



## PERAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI AGEN PERUBAHAN

**Erna Herlina<sup>1</sup>, Martinus Tukiran<sup>2</sup>, Nancy Yusnita<sup>3</sup>,**

**Hermansyah<sup>4</sup>, Muhammad Tito Andrianto<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

<sup>1</sup>*eherlina20@gmail.com*, <sup>2</sup>*martinus.tukiran@unpak.ac.id*, <sup>3</sup>*nancyyusnita@unpak.ac.id*,

<sup>4</sup>*hermansyah@ratama.co.id*, <sup>5</sup>*Tito\_andrianto@yahoo.com*

---

### Abstrak

Sebuah bisnis yang ingin mempertahankan posisinya di pasar atau mendapatkan keunggulan kompetitif perlu melakukan perubahan secara terus-menerus. Perubahan membantu meningkatkan produktivitas yang pada akhirnya meningkatkan penjualan suatu perusahaan. Persaingan global yang berkembang dan laju kemajuan teknologi meramalkan kebutuhan yang berkelanjutan untuk sebuah perubahan. Sebuah organisasi akan membutuhkan jasa agen perubahan untuk membantu dalam usahanya untuk berubah dalam mencapai kesuksesan. Penelitian ini mengkaji peran pengembangan sumber daya manusia sebagai agen perubahan di beberapa bidang seperti manajemen perubahan organisasi, peran berbeda yang dimainkan oleh manajemen perubahan, keterampilan dan kompetensi agen perubahan HRD, model perubahan yang digunakan oleh agen perubahan untuk memfasilitasi perubahan. Penelitian ini merupakan penelitian *literature review*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa agen perubahan merupakan setiap orang dengan kekuatan dan keterampilan untuk memfasilitasi dan memandu upaya perubahan. membantu organisasi untuk beralih ke cara baru dalam melakukan sesuatu. Pengembangan sumber daya manusia dapat berperan sebagai agen perubahan karena mengetahui cara menangani sumber daya manusia yang merupakan aset berharga organisasi dan penggerak perubahan.

**Kata kunci:** agen perubahan, manajemen perubahan, sumber daya manusia

### Abstract

*A business that wants to maintain its position in the market or gain a competitive advantage needs to make changes constantly. Changes help increase productivity which ultimately increases the sales of an enterprise. Evolving global competition and the pace of technological progress foresee a continued need for change. An organization will need the services of a change agent to assist in its efforts to change in achieving success. This research examines the role of human resource development as agents of change in several areas such as organizational change management, the different roles played by change management, skills and competencies of HRD change agents, change models used by change agents to facilitate change. This research is a literature review study. The results show that an agent of change is any person with the strengths and skills to facilitate and guide the efforts for change. helping organizations to move to new ways of doing things Human resource development can act as an agent of change because it knows how to handle human resources which are valuable assets of the organization and drivers of change.*

**Keywords:** change agent, change management, human resources

## PENDAHULUAN

Saat ini, organisasi harus terus berubah agar tetap kompetitif dan memiliki keunggulan kompetitif karena mereka beroperasi di lingkungan yang serba cepat dan terus berubah. Peningkatan kinerja karyawan dapat membantu meningkatkan produksi dan meningkatkan penjualan suatu organisasi. Pertumbuhan merger, akuisisi dan aliansi, restrukturisasi organisasi, persaingan global dan teknologi yang berubah dengan cepat merupakan kekuatan perubahan. Organisasi yang ingin *go global* cenderung mencari profesional Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk dukungan dan saran (Muchira and School 2015).

Karyawan merupakan pelaksana/penggerak dari setiap perubahan yang diinginkan dalam suatu organisasi dan oleh karena itu harus terlibat dalam perencanaan perubahan. Tanggung jawab profesional Sumber Daya Manusia (SDM) untuk melindungi karyawan terhadap efek samping dari perubahan yang tak terelakkan dan untuk meringankan efek perubahan dalam agen perubahan organisasi. Praktisi SDM mempunyai peran vital dalam memaksimalkan sumber daya manusia organisasi. Hal ini dilakukan untuk mencapai proses organisasi melalui dukungan perilaku karyawan dan dengan demikian dapat memiliki organisasi yang sukses.

Perubahan mempengaruhi karyawan karena karyawan akan menerapkan perubahan tersebut. Karyawan dapat menunjukkan sikap/perilaku positif (kesiapan untuk berubah) atau sikap/perilaku negatif (penolakan terhadap perubahan) terhadap perubahan yang diusulkan. Ketika karyawan menunjukkan sikap positif, menyetujui perubahan dan termotivasi untuk menerapkannya. Di sisi lain, sikap negatif mencerminkan bahwa karyawan tidak setuju dengan perubahan organisasi, tidak termotivasi untuk terlibat dalam perubahan organisasi dan terkadang menolaknya (Furxhi 2021). Ketika karyawan terlibat pada perubahan perlu peran praktisi SDM seperti spesialis dalam penyediaan layanan, pemberian bimbingan dan saran, mitra bisnis, ahli strategi serta agen perubahan. Agen perubahan sangat berguna karena memfasilitasi perubahan tersebut. Agen perubahan bisa mendapatkan komitmen dari karyawan dan mampu memfasilitasi perubahan yang berdampak pada karyawan di semua pekerjaannya. Mempertahankan komitmen kerja selama perubahan memiliki dampak penting pada kinerja adaptif (Van Den Heuvel *et al.* 2020).

