri dari 10 orang yang masa kerjanya 2-4 tahun

Dibuat dalam *group* berdasarkan lama bekerja, supaya mengetahui lebih jelas siapa yang resisten terhadap perubahan sistem yang dijalankan sehingga

intervensi yang nantinya akan dibuat bisa menjadi lebih efektif bila sudah mengetahui subyeknya yang tepat.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Pengambilan data dilakukan dengan FGD disesuaikan dengan rapat mingguan dan bulanan. FGD dilakukan pada setiap *group* dengan waktu yang berbeda dan setiap FGD memerlukan waktu 1,5 – 2 jam. Dibuat terpisah waktunya agar informasi yang diperlukan lebih akurat, lebih jujur, dan tidak terpengaruh oleh *group* yang lain.

### **3.4. Metode Analisis Data**

Tujuan analisis adalah menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi suatu data yang teratur, serta lebih berarti. Proses analisis merupakan usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan perihal permasalahan yang sudah dirumuskan dalam proyek penelitian ini. Analisis dapat dilakukan secara non statistik dan secara statistik. Karena metode yang digunakan oleh penulis adalah metode FGD maka analisis yang akan digunakan adalah metode non statistik. Analisis data dilakukan terhadap data kualitatif yang diperoleh dari hasil FGD yang telah dilakukan oleh penulis.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASINYA

#### 4.1. Analisis Data

Analisis dilakukan untuk mendapatkan penjelasan mengenai permasalahan yang dihadapi, solusi yang akan dilakukan dan proses pembelajaran yang dihasilkan berdasarkan teori yang digunakan dan fakta yang didapatkan melalui *focus group discussion* (FGD) yang telah dilakukan oleh penulis.

#### 4.2. Pembahasan Resistensi Terhadap Perubahan

Mengatasi atau mengurangi resistensi pada perubahan bergantung pada sumber-sumber resistensi. Berdasarkan hasil FGD yang dilakukan kepada tiga group, resistensi terhadap perubahan yang terjadi bila dilihat dari lingkup organisasi (Cummins dan Worley, 2005) :

- *Technical Resistance*

*Senior leader, coordinator* unit sekolah, dan manajemen GPS merasa bahwa prosedur kerja yang dilakukan sudah bagus dan tidak perlu adanya perubahan. Mereka masih menganggap bahwa perubahan untuk membuat sistem informasi yang baru belum saatnya dan memerlukan waktu yang lama untuk *tune in*. Sementara suasana kerja sudah kurang nyaman dan keluhan yang sama mengenai sistem yang digunakan sekarang.

- *Political Resistance*

Dana yang diperlukan untuk pembangunan gedung tambahan unit *elementary* dan *senior high* sangat tinggi, sehingga untuk pembangunan infrastruktur canggih yang diperlukan dalam rangka *online* prosedur kerja harus ditunda dahulu. Sementara kebutuhan akan kecepatan kerja terus didengungkan. Selain itu, kurangnya penghargaan pada setiap rapat koordinasi di mana semua *unit/divisi/manajemen/principal* harus berkolaborasi dalam melakukan kegiatan bersama atau antar unit sendiri. Banyak dari manajemen yang demotivasi dan kurang informasi dari unit lain mengenai perkembangan sekolah maupun kegiatan yang akan dilaksanakan.

- *Cultural Resistance*

- Kurangnya rasa kepercayaan antara kelompok manajemen puncak dengan manajemen unit di mana hal ini sangat terasa pada rapat-rapat koordinasi dan keluhan dari manajemen unit. Terutama bila ada event-event besar yang terkait dengan *cost* yang semuanya *centralized*. Sehingga mengakibatkan kelambatan *action*.
- *Senior leader* masih menyukai cara-cara tradisional yang seluruhnya menggunakan bukti fisik secara *hardcopy*. Infrastruktur yang disediakan hanya digunakan oleh beberapa orang yang di dalam suatu unit/divisi. Terlihat kesulitan koordinasi ketika sudah lintas unit dan memerlukan keputusan yang cepat untuk pelaksanaan suatu *project* atau kegiatan organisasi.
- Friksi-friksi sering terjadi dan keluhan-keluhan pelaksanaan suatu *project* atau *event* lain berjalan kurang lancar dan tidak sesuai harapan. Evaluasi setiap pelaksanaan *project* selalu dilakukan dan jawabannya tetap sama yaitu infrastruktur yang disediakan tidak digunakan dan banyak yang tidak mau berubah.

Sedangkan bila dilihat dari penyebab resistensinya menurut Zander (dalam Dent dan Goldberg, 1994) dan Steers dan Black (dalam McIntire, Houston, Smither, 1996) yang kemudian dikelompokkan berdasarkan group ketika pelaksanaan FGD dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

| No | Faktor yang bersumber pada individu atau bersifat personal dan psikologis | FGD Group 1 | FGD Group 2 | FGD Group 3 |
|----|---|-------------|-------------|-------------|
| 1. | Kegagalan/ketidakmampuan untuk menyadari perlunya suatu perubahan         | ✓           |             |             |
| 2. | Kesalahpahaman tentang tujuan, proses, dan hasil akhir perubahan          | ✓           | ✓           |             |
| 3. | Ketakutan terhadap hal-hal yang tidak diketahui                           | ✓           | ✓           | ✓           |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 4. | Keengganan untuk meninggalkan pola kerja dan kebiasaan lama        | ✓ | ✓ |
| 5. | Ketakutan akan ketidakamanan secara ekonomis dan kehilangan status | ✓ |   |

Tabel 2. Penyebab Resistensi

Dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam FGD berikut hasil dari FGD tersebut :

| No | Pertanyaan   | Jawaban Group   |   |  |
|----|--|---|---|--|
|    |  | Group 1   | Group 2   | Group 3  |
| 1. | Bagaimana tanggapan anda mengenai komunikasi dan koordinasi di GPS | Menganggap bahwa komunikasi yang sudah dijalankan sudah bagus dan mengikuti SOP yang sudah ditentukan. Sehingga tetap dijalankan. | Menganggap bahwa komunikasi yang dijalankan sudah bagus namun perlu diperbaiki karena terlalu panjang birokrasinya. | Menganggap bahwa komunikasi yang dijalankan sudah bagus namun perlu diperbaiki karena terlalu birokrasinya dan merasa terkadang terlalu lama dalam pengambilan keputusan padahal hal yang akan disepakati sudah bulat. |
| 2. | Menurut anda komunikasi yang anda jalankan sudah efektif? Jelaskan | Komunikasi yang dijalankan sudah efektif namun merasa bahwa rapat-rapat yang dijalankan dalam rangkat koordinasi                  | Komunikasi yang dijalankan belum efektif. Masih terlalu lama menunggu kesepakatan karena harus face toface dalam    | Komunikasi yang dijalankan terasa sangat tidak efektif. Sangat terbebani dengan sebagian dokumen yang harus menggunakan  |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
|    |   | sangat menyita waktu  | menyepakati hal yang mudah.   | bukti fisik dan merasa sangat melelahkan                                    |
| 3. | Bagaimana anda melakukan sistem komunikasi yang ada?  | Melakukan dengan manual karena merasa lebih teliti dengan cara tersebut.                                  | Sebagian melakukan dengan manual dan sebagian dengan digital.                         | Sebagian besar menggunakan digital karena lebih cepat dan efisien.          |
| 4. | Jelaskan dampak komunikasi yang anda jalankan sehari-hari sehubungan dengan pekerjaan yang anda jalankan! | Komunikasi yang ada tidak membuat pekerjaan terhambat, namun memang dirasa lebih lama untuk memprosesnya. | Komunikasi yang sudah efektif dan sudah nyaman dengan system yang digunakan saat ini. | Komunikasi yang ada belum efektif karena sulit berkoordinasi secara manual. |

Tabel 3 . Summary FGD

Dari data tersebut yang ditanyakan pada saat FGD yang paling banyak mengalami resistensi terhadap perubahan yaitu *group 1* yang sebenarnya mempunyai masa kerja yang paling lama. Selain itu memang masih dalam masa *status quo* dan di dalam *comfort zone* nya. Merasa bahwa yang sudah dijalankan sudah baik dan tidak perlu perbaikan dan perubahan. Yang termasuk dalam group satu adalah para *senior leader* dan di antaranya adalah *founder*. Maka memang diperlukan intervensi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan.

#### 4.4. Intervensi

Intervensi mengatasi resistensi terhadap perubahan harus dilakukan terutama pada level manajemen/kepala unit/divisi beserta koordinator unit. Rancangan programnya adalah berdasarkan *Human Process Intervention*. Program ini sudah mencakup beberapa intervensi yang diharapkan dapat mengelola resistensi terhadap perubahan organisasi di GPS.

