



**Majalah Ilmiah**

# *Maranatha*

**Vol. 14/Nomor 2/Juli 2007**

**Interaksi Manusia-Komputer (IMK)  
dalam Perspektif Psikologi**  
*Sudarsono*

**Manajemen Perubahan dalam  
Organisasi Pengelolaan Transisi  
Manajemen di Korea Selatan**  
*Surya Setiawan*

**Arsitektur dalam Teknologi  
Enterprise Java Beans (EJB)  
Untuk Mengembangkan  
Aplikasi Bisnis**  
*Meliana Cristianti*

**Keamanan Berbasis Kamera dan  
Pengendali Mikro AT89C51  
Pada Sistem Perparkiran**  
*Semuil Tjihardjadi dan Yukih*

**Peran Simulasi Fault Tree  
Dalam Pemilihan Desain  
Keandalan Mesin (Engine)  
Pesawat Terbang**  
*Victor Suhandi*

**Pencegahan dan Penanggulangan  
Pencemaran Serta Upaya  
Menanggulangi Toksinitas Timbal**  
*Wahyu Widowati*

**Peranan Masyarakat Cina Muslim  
terhadap Perkembangan  
Arsitektur Mesjid**  
*Agus Cahyana*

**The Basic Information Retrieval**  
*Hendra Bunyamin*

**ISSN : 0854 - 7084**

**MAJALAH ILMIAH MARANATHA**

Volume 14 Nomor 2 Juli 2007

**DAFTAR ISI**

Interaksi Manusia – Komputer (IMK) dalam Perspektif Psikologi <i>Sudarsono</i>	1 – 6
Manajemen Perubahan dalam Organisasi: Pengelolaan Transisi Manajemen di Korea Selatan <i>Surya Setyawan</i>	7 – 19
Arsitektur dalam Teknologi <i>Enterprise JavaBeans</i> (EJB) untuk Mengembangkan Aplikasi Bisnis <i>Meliana Christianti</i>	20 – 30
Keamanan Berbasis Kamera dan Pengendali Mikro AT89C51 pada Sistem Perparkiran <i>Semuil Tjihardjadi dan Yukih</i>	31 – 40
Peran Simulasi <i>Fault Tree</i> dalam Pemilihan Desain Keandalan Mesin ( <i>Engine</i> ) Pesawat Terbang <i>Victor Suhandi</i>	41 – 48
Pencegahan dan Penanggulangan Pencemaran serta Upaya Penanggulangan Toksisitas Timbal <i>Wahyu Widowati</i>	49 – 61
Peranan Masyarakat Cina Muslim terhadap Perkembangan Arsitektur Masjid <i>Agus Cahyana</i>	62 – 72
<i>The Basic Information Retrieval</i> <i>Hendra Bunyamin</i>	73– 79

# Manajemen Perubahan dalam Organisasi: Pengelolaan Transisi Manajemen di Korea Selatan

Surya Setyawan

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Kristen Maranatha, Bandung

## Abstract

*Every organization in this world has its own unique culture. It seems that each of them has changed from their old culture to new culture. One of countries who has a unique culture is South Korea. South Korea is a good example for change management. They passed a hard financial crisis in 1997 and amazingly has recovered in 2 years. This paper will describe the role of change management in organization, especially organizational behavior in Korea.*

**Keywords:** *Change management, human resource management, organizational behavior, Korean culture.*

## I. Pendahuluan

Seiring dengan berjalannya waktu, perubahan terjadi pada setiap kehidupan manusia. Manusia sebagai individu dalam organisasi juga berperan sebagai pengubah organisasi tersebut. Individu dalam organisasi tersebut ada yang berperan dalam perubahan yang dia inginkan, ada pula yang hanya mengikuti saja dan tidak menyadari adanya perubahan yang terjadi dalam organisasi. Perubahan yang terjadi perlu direspon oleh individu lainnya, apakah ia ingin bertahan dengan kondisi baru dengan cara beradaptasi, atau mengalah karena tidak mengetahui apa yang sedang dan telah terjadi.

Ditinjau dari sisi organisasi, perubahan juga ada yang berhasil, ada pula yang tidak berhasil. Sayangnya menurut penelitian Schaffer dan Thompson (1992) yang dikutip oleh Siegal *et al.* (1996) menyatakan bahwa organisasi lebih banyak gagal dalam mengimplementasikan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Kegagalan ini disebabkan oleh berbagai faktor seperti susunan tujuan organisasi yang kurang cocok, penolakan dari individu organisasi, salah strategi dalam mengimplementasi periode transisi, atau kurangnya pengetahuan mengenai pentingnya aspek manajemen perubahan sebagai bagian dari para manajer dan para eksekutif.