Praktisi SDM harus memiliki pengetahuan tentang proses perubahan, sehingga dapat sepenuhnya memahami kerangka kerja dan merencanakan perubahan serta harus memiliki keterampilan kepemimpinan yang kompatibel untuk memastikan transisi guna meningkatkan produktifitas (El-Dirani, Hussein, and Hejase 2019). Lunenburg (2010) dalam penelitiannya hanya membahas peran umum agen perubahan tetapi tidak membahas peran HRD sebagai agen perubahan. Oleh karena itu, paper ini bertujuan untuk membahas peran praktisi Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai agen perubahan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian literatur review. Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data sekunder yaitu berupa jurnal internasional yang dipublikasikan dari tahun 2010-2021 yang berkaitan dengan peran organisasi dan karyawan dalam kinerja bisnis dan juga buku berkaitan dengan peran pengembangan sumber daya manusia sebagai agen perubahan. Data disajikan secara deskriptif dalam bentuk narasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Manajemen Perubahan Organisasi

Mendefinisikan manajemen perubahan sebagai pendekatan untuk mentransisikan individu, tim, dan organisasi ke keadaan masa depan yang diinginkan. Manajemen

perubahan adalah proses organisasi yang bertujuan membantu karyawan untuk menerima dan merangkul perubahan dalam lingkungan bisnis. Sedangkan manajemen perubahan organisasi adalah transformasi dan modifikasi dari seluruh organisasi, atau bagian, dalam upaya untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas dalam produktivitas, pendapatan, daya saing pasar dan keselarasan internal (Harter, Schmidt, and Hayes 2002).

(Carnall 2003) menggambarkan organisasi yang berubah sebagai perusahaan yang menambah nilai karena kebutuhan yang muncul secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Organisasi harus terus membongkar ulang strategi, budaya perusahaan, teknologi, pelatihan dan penyebaran dan gaya kepemimpinan atau kepemimpinan agar tetap relevan. SDM mempunyai bagian terpenting dalam perubahan karena strategi Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan masa depan, yang tidak diketahui, memikirkan dan belajar bagaimana melakukan sesuatu secara berbeda, melakukan sesuatu secara berbeda dan menangani implementasinya (Hubbard and Purcell 2001). Organisasi yang telah mengintegrasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan strategi dan proses perubahan strategis, pelatihan, dan hubungan karyawan berhasil mengelola perubahan. Program manajemen perubahan harus disusun dengan ketentuan untuk komunikasi, keterlibatan lebih lanjut dan pelatihan apa pun yang diperlukan bagi organisasi. Rencana implementasi dapat dilakukan bertahap atau uji coba dapat dilakukan. Seluruh proses implementasi harus dipantau dengan cermat untuk memastikan bahwa program tersebut berjalan sesuai rencana (Armstrong 2021).

## 2. Model Perubahan

Model manajemen perubahan berfungsi sebagai kompas yang dapat memfasilitasi atau memimpin upaya perubahan dengan menentukan proses dan langkah-langkah spesifik yang harus diikuti, dengan menggambarkan berbagai faktor yang mempengaruhi perubahan, atau dengan menentukan tuas yang digunakan untuk berhasil dalam proses manajemen perubahan. Beberapa model manajemen perubahan telah dikembangkan selama bertahun-tahun menggunakan berbagai teori dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu (Errida and Lotfi 2021). Agen perubahan dapat melembagakan perubahan dengan mengikuti model perubahan tiga langkah Kurt Lewin dan model delapan langkah Kotters. Kurt Lewin menciptakan model perubahan ini pada 1950-an di mana ia mengamati bahwa orang ingin beroperasi di zona nyaman, tiga Langkah Proses untuk perubahan organisasi yang berhasil diusulkan yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *freeze*.

### a. *Unfreezing*

Persiapan organisasi untuk menerima bahwa perubahan itu perlu, yang melibatkan penghancuran status quo yang ada sebelumnya dapat membangun cara operasi yang baru. Lingkungan yang disukai harus diciptakan agar terjadi perubahan sehingga ide dan visi baru dapat terbentuk di benak masyarakat. Proses *unfreezing* melewati tiga fase yaitu harus ada indikator bahwa kondisi saat ini tidak ideal, informasi penting harus dikomunikasikan kepada anggota organisasi dan harus ditemukan solusi untuk mengurangi kecemasan anggota.