#### 4.4.1. Rancangan Program berdasarkan : *Human Process Interventions* Alternatif Pertama : *Program Transformational Leadership Team (TLT)*

Tujuan Program :

- Untuk membentuk *change leaders* atau suatu tim yang memiliki kualitas ketrampilan dan metode yang diperlukan oleh GPS dalam menghadapi situasi bisnis yang kompetitif di mana tim akan mendukung *founder* dan *senior leader* secara aktif melalui program yang strategis dan taktis untuk mencapai tujuan bersama yaitu *objective* yang dicanangkan.
- *Transformational Leadership Team* sebagai *primary change agent* karena tugasnya akan mengkomunikasikan visi ke seluruh warga sekolah dan menunjukkan perilaku yang konsisten dengan visi serta memotivasi seluruh warga sekolah untuk mencapai *objective* dari organisasi (berlaku sebagai *role model*)
- Sebagai bagian dari komunikasi internal antara *founder/senior leader* dan *principal/coordinator* supaya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
- *Transformational Leadership Team* berfungsi sebagai penyebar perubahan dalam arti memberikan kejelasan mengenai program perubahan itu sendiri serta memberikan assurance pada karyawan di bawah koordinasinya sehingga proses perubahan dapat berjalan dengan lancar karena warga sekolah mempunyai rasa aman dan yakin akan kapabilitasnya dalam melaksanakan program perubahan.

Hasil Program :

- Ide-ide atau pemikiran-pemikiran dalam pemecahan suatu masalah yang sifatnya strategis yang terkait.
- Meningkatkan *sense of belonging* dan *employee involvement*.
- Sebagai penengah antara *founder/senior leader* dan *principal/coordinator* dalam hubungan komunikasi multi arah.
- Meningkatkan koordinasi antar unit kerja.
- Kesempatan untuk menunjukkan kepemimpinan serta meningkatkan kerja sama tim secara keseluruhan.
- Meningkatkan iklim kerja yang berlandaskan trust dan mutual respect dalam organisasi.

Isi Program :

- Setiap tiga bulan melakukan offsite meeting selama satu hari penuh sifatnya semi informal yang berisikan antara lain:
  - *Enlightment session* dengan pembicara dari luar organisasi
  - *Strategic update session* dari *founder/senior leader* dengan membahas hal-hal atau permasalahan terkini serta pertumbuhan sekolah selama tiga bulan yang telah berjalan misalnya kerja *financial* dan masalah-masalah strategisnya.
  - *Team building* untuk lebih meningkatkan kerjasama kelompok.
  - *Organization confrontation meeting* dari *Transformational Leadership Team* mengenai permasalahan-permasalahan yang timbul pada unit kerja masing-masing.
- Untuk setiap rapat tiga bulan ini dibuatkan masing-masing tema yang diharapkan dapat diimplementasikan dalam tiga bulan mendatang misalnya perubahan manajemen, pengembangan strategi bisnis yang terintegrasi, dan meningkatkan profitabilitas. Tema-tema ini diusahakan selalu dikaitkan dengan perubahan manajemen secara tidak langsung serta implementasi dari visi dan misi GPS.
- Pada *organization confrontation meeting*, *Transformational Leadership Team* akan dibagi menjadi beberapa kelompok (tidak perlu sesuai dengan unit kerjanya, jadi supaya lebih menyatu) untuk menyampaikan masalah-masalah utama yang terkait dengan perubahan organisasi.
- Setiap kelompok akan diberikan mentor yaitu salah seorang anggota senior leader yang berfungsi sebagai fasilitator di mana offsite meeting tiga bulan berikutnya juga akan dilakukan rotasi.
- *Transformational Leadership Team* dapat sewaktu-waktu dipanggil oleh senior leader bila diperlukan untuk membicarakan masalah-masalah teknis maupun strategis yang sifatnya kritis.
- Dibuatkan *mailing-list* untuk para anggota *Transformational Leadership Team* sebagai sarana komunikasi.

Prekondisi : Anggota *Transformational Leadership Team* sudah harus dipastikan tidak mengalami resistensi terhadap perubahan, sehingga diharapkan dari mereka



dapat menyebarkan pengaruh positif dari proses perubahan manajemen tersebut. Selain itu faktor komitmen dan dukungan dari founder/senior leader harus dapat diandalkan.

### **Alternatif Kedua : Program Sosialisasi Change Champions**

Tujuan Program :

- Untuk memberikan awareness bahwa perubahan itu diperlukan serta meningkatkan penerimaan serta pengertian mengenai prosedur perubahan itu sendiri dan meningkatkan komitmen terhadap karyawan akan kelangsungan proses perubahan.
- Memberikan kesempatan idea champions yaitu ide-ide yang terkait dengan perubahan yang menghasilkan suatu aktivitas teknis untuk meningkatkan kinerja unit kerja tersebut.

Hasil Program :

- Ide-ide atau pemikiran yang baru untuk meningkatkan proses bisnis dalam suatu unit kerja tertentu.
- Meningkatkan tanggung jawab bersama untuk keberhasilan proses perubahan
- Meningkatkan rasa sense of belonging dari proses perubahan itu sendiri.

Isi Program :

- Membuat konsep pemilihan dan kriteria untuk *change champions* di mana terdiri dari tim penilai yaitu TLT dan *Founder*, dengan fokus ide-ide yang kreatif dan inovatif untuk mendukung proses perubahan dalam unit kerja masing-masing serta perubahan dalam proses membawa dampak yang positif, meningkatkan efisiensi serta mempercepat suatu proses bisnis yang ada di suatu unit kerja dengan menghasilkan peningkatan performa bisnis, atau operasional maupun pelayanan.
- Melakukan sosialisasi program ini melalui *HR net* atau dalam bentuk *newsletter* serta membuka kesempatan untuk berinteraksi mendiskusikan masalah-masalah perubahan yang membawa dampak ke masa depan yang lebih baik.
- Melakukan sosialisasi dalam bentuk contoh-contoh organisasi yang

berhasil dalam melakukan perubahan serta kiat-kiatnya dalam bentuk artikel dalam *HR net*, dan guru dan karyawan juga dapat memberikan ide-ide kreatifnya yang mendukung perubahan dalam program sosialisasi ini.

- Memberikan penghargaan bagi yang masuk dalam nominasi *change champions* setelah ide-idenya dapat diimplementasikan serta terbukti bahwa membawa hasil bagi kinerja maupun peningkatan proses bisnis.

Prekondisi : Alat ukur untuk menentukan keberhasilan suatu ide yang diimplementasikan serta penilaian yang obyektif dari tim penilai. Selain itu juga adanya komitmen dan dukungan dari semua guru dan karyawan dan senior leader serta adanya anggaran khusus untuk pemberian insentif bagi pemenang *change champions*.

#### **4.4.2. Rancangan Program Berdasarkan *Human Resources Management Intervention***

##### **Alternatif Ketiga : *Program Change Rewards System***

Tujuan Program :

Tujuan Program :

- Mengeliminasi perasaan ketidakamanan secara ekonomis dan kehilangan status dari para karyawan yang terkait dengan program perubahan khususnya untuk TLT dan *change leaders*.
- Mempertahankan *key resources* atau pemegang posisi kunci sehingga proses perubahan dapat berjalan dengan lancar dan membawa dampak positif bagi organisasi.
- Memperkuat tingkah laku-tingkah laku yang diharapkan oleh manajemen dalam mempertahankan peningkatan proses bisnis khususnya yang terkait dengan proses perubahan dan memberikan *system insentif* bagi pelaku perubahan yang telah memberikan prestasi kerja yang baik dan sesuai dengan *objective* organisasi.

Hasil Program :

- Guru dan karyawan merasa lebih aman dan posisi kunci dapat dipertahankan sehingga proses perubahan dapat berjalan dengan lancar.
- Memperkuat hasil kerja yang baik yang sesuai dengan proses perubahan,

di mana ide-ide akan lebih banyak dihasilkan.

- Suasana kerja lebih kondusif, karena kebutuhan dasar sebagai manusia terpenuhi dengan adanya rasa aman dalam arti status dan secara ekonomi.

Isi Program:

- Memberikan kesempatan kepada unit-unit kerja untuk memberikan ide-ide yang inovatif dan kreatif dalam meningkatkan proses bisnis yang berdampak pada *financial* maupun efisiensi suatu proses yang terkait dengan program perubahan organisasi maupun manajemen.
- Insentif dapat diberikan bukan hanya berupa uang, namun dalam bentuk pelatihan, atau program internship ke sekolah lain.