Tulisan ini mencoba untuk menghubungkan berbagai teori dan penelitian dalam bidang manajemen perubahan dengan perubahan manajemen yang terjadi di Korea Selatan. Negara ini dijadikan contoh karena empat alasan berikut. Pertama, Korea dapat dijadikan model perekonomian dengan pertumbuhan yang cepat dari sektor agrikultur menjadi sektor industri dan

menjadi pemimpin dalam beberapa sektor industri yang penting di dunia. Industri penting tersebut meliputi sektor tradisional seperti industri pengolahan baja dan industri pembuatan kapal laut hingga sektor yang lebih baru seperti industri listrik dan industri elektronika. Contoh untuk industri tradisional adalah perusahaan Pohang yang merupakan industri pengolahan dan produser baja terbesar di dunia dan contoh untuk industri elektronik adalah Samsung sebagai produser penting dalam industri semikonduktor dan *chip* silikon.

Kedua, pertumbuhan ekonomi yang tinggi – sehingga disebut macan Asia – ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya tingginya campur tangan pemerintah dalam intervensi, pengarahan, dan kendali perusahaan. Selain itu, interaksi dengan para konglomerat Korea, yang disebut *chaebol*, juga sangat penting. Para pemilik perusahaan raksasa Korea tersebut memproduksi produk yang sudah populer di kalangan konsumen dunia. Mereka juga potensial untuk dijadikan mitra investasi asing, baik di negara berkembang maupun di negara maju.

Ketiga, kesuksesan Korea berasal dari pengelolaannya, terutama dari sisi manajemen sumberdaya manusia.

Terakhir, seluruh aspek tersebut kini sedang mengalami perubahan yang mendasar. Perubahan inilah yang akan dibahas beserta hasil penelitian dan teori manajemen perubahan dari berbagai sumber.

Sistematika pembahasan artikel ini membahas latar belakang negara Korea, kemudian pembahasan teori perubahan sebagai dasar untuk membahas perubahan yang terjadi di Korea. Artikel ini ditutup dengan simpulan pembahasan mengenai manajemen perubahan.

## II. Korea Selatan sebagai Korea Bersatu

Sejak wacana reunifikasi Korea Utara dengan Korea Selatan pada akhir abad XX yang lalu, bangsa Korea merasa tidak perlu adanya sebutan Utara dan Selatan pada nama negara mereka. Walaupun masih sebatas wacana, sebutan "Korea Bersatu" bagi seluruh bangsa Korea – baik Utara maupun Selatan – sudah digunakan di seluruh negeri. Oleh karena itu, penulis menggunakan kata "Korea" daripada "Korea Selatan" walaupun sumber tulisan ini mengenai Korea Selatan.

Budaya Korea terbentuk dari sejarah yang cukup panjang. Sejarah Korea dimulai pada awal abad IV sebelum masehi ditandai dengan berdirinya Kerajaan Choson lama. Bangsa Korea mengalami banyak peperangan, baik dari bangsa Korea sendiri maupun dari negara tetangganya, seperti Kekaisaran Tiongkok dan Kekaisaran Jepang. Pada masa silam, bangsa Korea memiliki beberapa kerajaan kecil di Semenanjung Korea. Sejarah mencatat beberapa perubahan dalam sistem pemerintahan di sana, misalnya bersatunya kerajaan Shilla dan Parhae, munculnya kerajaan Koryo, dan kerajaan Choson baru. Pada masa kerajaan Choson, Raja Sejong menciptakan *Hangul* sebagai abjad bahasa Korea mengganti huruf kanji (*Hanzi*) dari Tiongkok. Tidaklah mengherankan bila budaya Korea relatif sama dengan budaya Tiongkok.

Semenanjung Korea sempat direbut oleh Kekaisaran Tiongkok dan Kekaisaran Jepang. Setelah kekalahan Jepang pada tahun 1945, Korea segera bebas dari pendudukan Jepang. Sayangnya pada saat itu terjadi konflik ideologi sehingga wilayah Semenanjung Korea bagian Utara dikuasai oleh ideologi komunis Rusia, sedangkan wilayah Semenanjung Selatan didominasi oleh ideologi demokrasi Amerika Serikat. Akhirnya pada tanggal 15 Agustus 1947 berdirilah *Taehan Minguk* atau Republik Korea dengan ibukota Seoul dan pada tanggal 9 September 1947 *Choson Minjujuui Inmin Kongwhaguk* atau Republik Demokratik Rakyat Korea dengan ibukota Pyongyang.

Sama seperti kebanyakan negara di Asia Timur, Korea merupakan negara dengan penduduk ras Mongoloid yang homogen. Homogenitas penduduk ini merupakan salah satu faktor pesatnya pertumbuhan negeri ginseng ini, terutama dalam bidang ekonomi. Rowley (2002) mengungkapkan bahwa dengan jumlah penduduk 45,1 juta penduduk pada tahun 1997, Korea memiliki tenaga kerja lokal yang jauh lebih banyak daripada tenaga kerja ekspatriat. Hal ini berdampak pada tingkat pengangguran yang hanya sebesar 2,6 persen pada tahun 1997.