### b. *Transisi/perubahan*

Pada tahap ini, orang-orang telah menyelesaikan ketidakpastian dan menantikan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan mendukung arah baru. Pada tahap ini memungkinkan anggota untuk berpindah dari situasi yang kurang dapat diterima ke masa depan yang diinginkan karena lebih interaktif. Komunikasi sangat penting untuk keberhasilan perubahan dan orang-orang perlu diberi waktu untuk memahami perubahan dan merasa sangat terhubung dengan organisasi selama masa transisi.

### c. *Freeze*

Ketika kemajuan mulai membuahkan hasil dan orang-orang telah memahami pendekatan yang lebih baik untuk bekerja, organisasi siap untuk *freeze*. Tanda-tanda eksternal dari *freeze* adalah skema asosiasi yang stabil, serangkaian tanggung jawab yang

dapat diandalkan, dll. Sistem *freeze* juga perlu membantu individu dan organisasi menyamakan atau mengatur perkembangannya.

Menurut (Kotter and Cohen 2002), ada delapan langkah penting yang harus dilalui organisasi untuk perubahan yang berhasil. Para pemimpin yang berhasil mengubah bisnis melakukan delapan hal dengan benar dan mereka melakukannya dengan urutan yang benar!

**a. Ciptakan rasa urgensi**

Orang akan segera bertindak jika yakin dan melihat perlunya perubahan. Agar agen perubahan memiliki kekuatan dan kredibilitas untuk memulai program perubahan yang diperlukan, kebutuhan akan perubahan harus dipahami.

**b. Menciptakan koalisi pemandu**

Tidak ada satu orang pun yang mampu sendirian memimpin dan mengelola proses perubahan dalam suatu organisasi dan menyusun "koalisi pemandu" orang yang tepat untuk memimpin inisiatif perubahan sangat penting untuk keberhasilannya. Oleh karena itu, sangat penting bagi operator perubahan untuk mengumpulkan pertemuan dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin perubahan dan membuat pertemuan untuk bekerja sama seperti sebuah kelompok.

**c. Mengembangkan visi dan strategi**

Karyawan mampu memahami dan bertindak berdasarkan visi jika didefinisikan dengan jelas. Seorang agen perubahan yang baik harus membantu organisasi untuk menanyakan mengenai visi dan misi perubahan.

**d. Mengkomunikasikan visi perubahan**

Komunikasi merupakan elemen penting dari proses perubahan organisasi karena dapat mengurangi ketidakpastian, mengurangi ambiguitas dan bahkan mempengaruhi jenis respon positif atau negatif terhadap perubahan. Visi harus dipahami dan diterima oleh sebanyak mungkin orang. Mengubah pesan yang dikomunikasikan harus sederhana tidak rumit untuk pemahaman yang mudah.

**e. Memberdayakan tindakan berbasis luas**

Hambatan harus diberantas ketika orang mulai memahami dan bertindak berdasarkan visi perubahan. Struktur dan hambatan yang merusak visi harus dihapus dan sistem berubah.

**f. Menghasilkan kemenangan jangka pendek**

Perubahan skala besar bisa menjadi usaha yang panjang dan tangguh, jadi penting untuk menciptakan kemenangan jangka pendek. Prestasi yang dapat dengan mudah dilihat harus direncanakan. Kemenangan jangka pendek harus diakui dan karyawan yang terlibat harus dihargai.

**g. Mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan / jangam menyerah**

Tekad dan ketekunan harus dipupuk dan didorong oleh penggunaan kredibilitas yang meningkat untuk mengubah struktur, sistem dan kebijakan.

**h. Menambatkan pendekatan baru dalam budaya**

Agen perubahan membutuhkan struktur pendukung untuk keberlanjutan perubahan. Struktur harus menawarkan pelatihan dan pendampingan. Komunikasi dan pengakuan inisiatif perubahan harus digunakan.

Sittrop dan Crosthwaite (2021) menggunakan model perubahan delapan tahap Kotter dengan hasil bahwa ada beberapa keberhasilan dalam implementasi model perubahan Kotter, dimana keberhasilan meningkat secara signifikan jika kompetensi yang diidentifikasi dalam penelitian ini dipertimbangkan dan dimasukkan sebelum dan selama perjalanan perubahan. Membangun karya klasik Kotter dengan manajemen perubahan, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan menggambarkan kompetensi terkait yang diperlukan dalam mengelola proses perubahan, mengidentifikasi benang merah antara proses 'data to outcome' dan proses manajemen perubahan untuk lebih mengurangi risiko.