#### **Alternatif Keempat : Program Walk The Talk**

Tujuan Program :

- Menunjukkan sikap komitmen dari pimpinan terhadap perubahan kepada seluruh karyawannya.
- Menjadikan pimpinan sebagai role model dalam menjalankan proses perubahan.
- Mendapatkan masukan dan umpan balik mengenai permasalahan yang ada dalam unit kerja masing-masing.

Hasil Program :

- Membangun rasa kepercayaan pada guru dan karyawan dengan menggalang komunikasi yang baik antara karyawan dan pimpinan.
- Membangun komitmen pada pimpinan untuk menunjukkan perilaku sesuai dengan perubahan.
- Adanya koordinasi yang baik antara unit kerja dan pimpinan serta dengan cepat dapat mengetahui permasalahan-permasalahan yang ada di unit kerja.

Isi Program :

- Pimpinan dalam hal ini *founder* mengunjungi masing-masing unit kerja dengan jadwal yang telah diatur sedemikian rupa sehingga semua unit kerja dapat dikunjungi.
- Bertatap muka langsung dengan para guru dan karyawan, bila

memungkinkan seluruh guru dan karyawan dalam unit tersebut, atau bila unit kerja memiliki jumlah guru dan karyawan cukup banyak maka dapat dibagi menjadi beberapa kali pertemuan.

- Dalam cara tatap muka makan akan ditanyakan langsung kepada guru dan karyawan mengenai permasalahan-permasalahan yang ada sehubungan dengan proses implementasi dari sistem informasi yang baru serta melakukan *brain storming* untuk penyelesaian masalah tersebut.
- Pada perputaran berikutnya dalam acara tatap muka diharapkan dapat memperoleh umpan balik terhadap apa yang sudah dilaksanakan sebelumnya.
- Dalam acara ini diusahakan situasi yang tidak terlalu formal sehingga guru dan karyawan tidak merasa tertekan untuk memberikan masukan maupun umpan balik yang sangat berguna bagi kemajuan unit kerjanya.

Prekondisi : adanya komitmen dari founder dalam meluangkan waktu kepada guru dan karyawan serta berusaha menjadi role model dan konsisten dalam menerapkan cara-cara mengelola resistensi dengan baik.

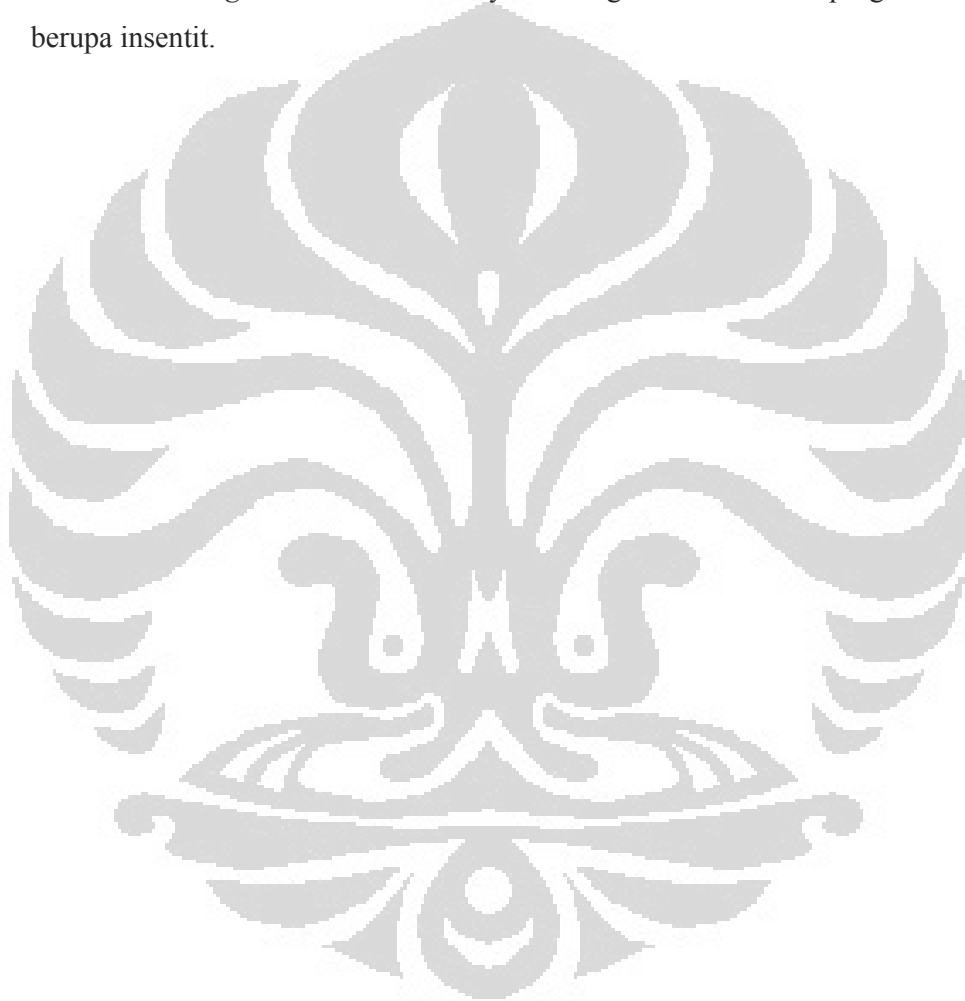
#### 4.4.3. Pilihan Alternatif Intervensi

Dari rancangan program tersebut di atas maka hubungan intervensi yang berdampak pada individu maupun kelompok dapatlah digambarkan dalam tabel berikut :

| Tipe Rancangan Program dan Dampak Terhadap Individu atau Kelompok |          |          |
|---|----------|----------|
| Dampak terhadap tingkatan organisasi                              |          |          |
| RANCANGAN PROGRAM   | INDIVIDU | KELOMPOK |
| <b>HUMAN PROCESS INTERVENTION</b>                                 |          |          |
| • Training dan Coaching   | ✓        |          |
| • Team Building   | ✓        | ✓        |
| • Organization Confrontation Meeting                              |          | ✓        |
| • Management Dialogue   |          | ✓        |
| <b>Program Sosialisasi Change Champions</b>                       | ✓        | ✓        |
| <b>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERVENTION</b>                     |          |          |
| <b>Program Change Rewards System</b>                              | ✓        | ✓        |
| <b>Program Walk the Talk</b>                                      | ✓        | ✓        |

Tabel 4. Pilihan Alternatif Intervensi

Dalam mengajukan usulan rancangan program, maka penulis memilih untuk merekomendasikan *alternative* pertama yaitu Program *Transformational Leadership Team* mengingat rancangan program ini lebih komprehensif dan melibatkan individu dan kelompok lebih banyak. Rancangan ini dibuat sedemikian rupa sehingga intervensi yang dilakukan berdasarkan *Human Process Intervention* maupun dilakukan prekondisi terlebih dahulu berdasarkan *Human Resource Management Intervention* yaitu dengan memberikan program retensi berupa insentif.



## BAB V REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis merekomendasikan hal-hal yang harus diperhatikan untuk mencapai keberhasilan

### 5.1. Rincian Program Implementasi

Model implementasi yang digunakan adalah pengembangan *Lewin's Change Model*. Pengembangan pendekatan Lewin ini dilakukan menjadi tiga tahap: *Unfreezing*, *Moving*, dan *Refreezing*.