Selain Kotter, beberapa peneliti lain mengembangkan model perubahan organisasi Kurt Lewin menjadi beberapa langkah tiap tahapannya yang diringkas pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
Langkah-langkah manajemen perubahan

Lewin	Kotter	Mento et al.	Cummings dan Woley
<i>Unfreezing</i>	Langkah 1: membangun rasa urgensi Langkah 2: buat koalisi panduan Langkah 3: mengembangkan visi dan strategi Langkah 4: mengkomunikasikan visi perubahan	Langkah 1: menentukan ide dan konteksnya Langkah 2: tentukan inisiatif perubahan Langkah 3: mengevaluasi iklim untuk perubahan Langkah 4: mengembangkan rencana perubahan Langkah 5: mengidentifikasi sponsor	Langkah 1: memotivasi perubahan Langkah 2: menciptakan visi Langkah 3: mengembangkan dukungan politik
<i>Moving/transisi</i>	Langkah 5: memberdayakan tindakan berbasis luas Langkah 6: hasilkan kemenangan jangka pendek Langkah 7: mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan	Langkah 6: mempersiapkan penerima perubahan Langkah 7: buat transisi kecocokan budaya Langkah 8: mengembangkan dan memilih tim pemimpin perubahan Langkah 9: buat kemenangan kecil untuk motivasi Langkah 10: terus-menerus dan strategis mengkomunikasikan perubahan Langkah 11: mengukur kemajuan upaya perubahan	Langkah 4: mengelola transisi
<i>Freeze</i>	Langkah 8: jangkar pendekatan baru dalam budaya perusahaan	Langkah 12: mengintegrasikan pelajaran yang dipelajari	Langkah 5: mempertahankan momentum

Sumber: Errida dan Lotfi (2021)

Contoh kasus mengenai manajemen perubahan organisasi yaitu berkaitan dengan kompetensi profesional SDM/deskripsi perilaku kunci mengubah manajemen pada model kompetensi Hallmark yaitu pemahaman yang kuat tentang perubahan dan prinsip-prinsip transisi di tingkat individu, kelompok, dan organisasi, model prinsip dengan perencanaan, memimpin, dan memfasilitasi perubahan untuk mencapai hasil bisnis yang diinginkan, menggunakan kerangka kerja dan alat yang sesuai untuk mengelola masalah proses dan memastikan bahwa kebutuhan individu yang beragam dan bisnis dimasukkan ke dalam rencana perubahan dan transisi (Christensen 2006).

### 3. Peran Agen Perubahan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Agen perubahan adalah individu atau kelompok yang melakukan tugas memulai dan mengelola perubahan dalam suatu organisasi dikenal sebagai agen perubahan. Agen perubahan dapat bersifat internal, seperti manajer atau karyawan yang ditunjuk untuk mengawasi proses perubahan. Di banyak perusahaan yang digerakkan oleh inovasi, manajer dan karyawan sama-sama dilatih untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengawasi perubahan (El-Dirani, Hussein, and Hejase 2019).

Lunenburg (2010) mengemukakan bahwa ada tiga peran berbeda dari setiap agen perubahan; peran konsultasi di mana agen membantu karyawan untuk menghasilkan data

dari dalam perusahaan atau dari sumber eksternal, dan melalui analisis data yang valid membantu pekerja untuk memecahkan masalah. Peran pelatihan di mana agen melatih anggota organisasi untuk mempelajari metode baru dengan memberi mereka keterampilan baru. Peran penelitian di mana dia mungkin tidak hanya melatih karyawan tetapi merancang komponen evaluasi yang dapat digunakan dalam memecahkan tidak hanya masalah saat ini tetapi juga memecahkan masalah masa depan.

(Caldwell 2001) mengkategorikan agen perubahan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam empat dimensi yaitu

a. Transformasional

Perubahan transformasional adalah perubahan besar yang memiliki efek dramatis pada kebijakan dan praktik SDM di seluruh organisasi.

b. Inkremental

Perubahan inkremental adalah penyesuaian bertahap dari kebijakan dan praktik Sumber Daya Manusia yang memengaruhi aktivitas tunggal atau fungsi ganda.

c. Manusia Sumber penglihatan

Visi SDM adalah seperangkat nilai dan keyakinan yang menegaskan legitimasi fungsi Sumber Daya Manusia sebagai mitra bisnis strategis.

d. Manusia Sumber keahlian

Keahlian Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah pengetahuan dan keterampilan yang menentukan kontribusi unik yang dapat dilakukan oleh profesional Sumber Daya Manusia untuk manajemen orang yang efektif.

Melanjutkan dengan menyarankan bahwa peran agen perubahan yang dapat dilakukan oleh profesional Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu

a. *Change champions*

Menyelaraskan Sumber Daya Manusia dengan strategi bisnis dan memberikan “sponsorship for strategic change” Proaktif dan persuasif.

b. *Change adaptors*

Generalis SDM yang mengimplementasikan perubahan di unit bisnis dan area fungsional “Menerjemahkan visi menjadi tindakan praktis” dan terlibat dalam proses implementasi. Perlu mendorong, membujuk, memberdayakan & menantang lini.

c. *Change consultants*

Sebagai Konsultan agen perubahan membantu para pekerja untuk menghasilkan data dari dalam dan luar organisasi.

d. *Change synergist*

Agen perubahan Pengembangan Sumber Daya Manusia mampu secara strategis mengkoordinasikan, mengintegrasikan dan memberikan proyek perubahan yang kompleks, berskala besar dan multipel di seluruh organisasi.

Praktisi sumber daya manusia (SDM), sebagai agen perubahan, bertanggung jawab untuk mengurangi dampak perubahan dalam organisasi dan untuk melindungi karyawan terhadap efek samping dari perubahan yang tak terelakkan ini. Praktisi SDM yang tidak dapat berfungsi sebagai agen perubahan pasti akan menciptakan penghalang terhadap mereka menjadi mitra strategis yang terintegrasi dengan baik. Oleh karena itu, peran agen perubahan juga memediasi hubungan antara kompetensi SDM tertentu dan kinerja organisasi (Long, Wan Ismail, and Amin 2013).

SDM merupakan aset terbesar dari setiap organisasi dan organisasi membuat upaya yang jelas dalam mendapatkan orang-orang dengan latar belakang yang berbeda, keterampilan dan kemampuan untuk bekerja menuju tujuan atau sasaran organisasi. Keragaman pengalaman, budaya, pendapat, atribut fisik dan identitas kelompok sangat dihargai dan dihargai karena memberikan kekayaan yang tanpanya organisasi tidak dapat setia pada nilai-nilainya atau berhasil mencapai tujuannya. Sumber Daya Manusia (SDM) telah menarik semua kekuatan eksistensialnya dengan menempatkan dirinya di pusat kegiatan administrasi dalam organisasi bisnis yang mereka dukung dengan membangun jembatan yang baik antara organisasi dan komunitas karyawannya. Peran SDM adalah untuk menjadi agen perubahan untuk membangun budaya *Equal Opportunity* dalam organisasi.

*Equal Opportunity Practices* menghasilkan nilai strategis bagi organisasi dan bahwa SDM memainkan peran dinamis dalam menerapkannya (Raghavi and Gopinathan 2013).

#### 4. Pentingnya/Alasan Perubahan Organisasi

Perubahan penting bagi organisasi mana pun karena, tanpa perubahan, bisnis kemungkinan besar akan kehilangan daya saing dan gagal memenuhi kebutuhan yang paling diharapkan untuk menjadi basis pelanggan setia yang terus berkembang. Perubahan organisasi dapat terjadi sebagai respons terhadap situasi krisis saat ini atau sebagai reaksi terhadap lingkungan yang terus berubah. Berbagai alasan yang dapat bersifat proaktif atau reaktif dapat membuat organisasi berubah yang meliputi dan tidak terbatas pada:

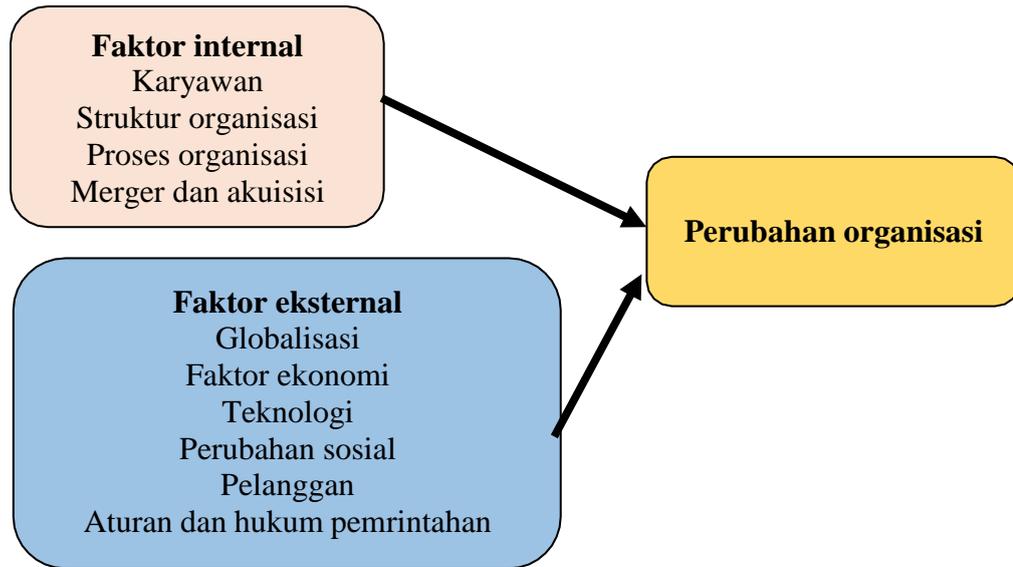
- a. Teknologi baru  
Teknologi berubah dengan cepat dan adalah bijaksana bagi organisasi untuk mengidentifikasi teknologi baru dan metode yang lebih efisien dan ekonomis untuk melakukan pekerjaan agar memiliki keunggulan kompetitif. Inovasi teknologi telah menciptakan kebutuhan akan perubahan dalam organisasi.
- b. Merger dan akuisisi  
Merger dan akuisisi menciptakan perubahan di sejumlah area yang seringkali berdampak negatif pada karyawan ketika dua organisasi digabungkan dan karyawan dalam fungsi ganda dibuat berlebihan. Beberapa biaya dipotong sementara beberapa sumber daya dialokasikan kembali untuk produksi produk atau layanan baru.
- c. Reaksi terhadap tekanan internal dan eksternal  
Tekanan internal datang dari manajemen dan karyawan, terutama mereka yang tergabung dalam serikat pekerja yang terorganisir sering memberikan tekanan untuk perubahan. Di sisi lain tekanan eksternal datang dari banyak area, termasuk pelanggan, persaingan, perubahan peraturan pemerintah, pemegang saham, pasar keuangan, dan faktor lain di lingkungan eksternal organisasi.
- d. Perubahan ekonomi  
Sikap dan moral karyawan menderita selama periode inflasi dan resesi yang dipengaruhi oleh perubahan ekonomi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi.
- e. Hukum dan Peraturan Pemerintah  
Perubahan dapat terjadi karena adanya perubahan undang-undang dan peraturan pemerintah. Misalnya kesempatan kerja sama dan aturan harus diberlakukan.
- f. Kebutuhan pelanggan  
Kebutuhan dan preferensi pelanggan terus berubah. Seiring berkembangnya dunia, kebutuhan pelanggan berubah dan tumbuh, menciptakan permintaan baru untuk jenis produk dan layanan baru dan membuka area peluang baru bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Globalisasi dan teknologi dinyatakan sebagai pendorong perubahan dalam organisasi. Globalisasi telah mengubah manajemen sumber daya manusia untuk beradaptasi dalam memenuhi kebutuhan organisasi yang dengan cepat menjadi global dalam jangkauan dan ukurannya. Bagian sentral dari globalisasi ekonomi adalah meningkatkan hubungan internasional di dalam dan di antara bisnis. Secara khusus, 'globalisasi' secara luas didefinisikan sebagai integrasi ekonomi regional, masyarakat, dan budaya melalui jaringan komunikasi dan perdagangan yang mencakup seluruh dunia. Globalisasi tidak hanya membuat dunia menjadi kecil tetapi telah mengubah bagaimana dan di mana orang bekerja. Banyak perusahaan sekarang merupakan organisasi global untuk meningkatkan keuntungan. Hal ini didasarkan pada keinginan untuk mengeksploitasi pasar yang sedang berkembang atau untuk mengambil keuntungan dari sumber daya baru. Ekspansi tersebut memungkinkan organisasi untuk bersaing lebih baik di pasar yang semakin internasional. Selain itu, digitalisasi dan munculnya internet mengubah sifat pekerjaan. Keterampilan baru diperlukan, metode baru untuk merekrut dan memilih karyawan, kebijakan baru diperlukan untuk mengatur bagaimana dan untuk tujuan apa komunikasi digital dapat digunakan dalam

waktu kerja. Dengan teknologi yang cepat berubah dan dengan penyebaran pekerjaan pengetahuan, ada banyak minat dalam bentuk manajemen sumber daya manusia yang sesuai untuk pengaturan kerja semacam itu (Storey, Ulrich, and Wright 2019).

Sementara itu, peneliti lain melaporkan beberapa faktor pendorong perubahan yang dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Teknologi dan globalisasi yang telah dijelaskan diatas merupakan beberapa contoh dari faktor eksternal. Beberapa faktor eksternal yang memaksa organisasi untuk berubah menurut Furxhi (2021) adalah:

- a. Faktor ekonomi makro  
Faktor ekonomi makro seperti tingkat inflasi dan pengangguran, kebijakan moneter dan fiskal pemerintah, adalah penyebab yang memiliki pengaruh tinggi pada organisasi. Manajer perlu melacak indikator-indikator ini untuk membuat keputusan yang tepat untuk perubahan.
  - b. Perubahan teknologi  
Organisasi harus mengadopsi perubahan teknologi yang ditunjukkan dalam lingkungan industrinya. Perubahan teknologi dapat memaksa organisasi untuk melakukan perubahan besar atau kecil. Ketika organisasi mengadopsi teknologi baru, struktur kerjanya terpengaruh, dan keseimbangan baru harus dibangun.
  - c. Perubahan sosial  
Sebagian besar perubahan sosial yaitu tingkat pendidikan, urbanisasi, perasaan otonomi, dll. Perubahan ini mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Organisasi harus memahami keinginan karyawan untuk mencocokkan keinginan karyawan dengan pekerjaannya, atau untuk mengubah cara memotivasi karyawan.
  - d. Perubahan keinginan pelanggan  
Pelanggan membutuhkan dan keinginan berubah dari waktu ke waktu. Perubahan ini memaksa organisasi untuk membuat produk-produk yang memenuhi persyaratan pembeli.
- Faktor internal yang memaksa perubahan organisasi menurut Furxhi (2021) adalah:
- a. Karyawan  
Karyawan membawa perubahan dalam organisasi. Karyawan mengubah metode kerja untuk menjadi lebih produktif atau efektif dalam pekerjaannya.
  - b. Struktur organisasi  
Struktur organisasi adalah sumber internal untuk perubahan organisasi. Struktur mendefinisikan otoritas dan hierarki dalam suatu perusahaan. Kadang-kadang, organisasi harus mengatur ulang struktur organisasi karena struktur lama tidak mampu tantangan baru.
  - c. Proses organisasi  
Proses organisasi adalah kegiatan yang menghasilkan output. Kegiatan-kegiatan ini perlu diubah untuk mencapai tujuan organisasi atau keinginan pelanggan yang berubah seiring waktu.
- Faktor pendorong perubahan organisasi ditunjukkan pada Gambar 1.



**Gambar 1.**

Faktor pendorong perubahan organisasi

Sumber: (Furxhi 2021; Storey, Ulrich, and Wright 2019; Muchira and School 2015)

## 5. Keterampilan dan Kompetensi yang Dibutuhkan untuk Agen Perubahan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan kompetensi harus fokus pada proses yang mengarah pada perubahan kondisi bisnis. Kompetensi profesional SDM sebagai agen perubahan seperti keterampilan hubungan yang efektif, keterampilan pengembangan sumber daya manusia (HRD), Manajemen kinerja, pengetahuan rantai nilai, dan manajemen konflik diperlukan.

- a. Keterampilan hubungan yang efektif  
Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, agen harus fokus pada perubahan kondisi bisnis dan membantu memimpin proses perubahan menggunakan kompetensi mereka.
- b. Kompetensi profesional  
Kompetensi profesional bersekutu dengan juara karyawan dan peran ahli administrasi yang memerlukan kredibilitas agen. Sebagai profesional SDM atau manajer lini, kredibilitas harus diperoleh oleh mitra kerja. Restrukturisasi, bakat dan manajemen kinerja, memberikan saran dan dukungan pada pengembangan karir dan organisasi, mengevaluasi praktik SDM dan dampak program dapat dimasukkan dalam kegiatan ini.

## 6. Keterampilan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Kotter (2006) Pengembangan Sumber Daya Manusia profesional perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan untuk belajar dan memahami proses pembelajaran sebagai agen perubahan. Karyawan dibantu oleh keterampilan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan organisasi dan pribadi. Praktisi SDM perlu memiliki kompetensi khusus untuk memungkinkan mereka menjadi agen perubahan yang efektif. Semua kompetensi ini harus berhubungan secara signifikan dengan peran agen perubahan. Kurangnya kompetensi khusus ini adalah hambatan utama bagi praktisi SDM dalam upaya mereka untuk menjadi agen perubahan dalam organisasi mereka. Ketidakmampuan mereka untuk berfungsi sebagai agen perubahan pasti akan menciptakan penghalang bagi mereka untuk menjadi mitra strategis yang terintegrasi dengan baik dan juga akan menghambat kemampuan mereka

untuk membantu organisasi mereka mencapai tujuan bisnisnya (Long, Wan Ismail, and Amin 2013).

- a. Manajemen kinerja  
Praktisi SDM sebagai agen perubahan perlu lebih dulu mengingatkan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.
- b. Sikap yang benar  
Perubahan adalah proses yang kompleks dan padat karya yang membangkitkan perasaan dan emosi dan oleh karena itu perubahan tidak dapat berhasil dengan ketekunan yang besar. Tanpa sikap yang benar, manajer tidak dapat memimpin tim melalui kesulitan dan tantangan rekan tim yang frustrasi, orang yang marah, masalah yang tidak terduga antara lain dengan stamina dan tekad yang besar.
- c. Keterampilan yang diperlukan  
Berbagai keterampilan wajib bagi agen perubahan agar berhasil. Berbagai keterampilan seperti manajemen konflik dan mengelola tantangan transisi, keterampilan analitis untuk menganalisis situasi rumit di perusahaan dan membantu untuk menjadi cukup fleksibel untuk mengatasi hambatan dan menangani masalah yang akan datang, keterampilan individu agar mampu menjalin hubungan interpersonal yang kuat dan berkomunikasi dengan kelompok yang berbeda untuk menciptakan kesiapan untuk perubahan, keterampilan mendengarkan yang baik diperlukan untuk membantu mereka berempati dan juga memiliki keterampilan mendengarkan yang baik, dan keterampilan komunikasi sebagai perekat yang membuat organisasi tetap bersama dan membantu untuk bergerak ke masa depan yang diinginkan.