Tabel Program-program Intervensi

| No | Tahapan           | Program-program  | Biaya   |
|----|-------------------|--|---|
| 1. | <i>Unfreezing</i> | <p>Program <i>Individual Approach</i> dengan mengundang pakar agar dapat memberikan <i>coaching</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan <i>awareness</i> dari pentingnya teknologi informasi untuk membantu pekerjaan yang prosedural</li> <li>• Menciptakan <i>awareness</i> bahwa GPS harus menjadi lebih baik secara terus menerus, jika <i>human capitalnya</i> terus menerus <i>learning</i></li> <li>• Memberikan training untuk penggunaan ICT dalam proses kerja prosedural.</li> </ul> | <p>Rp 50.000.000,00 (biaya meeting untuk mengundang pakar, akomodasi, dan biaya snack )</p> |
| 2. | <i>Moving</i>     | <p>Program <i>Group Process Approach</i>:</p>  | <p>Rp 26.000.000,00 (biaya konsumsi</p>   |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | <p>Pada tahap ini diperlukan action meeting, peralatan, untuk mempercepat kinerja yang dan perlengkapan digunakan dalam kelompok meeting) berupa team work. Proses ini dilakukan dengan melakukan rapat berkelanjutan setiap minggu. Hal ini diperlukan untuk memacu para <i>senior leader, coordinator</i> , dan <i>principal</i> berkomitmen untuk mengikutinya.</p> |
| 3. <i>Refreezing</i> | <p>Langkah ini adalah merupakan Rp 4.000.000,00 tindak lanjut dari langkah (biaya konsumsi moving. Melalui langkah ini meeting) <i>senior leader, coordinator</i> , dan <i>principal</i> diharuskan mengikuti rapat lanjutan dengan frekuensi yang lebih lama. Hal ini dilakukan untuk membuat perubahan yang sudah terjadi menjadi permanent.</p>                     |

Tabel 5. Rancangan Tahapan Lewin's Model

## 5.2. Jadwal Pelaksanaan Program

Jadwal waktu implementasi ketiga langkah tersebut membutuhkan waktu enam bulan.

| No | Tahapan    | Tahun 2012 |    |     |     |    |    | Tahun 2013 |    |    |    |    |    |  |
|----|------------|------------|----|-----|-----|----|----|------------|----|----|----|----|----|--|
|    |            | Jul        | Au | Sep | Oct | No | De | Jan        | Fe | Ma | Ap | Me | Ju |  |
| 1. | Unfreezing |            |    |     |     |    |    |            |    |    |    |    |    |  |
| 2. | Moving     |            |    |     |     |    |    |            |    |    |    |    |    |  |
| 3. | Refreezing |            |    |     |     |    |    |            |    |    |    |    |    |  |

Tabel 6. Jadwal Pelaksanaan Program

Ada tiga tahap yang akan dilakukan dalam program ini yaitu persiapan, pelaksanaan program, dan evaluasi program. Rinciannya adalah :

**a. Persiapan Program**

Dalam tahap ini yang akan dilakukan khususnya senior leader sebagai fasilitator adalah mempersiapkan anggota TLT di mana mereka adalah change leader yang diharapkan dapat menyebarkan pengaruh positif dari proses perubahan serta berperan sebagai reinforce untuk mengimplementasikan konsep system informasi dan komunikasi yang dijalankan. Adapun criteria dari anggota TLT adalah sebagai berikut :

- Memiliki kemampuan memimpin, komunikasi interpersonal yang baik, kemampuan *emphaty*, dan kemampuan mendukung dan mempengaruhi orang lain.
- Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan baik termasuk teori dan metoda untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi.
- Memiliki kredibilitas profesionalisme dalam bidang kerjanya serta didukung oleh karyawan yang dipimpinnya.
- Memperoleh hasil penilaian kinerja yang terakhir dengan criteria minimal “baik”.

Untuk *enlightment session* dan *team building session* dipersiapkan dari fasilitator eksternal dengan menghubungi beberapa pembicara. Perlu dipertimbangkan dalam hal ini pembicara dan fasilitator yang sangat menguasai mengenai proses perubahan dan dapat memberikan motivasi yang diperlukan oleh seluruh anggota TLT.

Menyiapkan pembagian kelompok kecil TLT dalam acara *organization confrontation meeting* di mana setiap kelompok terdiri dari 5-10 orang supaya lebih intens dalam melakukan identifikasi masalah dan dalam berdiskusi untuk pemecahan masalah.



Menyiapkan tempat pelaksanaan program di mana program ini dilakukan di luar kantor dan memerlukan tempat rapat yang nyaman dan memiliki fasilitas *outdoor activities* dalam acara *team building session*.

**Pelaksanaan Program :**

Dalam pelaksanaan program perlu dipersiapkan komitmen founder maupun seluruh anggota TLT untuk menyediakan waktu berpartisipasi secara aktif mengikuti program baik secara aktif mengikuti program baik setiap tiga bulan maupun dalam management dialogue yang diadakan setiap bulan.

Untuk strategic update session dari founder dibicarakan mengenai target atau objective dari manajemen untuk tiga bulan berikutnya maupun jangka panjang, serta memberikan identifikasi hasil pengukuran keberhasilan dari organisasi. Dalam sesi ini juga dibicarakan mengenai target maupun tanggung jawab TLT sebagai tim yang akan menyebarkan pengaruh positif dari proses perubahan kepada seluruh guru dan karyawan sehingga masing-masing TLT memperoleh gambaran yang jelas mengenai tujuan, proses, dan hasil akhir dari program perubahan konsel dan system kerja yang akan diimplementasikan.

Untuk enlightenment session dapat diberikan tema yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada sesi ini akan dilakukan oleh pembicara eksternal serta dapat pula menyisipkan kisah sukses organisasi atau lembaga pendidikan lain sebagai studi banding bagi GPS.

Untuk *organization confrontation meeting* dilakukan melalui tahap-tahap berikut ini:

- Kelompok TLT dibagi menjadi beberapa kelompok kecil dengan jumlah anggota kelompok antara 5-10 orang dengan pembagian kelompok secara acak dan tidak sesuai dengan unit kerjanya.
- Tujuan dari rapat ini adalah menekankan keterbukaan untuk melakukan identifikasi masalah yang mereka hadapi sehubungan dengan implementasi system informasi dan komunikasi. Tidak ada seorangpun yang akan dikritik bila membawakan masalah dalam forum ini.

- Setelah berdiskusi, kelompok akan melaporkan masalah-masalah apa saja yang ada dalam organisasi serta kadang kala disertai pula alternative pemecahannya dengan cara menggunakan informasi yang maksimal dari masing-masing anggota kelompok.
- Fasilitator akan membuat daftar permasalahan sesuai dengan fungsi masing-masing unit kerja.
- Anggota kelompok akan berkumpul kembali sesuai dengan unit kerjanya masing-masing sehingga dapat mendiskusikan pemecahan masalah sesuai dengan masing-masing kompetensi bidang kerjanya.
- Setiap kelompok akan membuat ranking masalah, membuat rencana kerja taktis, termasuk kerangka waktu yang diperlukan.
- Dalam rapat setiap bulan akan dilakukan evaluasi mengenai hasil pemecahan masalah tersebut serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi di lapangan.

Untuk *team building session* maka dilakukan aktivitas di luar ruangan yang terdiri dari permainan-permainan yang terkait dengan masing-masing tema yang dicanangkan pada program tiga bulan tersebut. Sesi ini dibuat berdasarkan proses *experiential learning* dan akan lebih baik bila hal ini difasilitasi oleh fasilitator dari eksternal.

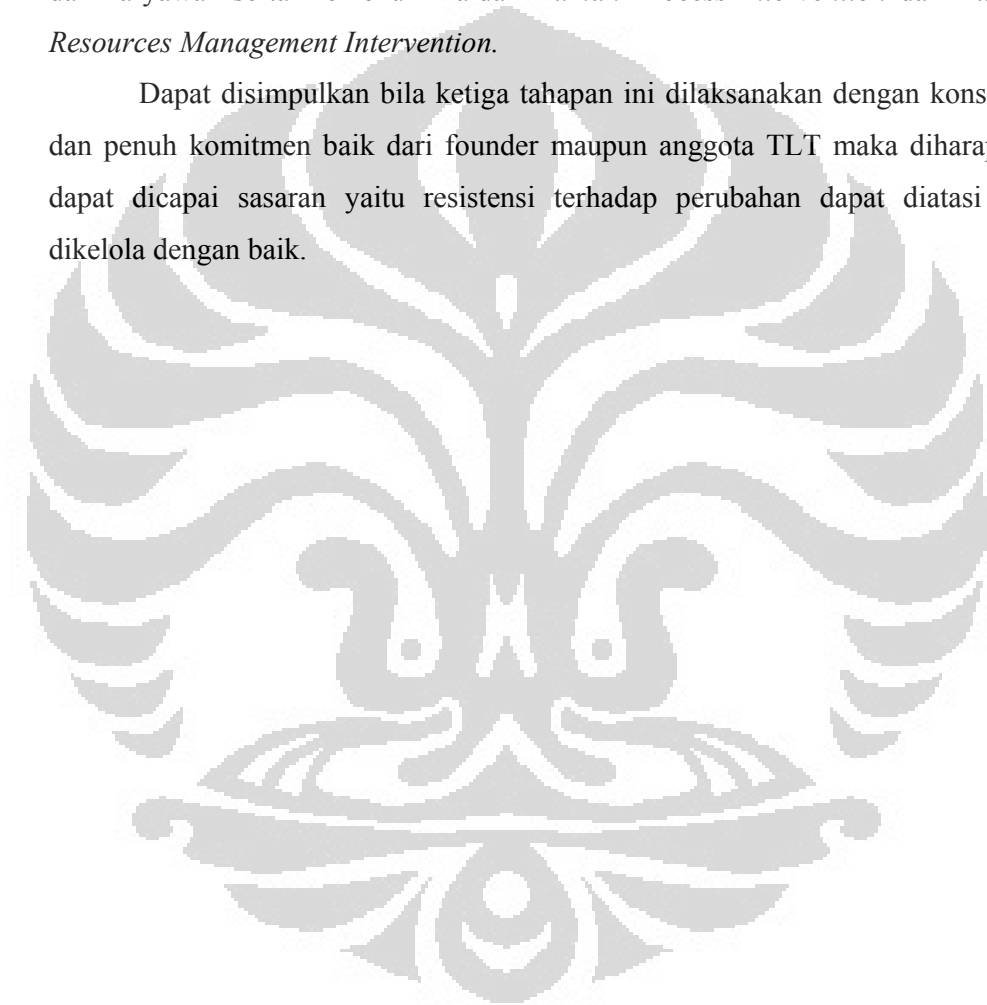
Setiap bulan TLT akan bertemu dengan founder untuk proses konsultasi atau *management dialogue* untuk membicarakan hasil-hasil rapat tiga bulan dengan kelompok unit kerja masing-masing. Dalam agenda rapat ini juga dibicarakan mengenai kondisi terkini dari GPS dan permasalahannya yang sifatnya kritis yang memerlukan pemecahan segera yang lebih teknis.

Setiap minggu TLT mengadakan rapat dengan staff di bawah koordinasi unit kerjanya dengan terfokus pada proses peningkatan kinerja dengan mendukung para karyawan yang memiliki ide-ide inovatif dan kreatif untuk membuat suatu proses perubahan yang terkait dengan konsep system informasi dan komunikasi.

**Evaluasi Program :**

Setelah seluruh program selesai, diharapkan dalam kurun waktu satu tahun, maka dilakukan evaluasi program oleh *founder/senior leader* selaku fasilitator dengan melakukan *survey* iklim kerja dan hasilnya dapat dibandingkan dengan hasil *survey* iklim kerja sebelum dilakukan program ini. Berharap dengan evaluasi dapat melihat luas dari rancangan intervensi ini yaitu seluruh change agent, guru dan karyawan serta memenuhi kaidah *Human Process Intervention* dan *Human Resources Management Intervention*.

Dapat disimpulkan bila ketiga tahapan ini dilaksanakan dengan konsisten dan penuh komitmen baik dari founder maupun anggota TLT maka diharapkan dapat dicapai sasaran yaitu resistensi terhadap perubahan dapat diatasi dan dikelola dengan baik.



## Daftar Pustaka

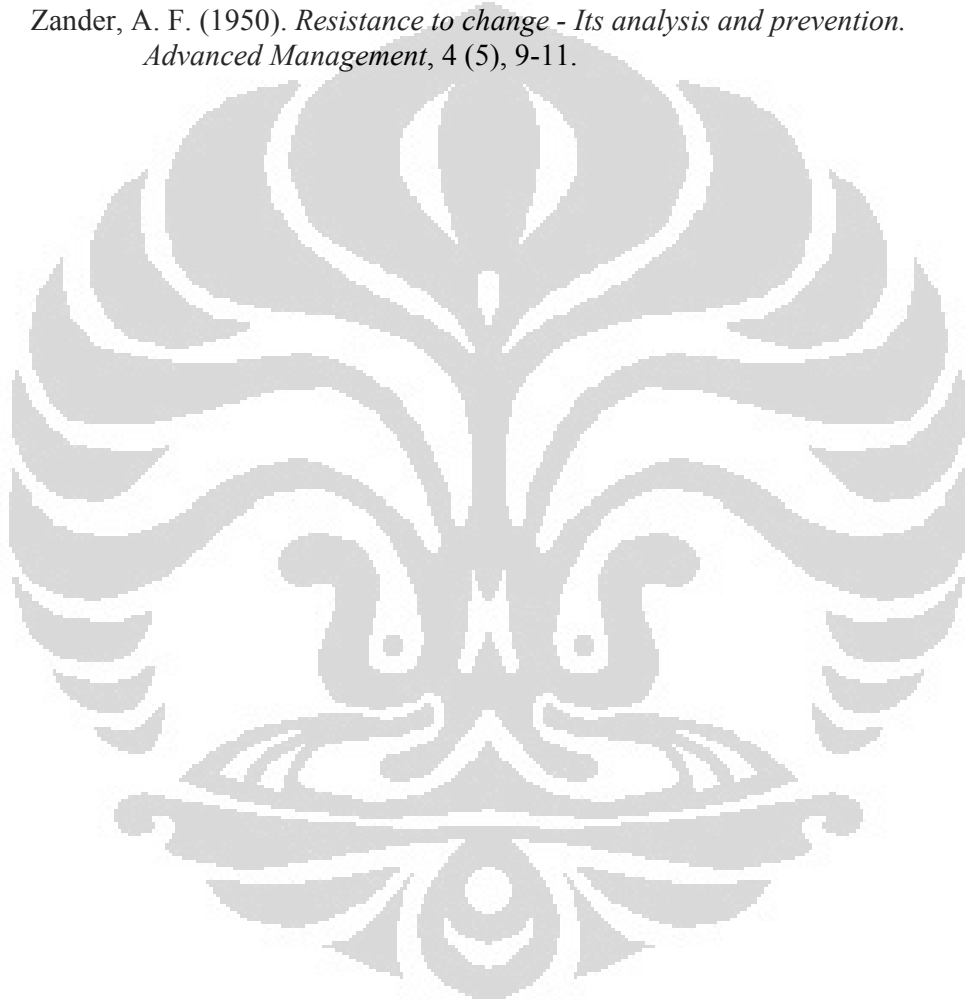
- Anderson, A. (1992). *Engaging resistance: How ordinary people successfully champion change*.
- Carr, D. K., Hard, H J., & Trahant, W J. (1996). *Managing the Change process: A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers*. New York: McGraw-Hill.
- Cheng, Yin Cheong, 1996. *School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development & Change*. Mason, OH: Thomson South-Western
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
- Irwanto (1998) Focus Group Discussion. Pusat Kajian Pembangunan Masyarakat
- Kasali, Rhenald. (2006) *Change, Manajemen Perubahan dan Harapan*, Gramedia, Jakarta
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social sciences*. New York, NY: Harper & Row.
- McShane, S.L., Von Glinow, M.A., (2005). *Organisational Behaviour: emerging realities for the workplace revolution*. International Edition. New York: McGraw Hill companies Inc.
- Piderit, S.K. (2000, Oct). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management* .
- Robbin, Stephen P. (1994). *Essence of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Fourth Edition. International Edition. New Jersey.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. 2d. Ed. San Francisco, CA.: Jossey Bass.
- Senge, P. et. al. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*

Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.A. (1996). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*. New York, NY: HarperCollins.

Wibowo. 2008 *manajemen perubahan. Eisi ke dua*. Jakarta ; Raja Grafindo Persada

Zaltman, G. and Duncan, R. (1977), *Strategies for Planned Change*, Wiley, Toronto

Zander, A. F. (1950). *Resistance to change - Its analysis and prevention*. *Advanced Management*, 4 (5), 9-11.



## Lampiran I

### Gambaran Umum GPS



Gambar 2. Gedung GPS

GPS adalah institusi pendidikan yang terus dinamik dan perlu mencari inovasi-inovasi baru untuk mempertahankan keberlangsungan eksistensi organisasinya. Dimulai dari tahun 2004, yang awalnya pendirian SMP dan SMA kemudian tahun 2007 disusul oleh berdirinya SD. GPS yang diselenggarakan oleh Yayasan



Harapan Global Mandiri mempunyai visi sekolah yaitu “*Menjadi sekolah yang membentuk manusia Indonesia berprestasi tinggi, berwawasan global, dan berbudi pekerti luhur yang bermanfaat bagi keluarga dan sesama*”. Misinya adalah “*Menanamkan budaya*

*belajar sepanjang hayat kepada warga sekolah, melatih warga sekolah menghargai keragaman seni dan budaya, dan mendidik warga sekolah professional*”. Proses belajar mengajar dituntut menghasilkan keseimbangan antara IQ, EQ, dan SQ. Ditunjang kapasitas kelas maksimum yang hanya 28 siswa perkelas serta *system moving class*. Kurikulum GPS menghasilkan generasi berprestasi tinggi secara holistik.