### KESIMPULAN

Perusahaan besar atau kecil membutuhkan agen perubahan saat mereka mau mengubah strukturnya, perkenalkan yang baru produk/jasa atau teknologi baru. Agen perubahan membantu organisasi untuk beralih ke cara baru dalam melakukan sesuatu dan oleh karena itu kita dapat mengatakan bahwa agen perubahan adalah setiap orang dengan kekuatan dan keterampilan untuk memfasilitasi dan memandu upaya perubahan. Agen perubahan dapat berupa eksternal atau internal yang memainkan peran yang berbeda seperti juara perubahan, pengadopsi perubahan, konsultan dan sinergis. Mereka mampu mendorong perubahan melalui model perubahan yang berbeda yang diadopsi oleh organisasi. Ketika HRD berperan sebagai agen perubahan, mereka dapat berhasil mengelola perubahan karena HR tahu bagaimana menangani sumber daya manusia yang merupakan aset berharga organisasi dan penggerak perubahan.

Peneitian saat ini berfokus pada Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai agen perubahan. Penelitian masa depan harus fokus pada peran pengembangan sumber daya manusia yang maju sebagai agen perubahan dan setiap tren yang mempengaruhi HRD sebagai agen perubahan. Penulis merekomendasikan bahwa studi masa depan harus melihat bagaimana pengembangan sumber daya manusia dapat disesuaikan untuk tenaga kerja yang beragam. Ada sedikit literatur tentang pengembangan sumber daya manusia di Kenya; studi lebih karena itu harus dilakukan.

### Referensi

- Armstrong, M. 2021. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. United States: Kogan Page Limited.
- Caldwell, Raymond. 2001. "Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM." *Human Resource Management Journal* 11 (3): 39–52.
- Carnall, Colin A. 2003. "Managing Change in Organisations. England." Pearson Education Limited.

- Christensen, R.** 2006. *Roadmap to Strategic HR*. USA: American Management Association.
- El-Dirani, A, M M Hussein, and H J Hejase.** 2019. "The Role of Human Resources in Change Management: An Exploratory Study in Lebanon." *The Journal of Middle East and North Africa Sciences* 5 (6): 1–13.
- Errida, Abdelouahab, and Bouchra Lotfi.** 2021. "The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review and Case Study." *International Journal of Engineering Business Management* 13: 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>.
- Furxhi, Gentisa.** 2021. "Employee's Resistance and Organizational Change Factors." *European Journal of Business and Management Research* 6 (2): 30–32.
- Harter, James K, Frank L Schmidt, and Theodore L Hayes.** 2002. "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 87 (2): 268.
- Heuvel, MacHteld Van Den, Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Jørn Hetland, and Wilmar B. Schaufeli.** 2020. "How Do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-Making and Work Engagement." *Spanish Journal of Psychology*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>.
- Hubbard, Nancy, and John Purcell.** 2001. "Managing Employee Expectations during Acquisitions." *Human Resource Management Journal* 11 (2): 17–33.
- Kotter, John P, and Dan S Cohen.** 2002. "Creative Ways to Empower Action to Change the Organization: Cases in Point." *Journal of Organizational Excellence* 22 (1): 73–82.
- Long, Choi Sang, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, and Salmiah Mohd Amin.** 2013. "The Role of Change Agent as Mediator in the Relationship between HR Competencies and Organizational Performance." *International Journal of Human Resource Management* 24 (10): 2019–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725080>.
- Lunenburg, Fred C.** 2010. "Managing Change: The Role of the Change Agent." *International Journal of Management, Business and Administration* 13 (1): 1–6.
- Muchira, Teresia Njoki, and Kellen Kiambati School.** 2015. "The Role of Human Resource Development as a Change Agent." *Education Journal* 4 (5): 214. <https://doi.org/10.11648/j.edu.20150405.15>.
- Raghavi, K., and N. Gopinathan.** 2013. "Role of Human Resources as Change Agent in Enabling Equal Opportunity Practices." *Journal of Economics, Business and Management* 1 (3): 1–4. <https://doi.org/10.7763/joebm.2013.v1.65>.
- Sittrop, Danny, and Cheryl Crosthwaite.** 2021. "Minimising Risk—The Application of Kotter's Change Management Model on Customer Relationship Management Systems: A Case Study." *Journal of Risk and Financial Management* 14 (10): 496. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100496>.
- Storey, J., D. Ulrich, and P.M. Wright.** 2019. *Strategic Human Resource Management. A Research Overview*. New York: Routledge.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)