/I GPS

Dalam perkembangan dan pertumbuhannya GPS selalu konsisten untuk mengembangkan diri menjadi sekolah yang berkualitas dengan mengandalkan *resources* yang terbatas baik dari segi keuangan maupun dari segi teknologi dan inovasi. Sebagai *excellent school* di areanya, GPS

semakin dituntut untuk memperkuat *brand loyalty* di *end users* agar mampu menghadapi *competitor* yang semakin bertumbuh pula.

The desired outcomes :



GPS

All student should

- Have moral integrity
- Have care and concern for others
- Be able to work in teams and value every contribution
- Be enterprising and innovative
- Posses a broad-based foundation for further education

- Believe in their ability
- Have an appreciation for aesthetics

Global Prestasi memberikan pelayanan dengan dual certificate bagi siswanya. Untuk program International Class adalah optional dan tidak mengikat bagi seluruh siswanya

- Elementary :
  - Kurikulum Nasional dan Cambridge International for Primary Program
  - Cambridge ESOL : Cambrige YLE
- Junior High and Senior High School:
  - Kurikulum Nasional dan IGCSE
  - Cambridge ESOL : KET, PET, FCE, IELTS

Prestasi dan Achivementnya banyak dan sudah sampai ke tingkat international. Di daerah Bekasi dan sekitarnya merupakan sekolah baru yang langsung memberikan impresi positif bagi sekolah-sekolah sekitar dan masyarakat Bekasi.

### Pertumbuhan sekolah berdasarkan jumlah siswa.

| NO        | TP      | KELAS |     |     |     |    |    | JM  | JUNIOR HIGH |      |     | JM  | SENIOR HIGH |     |     | JM  | TOTAL |
|-----------|---------|-------|-----|-----|-----|----|----|-----|-------------|------|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-------|
|           |         | 1     | 2   | 3   | 4   | 5  | 6  |     | VII         | VIII | IX  |     | X           | XI  | XII |     | JML   |
|           |         |       |     |     |     |    |    |     |             |      |     |     |             |     |     |     | SISWA |
| 1         | 05 - 06 |       |     |     |     |    |    | 116 |             |      |     | 116 | 66          |     |     | 66  | 182   |
| 2         | 06 - 07 |       |     |     |     |    |    | 99  | 106         |      |     | 205 | 56          | 61  |     | 117 | 322   |
| 3         | 07 - 08 | 40    |     |     |     |    |    | 40  | 122         | 99   | 101 | 322 | 70          | 59  | 61  | 190 | 552   |
| 4         | 08 - 09 | 110   | 50  | 28  |     |    |    | 188 | 93          | 120  | 93  | 306 | 107         | 71  | 57  | 235 | 729   |
| 5         | 09 - 10 | 98    | 110 | 56  | 41  |    |    | 305 | 92          | 93   | 118 | 303 | 125         | 111 | 65  | 301 | 909   |
| 6         | 10 - 11 | 82    | 100 | 109 | 54  | 45 | -  | 390 | 93          | 90   | 86  | 269 | 97          | 120 | 105 | 322 | 981   |
| 7         | 11 - 12 | 82    | 85  | 96  | 106 | 51 | 43 | 463 | 88          | 96   | 82  | 266 | 113         | 87  | 117 | 317 | 1037  |
| 8         | 12 - 13 |       |     |     |     |    |    |     |             |      |     |     |             |     |     |     |       |
| JML TOTAL |         |       |     |     |     |    |    |     |             |      |     |     |             |     |     |     | 1.037 |

Tabel 5 . Pertumbuhan Jumlah Siswa

### Pertumbuhan Jumlah Guru dan Karyawan

| UNIT | JUMLAH GURU DAN KARYAWAN |           |           |           |           |           |           |           |
|------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|      | TAHUN PELAJARAN          |           |           |           |           |           |           |           |
|      | 2005-2006                | 2006-2007 | 2007-2008 | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
| YAY  | 13                       | 16        | 20        | 22        | 24        | 24        | 31        |           |
| OUTS | 25                       | 30        | 37        | 43        | 45        | 44        | 46        |           |
| SD   |                          |           | 4         | 15        | 32        | 46        | 56        |           |
| SMP  | 18                       | 32        | 33        | 24        | 34        | 34        | 35        |           |
| SMA  | 11                       | 25        | 31        | 28        | 31        | 40        | 43        |           |
| JML  | 67                       | 103       | 125       | 132       | 161       | 188       | 217       |           |

Tabel 6. Jumlah Guru dan Karyawan



**Lampiran 2 : Tabel Matrik elemen 7S McKinsey GPS**

|                      |               |               |               |                      |               |                  |                 |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|---------------|------------------|-----------------|
| R→C                  | <i>Staff</i>  | <i>Skill</i>  | <i>Style</i>  | <i>Shared Values</i> | <i>System</i> | <i>Structure</i> | <i>Strategy</i> |
| <i>Strategy</i>      | 1             | 2             | 3             | 4                    | 5             | 6                | <i>Change</i>   |
| <i>Structure</i>     | 7             | 8             | 9             | 10                   | 11            | <i>Change</i>    |                 |
| <i>System</i>        | 12            | 13            | 14            | 15                   | <i>Change</i> |                  |                 |
| <i>Shared Values</i> | 16            | 17            | 18            | <i>Change</i>        |               |                  |                 |
| <i>Style</i>         | 19            | 20            | <i>Change</i> |                      |               |                  |                 |
| <i>Skill</i>         | 21            | <i>Change</i> |               |                      |               |                  |                 |
| <i>Staff</i>         | <i>Change</i> |               |               |                      |               |                  |                 |

| No | Peluang Perbaikan   | Potensi Masalah  |
|----|---|--|
| 1  | <p><b><u>Strategy-Staff</u></b></p> <p>Memenuhi jumlah dan kualitas SDM yang ada dengan mengaktifkan <i>coaching</i> dan mentoring. Strategi <i>outsourc</i>e untuk menekan biaya. Strategi membeli <i>resource</i> dari luar atau <i>create</i> secara internal</p>  | <p>Create kompetensi membutuhkan <i>effort</i> yang tinggi dan lama. Ketidak jelasan diferensiasi produk organisasi menghambat proses belajar yang fokus dan efektif (<i>personal mastery</i>)</p>   |
| 2  | <p><b><u>Strategy - Skill</u></b></p> <p>Meningkatkan <i>skill</i> proses utama yang terjadi banyak <i>problem</i> dengan acuan target kinerja dan kompetitor. Meningkatkan peran <i>Subject Matter Expert</i> untuk menemukan strategi dan cara baru dari problem yang ada. Jika tidak ada kompetensi dapat beli dari luar atau membuat sendiri.</p> | <p>Tidak semua SDM ahli di berbagai bidang <i>end to end process</i>. Perlu dikaji strategi spesialisasi dan generalisasi kompetensi SDM terhadap sekat kerjasama lintas fungsi. Saat ini masih ada masalah kelancaran kerja sama antar fungsi pada proses bisnis utama.</p> |

| No | Peluang Perbaikan   | Potensi Masalah  |
|----|---|--|
| 3  | <p><b><u>Strategy - Style</u></b></p> <p>Dapat diselaraskan dengan <i>shared value</i> yang kuat berbasis konsensus diferensiasi organisasi. Menjadikan <i>Objective</i> kinerja organisasi sebagai driver perilaku yang berlaku di organisasi.</p>   | <p><i>Leadership style</i> yang tidak mampu melewati fase <i>storming</i> untuk <i>norming</i> dan <i>performing</i> akan menghabiskan waktu bagi terbentuknya keunggulan kompetitif organisasi. Kinerja digunakan untuk menyalahkan.</p>  |
| 4  | <p><b><u>Strategy - Shared Values</u></b></p> <p>Penggalian kembali nilai <i>aesthetic</i> mengapa organisasi ini ada dan memberikan <i>value</i> apa ke customer dalam hal ini orang tua murid. Membangun <i>values</i> yang kuat dan nyata menyatu dengan kondisi real organisasi sehingga tidak bergantung pada pergantian senior <i>leadership</i>.</p>                                 | <p>Pergantian <i>senior leader</i> bisa mengabaikan estafet kesinambungan nilai, kekurangan informasi dan pemahaman yang dalam dapat menghilangkan kembali <i>values</i> yang sudah tertanam</p>   |
| 5  | <p><b><u>Strategy - System</u></b></p> <p>Meningkatkan integrasi <i>framework</i> proses bisnis, <i>shared data &amp; informasi</i>. Dibuat modul aplikasi yang efektif, cepat dan tepat guna untuk simulasi proses dan IT, selanjutnya dapat dibangun <i>versi ultimate</i>. Meningkatkan level pemanfaatan IT berbasis <i>knowledge value chain</i> (data-informasi-knowledge-wisdom)</p> | <p>Selama ini sistem informasi tidak mencapai <i>level knowledge (how to)</i> baru sampai data dan informasi. Disisi lain organisasi butuh <i>knowledge</i> meningkatkan kapabilitas pencapaian kinerja yang merupakan hasil <i>single loop</i> dan <i>double loop learning</i>.</p> |
| 6  | <p><b><u>Strategy - Structure</u></b></p> <p>Structure organisasi berbasis <i>Value Rare Imitate Organize (VRIO)</i> adalah kebijakan kompensasi, sistem pengendalian, sistem reporting dan bagan organisasi. Sistem pengendalian organisasi berbasis kinerja perlu dievaluasi kembali efektifitas pelaksanaannya.</p>  | <p>Sistem pengendalian yang lemah akan mengurangi optimalisasi sumber daya yang ada dalam mencapai kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi. Struktur organisasi yang sering berubah bukan disebabkan oleh objective strategi dan akan mengeluarkan biaya yang tinggi</p>        |

| No | Peluang Perbaikan  | Potensi Masalah  |
|----|--|--|
| 7  | <p><b><u>Structure – Staff</u></b></p> <p>Mengevaluasi struktur organisasi terkait pengendalian, kompensasi, <i>reporting</i> dan ketersediaan staff untuk mencapai kinerja. Meninjau kembali <i>job description</i> dan <i>job role staff</i> berbasis <i>accountability model RACI</i> (<i>Responsibility, Accountability, Consult dan Inform</i>)</p> | <p>Staf dengan <i>job description</i> saja tanpa <i>job role</i> akan menghambat jalannya organisasi karena sangat kaku. Organisasi kehilangan fleksibilitas lintas fungsi yang menjamin pencapaian kinerja melalui proses bisnis utama.</p>   |
| 8  | <p><b><u>Structure – Skill</u></b></p> <p>Memetakan gap kompetensi yang dimiliki dan yang harus dimiliki. Menghidupkan kegiatan <i>knowledge sharing</i> berbasis problem yang ada melalui <i>single loop</i> dan <i>double loop learning</i>. <i>Knowledge object</i> yang dihasilkan disimpan dalam <i>taxonomy knowledge assets</i>.</p>              | <p><i>Skill</i> yang dimiliki belum dilakukan metrik pengukuran apakah masih relevan dengan tuntutan kebutuhan <i>need and want</i> nya pelanggan serta persaingan. Hal ini akan menghambat laju pertumbuhan organisasi.</p>   |
| 9  | <p><b><u>Structure – Style</u></b></p> <p><i>Leadership style</i> harus melihat struktur yang ada jangan sampai menimbulkan <i>gap</i>. Perlu dilakukan pengukuran <i>gap</i> antara <i>senior leader</i> dengan <i>middle manager</i> dan staf karena mempengaruhi <i>efektifitas</i> struktur terutama sistem pengendalian organisasi.</p>             | <p><i>Leadership style</i> yang beragam dalam mengelola organisasi akan dapat menimbulkan <i>problem</i> kebijakan dan deviasi eksekusi yang besar di level pelaksana, menghabiskan <i>energy</i> sumber daya organisasi dengan tidak produktif</p>  |
| 10 | <p><b><u>Structure – Shared Values</u></b></p> <p>Organisasi memfasilitasi penanaman nilai budaya organisasi secara efektif dan tepat guna baik tingkat <i>senior leader</i>, <i>middle manager</i> maupun <i>staff</i>.</p>   | <p>Tanpa tumbuhnya <i>shared values</i> maka tidak terjadi <i>personal mastery</i>, <i>team learning</i>, <i>mental model</i>, dan <i>system thinking</i> untuk membentuk organisasi pembelajar.</p> <p>Organisasi tidak dapat dikelola jika <i>meaning</i> tidak sama, karena sulit diukur dan dikendalikan</p> |

| No | Peluang Perbaikan  | Potensi Masalah   |
|----|--|---|
| 11 | <p><b><u>Structure – System</u></b></p> <p>Organisasi secepat mungkin membangun sistem sehingga memiliki keselarasan, <i>alignment</i> dan integrasi bagi efisiensi pencapaian kinerja dan tidak mudah berubah dengan pergantian SDM, selalu diperbaharui sesuai dengan dinamika bisnis organisasi</p>   | <p>Tanpa sistem tidak akan terwujud strategi pertumbuhan organisasi karena tidak terjadi integrasi, kolaborasi dan penciptaan pengetahuan sebagai nilai keunggulan kompetitif. Tanpa sistem menunjukan organisasi tidak belajar dari waktu ke waktu</p>   |
| 12 | <p><b><u>System – Staff</u></b></p> <p>Integrasi <i>staff</i> dengan system terbangun untuk efektivitas dan efisiensi proses. Pencapaian kinerja staf dapat termonitoring dan utilisasi tepat guna bagi pencapaian kinerja. System memfasilitasi autonomy staff untuk menyelesaikan pekerjaannya yang teridentifikasi dengan jelas (<i>task identity</i>) dan mendapatkan <i>feedback</i> yang mudah, kolaborasi dan sharing dalam pembuatan <i>knowledge</i> baru</p> | <p>Sistem yang tidak memfasilitas staff baik level individu seperti dimensi <i>Job Characteristics Model</i> dan <i>Team Effectiveness</i> serta penciptaan <i>knoweldge</i> baru akan menurunkan kemampuan perusahaan untuk bertahan, tumbuh dan berkesinambungan. Dalam era informasi staff tidak sempat untuk datang mencari tapi harus diisi secara sistem pengetahuan yang dibutuhkan (<i>target</i> dan <i>inject</i>) sehingga mengikuti kemana staff pergi (<i>knoweldge on the go</i>)</p> |
| 13 | <p><b><u>System – Skill</u></b></p> <p>System memetakan skill yang dibutuhkan staf dalam display <i>taxonomy</i> proses bisnis. <i>Knowledge</i> yang harus dikuasai segera dapat dipelajari dengan efektif termasuk studi kasus yang terkini untuk menjaga dan meningkatkan <i>sistem thinking</i> organisasi dalam merespon persaingan bisnis yang ada.</p>  | <p>Peningkatan <i>skill staff</i> tanpa sistem akan berjalan sangat lambat dan tidak efektif terutama dalam merespon momentum peluang bisnis sesuai dengan strategi organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Organisasi akan kehilangan <i>value</i> karena mudah untuk ditiru dan tidak unik dan langka.</p>   |
| 14 | <p><b><u>System – Style</u></b></p> <p>Kebijakan dan prilaku organisasi yang telah dibuktikan terbaik harus dijadikan sistem sehingga mencegah terjadinya kesalahan berulang dan dapat dievaluasi untuk mencari</p>  | <p>Tanpa sistem tidak terjadi keteraturan proses yang merupakan diferensiasi hasil pembelajaran organisasi tersebut. Tanpa sistem orang akan terdorong berfikir terkotak- kotak dan sulit memahami organisasi memiliki cara</p>   |

|           |   |  |
|-----------|---|--|
|           | perbaikan berkelanjutan.  | berfikir sistemik ( <i>System Thinking</i> ).  |
| <b>No</b> | <b>Peluang Perbaikan</b>  | <b>Potensi Masalah</b>   |
| 15        | <p><b><u>System – Shared Values</u></b></p> <p><i>Values</i> organisasi dapat disemaikan dan diperkuat melalui sistem. Menyatu dalam sistem yang digunakan sehingga tidak hanya menjadi artefak fisik yang tidak terbukti dalam realisasi di lapangan (<i>role model</i>).</p>  | <p>Jika sistem tidak dibuat untuk memperkuat dan terpisah dari <i>values</i> maka sistem tersebut bukan bagian dari manifestasi <i>values</i> organisasi yang disepakati sehingga tidak dapat ditegakan menjadi keyakinan, norma, dan budaya.</p>                  |
| 16        | <p><b><u>Shared Values -- Staff</u></b></p> <p>Melakukan evaluasi dan penguatan kembali <i>values</i> organisasi ke staff sehingga membentuk shared context yang sama dalam penciptaan pengetahuan dan kapabilitas staff dalam menguatkan sistem organisasi dalam melayani customer.</p>                              | <p>Melemahnya <i>shared context</i> value organisasi membuat staff tidak terutilisasi kemampuannya karena organisasi menjadi tidak fokus untuk melakukan proses pembelajaran yang paling dibutuhkan saat ini.</p>  |
| 17        | <p><b><u>Shared Values -- Skill</u></b></p> <p>Shared values harus dioperasionalkan sehingga mendorong proses pembelajaran (<i>personal mastery</i> dan <i>team learning</i>) untuk membentuk kapabilitas organisasi dalam menyediakan layanan dan produk bernilai bagi pelanggan yang diapresiasi dengan tinggi.</p> | <p>Tanpa values yang sama maka <i>skill</i> individu tidak membentuk sinergi <i>skill</i> organisasi yang kinerjanya ditentukan oleh kapabilitas tim lintas fungsi dalam proses inti organisasi.</p>   |
| 18        | <p><b><u>Shared Values -- Style</u></b></p> <p>Shared value merupakan elemen yang lebih dalam yang mendasari <i>style</i> prilaku individu, kelompok dan organisasi. Penguatan <i>shared values</i> yang baik akan mengatasi problem <i>leadership style</i> yang akan menimbulkan kontra produktif.</p>              | <p>Organisasi sulit menemukan pendekatan penguatan apakah bersifat <i>top down</i>, buttom up atau <i>middle up middle down</i>. Jika tidak ada yang berinisiatif maka selamanya <i>shared value</i> tidak terbentuk dan perbedaan style akan menjadi kendala.</p> |

| No | Peluang Perbaikan   | Potensi Masalah  |
|----|---|--|
| 19 | <p><b><u>Style-- Staff</u></b></p> <p>Dilakukan penguatan budaya organisasi dan <i>leadership style</i> yang paling sesuai melalui role model dan agen perubahan. <i>Style</i> perilaku organisasi yang terbaik akan disatukan dan menambah values organisasi untuk menjadi lebih baik</p>  | <p>Dinamika perubahan eksternal terkadang lambat direspon untuk dilakukan evaluasi apakah cara berperilaku organisasi masih relevan dengan diferensiasi dan keunggulan kompetitif organisasi.</p>  |
| 20 | <p><b><u>Style-- Skill</u></b></p> <p>Cara berperilaku organisasi harus menyentuh <i>level skill</i> dan kapabilitas dalam mencapai kinerja yang menyediakan layanan bernilai. Perilaku belajar dan penciptaan knowledge baru diupayakan menjadi kebiasaan dan budaya.</p>  | <p>Proses pembelajaran organisasi terkadang cenderung pemadam kebakaran (<i>single loop</i>) tapi tidak mengubah cara berperilaku, norma dan budaya yang tidak dapat dipisahkan dari kapabilitas organisasi (<i>double loop</i>)</p>   |
| 21 | <p><b><u>Skill-- Staff</u></b></p> <p>Peningkatan <i>skill staff</i> harus merupakan kegiatan tidak ada akhirnya. Sebagai proses pengisian pengetahuan dan keahlian yang menyatu dalam kegiatan pembelajaran organisasi. Keahlian baru yang merupakan kreasi <i>knowledge</i> organisasi harus secepat mungkin ditanamkan ke staff untuk menjaga kapasitasnya sebagai bagian yang bernilai dalam organisasi</p> | <p>Rasa puas diri dan berhenti belajar adalah hambatan utama yang dicirikan dengan tidak <i>open mind</i> nya menerima masukan dan pengetahuan dari orang lain. Keahlian yang dimiliki masih disimpan karena dianggap sebagai kekuatan. Budaya <i>sharing knowledge</i> tidak mudah untuk ditumbuhkan dan harus mendapatkan penguatan berkesinambungan. Organisasi tidak melakukan seting kinerja dan proses pembelajaran sehingga eksekusi di lapangan tidak mengambil hasil pembelajaran dan menginformasikan keberhasilan strategi.</p> |

### Lampiran 3

#### **Pertanyaan FGD 1: Bagaimana tanggapan anda mengenai komunikasi di GPS?**

Group 1 : Menganggap bahwa komunikasi yang sudah dijalankan sudah bagus dan mengikuti SOP yang sudah ditentukan. Sehingga tetap dijalankan.

Group 2 : Menganggap bahwa komunikasi yang dijalankan sudah bagus namun perlu diperbaiki karena terlalu panjang birokrasinya.

Group 3: Menganggap bahwa komunikasi yang dijalankan sudah bagus namun perlu diperbaiki karena terlalu panjang birokrasinya dan merasa terkadang terlalu lama dalam pengambilan keputusan padahal hal yang akan disepakati sudah bulat.

Bila dilihat dari masing-masing group memang terjadi perbedaan pandangan. Group 3 menganggap bahwa komunikasi yang terjadi adalah “ribet” seperti yang dikatakan oleh salah seorang anggotanya. *Group 3* menanggapi bahwa senior leader sulit diberi tahu untuk menggunakan cara yang mudah dengan mengikuti system yang sudah ada. *Group 1* memang merasa bahwa tindakan yang dilakukan masih dalam batas kewajaran. Komunikasi berjalan tinggal bagaimana orang tersebut ingin mengikutinya. Sedangkan *group 2* masih mengikuti birokratis yang ada namun ada beberapa juga yang mau menggunakan *system* informasi dan komunikasi yang ada.

## Lampiran 4

### **Pertanyaan FGD 2: Menurut anda komunikasi yang anda jalankan sudah efektif? Jelaskan!**

Group 1: Komunikasi yang dijalankan sudah efektif namun merasa bahwa rapat-rapat yang dijalankan dalam rangka koordinasi sangat menyita waktu.

Group 2: Komunikasi yang dijalankan belum efektif. Masih terlalu lama menunggu kesepakatan karena harus face toface dalam menyepakati hal yang mudah.

Group 3 : Komunikasi yang dijalankan terasa sangat tidak efektif. Sangat terbebani dengan sebagian dokumen yang harus menggunakan bukti fisik dan merasa sangat melelahkan

Group 3 yang memang terkesan frontal menegaskan bahwa komunikasi yang dijalankan tidak efektif dan malah menimbulkan friksi-friksi antar divisi. *Group 3* merasa bahwa ketidakefektifan itu banyak membuat kerugian pada salah satu divisi yang akan menjalankan kegiatan. Sering terkesan mendadak, karena divisi yang memberikan keputusan lama memberikan keputusan. Bahkan kertas/form bukti persetujuan sering terselip bahkan hilang. *Group 2* juga mengatakan yang sama, namun solusi yang ditawarkan juga belum ada. Hanya masih harus mengikuti prosedur yang sudah berjalan. Bila berubah maka mereka menganggap bahwa tidak sesuai dengan SOP.



## Lampiran 5

### **Pertanyaan FGD 3: Bagaimana anda melakukan system komunikasi yang ada?**

Group 1: Melakukan dengan manual karena merasa lebih teliti dengan cara tersebut.

Group 2: Sebagian melakukan dengan manual dan sebagian dengan *digital*

Group 3: Sebagian besar menggunakan *digital* karena lebih cepat dan efisien.

Group 1 masih menggunakan manual, karena mereka menganggap bahwa bukti fisik itu sangat perlu dengan *hardcopy*. *Group* satu menganggap bahwa bila digitalkan akan tidak terlihat di mana persetujuannya. Mereka merasa bahwa hal yang dilakukan manual lebih teliti dan bisa terlihat jelas tanpa melalui perantara alat lain. Sedangkan group 3 yang usia kelompoknya lebih muda menganggap bahwa di *era digital* harus juga melakukan pekerjaan dengan alat bantu yang canggih seperti yang sudah dicanangkan GPS dengan sistem informasi dan komunikasi yang berlaku buat semua warga sekolah.

## **Lampiran 6**

### **Pertanyaan FGD 4: Jelaskan dampak komunikasi yang anda jalankan sehari-hari sehubungan dengan pekerjaan yang anda jalankan!**

Group 1: Komunikasi yang ada tidak membuat pekerjaan terhambat, namun memang dirasa lebih lama untuk memprosesnya.

Group 2: Komunikasi yang sudah efektif dan sudah nyaman dengan system yang digunakan saat ini.

Group 3: Komunikasi yang ada belum efektif karena sulit berkoordinasi secara manual

Group 1 pada akhirnya memang menyadari bahwa ketidakmampuan dan ketakutan terhadap implementasi sistem informasi dan komunikasi tidak akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Sedangkan group 2 menyatakan bahwa bila semua sistem informasi dijalankan oleh semua pihak maka semua akan berjalan cepat dan lebih efisien. Beberapa dari group 2 tidak mau menggunakan karena mereka masih belum tahu bagaimana mengoperasikan sistem tersebut. Group 3 memang cukup banyak menggunakan sistem informasi yang disediakan tetapi tetap saja menjadikan keputusan yang diambil tidak cepat. Karena pengambil keputusan adalah group 1 yang notabene memang tidak ingin berubah dari pola lama yang sudah dijalankan.