Perekonomian Korea mulai bertumbuh pesat pada tahun 1960-an, dimulai pada saat perekonomian masih terbelakang dengan sumber daya alam yang terbatas, pasar domestik yang sedikit, dan kondisi baru terlepas dari penjajahan Jepang. Dengan tingkat pertumbuhan yang fantastis dari *output*, produktivitas, dan pendapatan, Korea mampu memperbaiki kondisi yang terbelakang menjadi negara industri yang maju. Hal itu dapat dilihat dari peningkatan *gross domestic product* (GDP) sebesar 9 persen dari awal tahun 1950 hingga akhir tahun 1990 sebesar \$136 milyar dan didukung dengan adanya investasi asing langsung (*foreign direct investment*) sebesar \$5 milyar yang didominasi dari Amerika Serikat dan Republik Rakyat Tiongkok. Perkembangan ekonomi yang pesat ini diduga karena adanya kehomogenan dalam masyarakat Korea.

Perkembangan ekonomi Macan Asia ini terpaksa terpuruk karena krisis keuangan yang melanda Asia pada pertengahan tahun 1997. GDP turun sampai dua pertiganya dan nilai tukar jatuh sampai dengan 54 persen terhadap dollar Amerika. Hal itu menyebabkan jatuhnya para konglomerat Korea (*chaebol*) dengan ditandai bangkrutnya beberapa perusahaan besar, termasuk beberapa bank kecil. Akibatnya, tingkat pengangguran naik tiga kali lipat menjadi 2 juta orang (8,6 persen). Krisis ini juga menyebabkan kegelisahan dan kebingungan pada para politikus, perancang kebijakan, manajer, pekerja dan seluruh rakyat karena segala yang telah dikembangkan selama setengah abad telah hilang dalam jangka waktu yang sangat pendek.

Akan tetapi, pukulan berat ini tidak menurunkan semangat bangsa Korea dalam membangun perekonomian negeri mereka. Hal ini ditunjukkan dengan pemulihan perekonomian Korea yang terwujud pada tahun 1999.

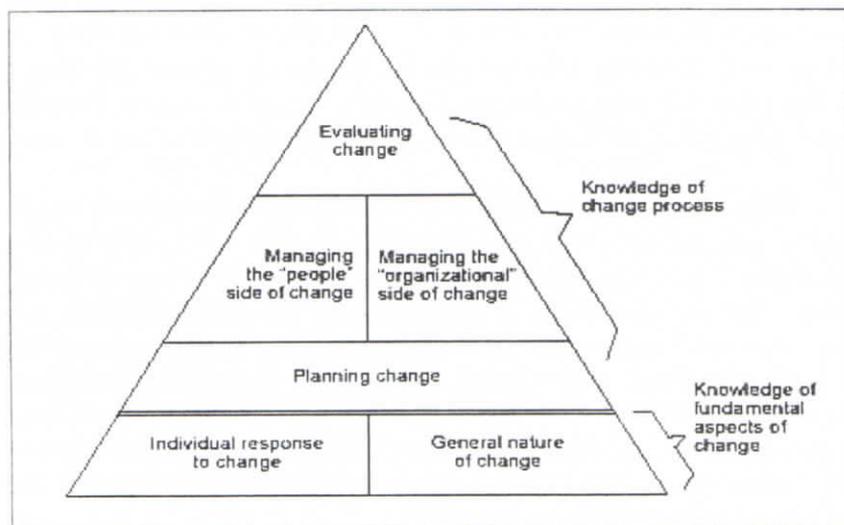
### III. Berbagai Teori Manajemen Perubahan

Seiring dengan berkembangnya ilmu perilaku organisasional sebagai suatu disiplin ilmu tersendiri, teori, aplikasi, dan model manajemen perubahan juga ikut berkembang mengikuti perubahan yang terjadi dalam berbagai organisasi. Berikut ini akan dibahas beberapa teori tentang manajemen perubahan dari berbagai sumber.

#### 3.1 Model Manajemen Perubahan

Siegal (1997: 58) mengutip model Manajemen Perubahan dari Burke *et al.* (1988, 1990, 1991, 1993) yang menggambarkan perspektif proses perubahan organisasional. Rerangka ini mengintegrasikan kekuatan teori perspektif dan menggabungkan berbagai isu penting yang menyangkut evaluasi dari proses perubahan yang efektif dan menyeluruh. Model ini digambarkan dalam Gambar 1.

Secara garis besar, model ini menggambarkan enam perubahan yang didasari oleh dua pengetahuan (*knowledge*), yaitu pengetahuan aspek dasar perubahan dan pengetahuan proses perubahan. Pengetahuan aspek dasar perubahan terdiri atas respons individual terhadap perubahan (*individual response to change*) dan sifat dasar perubahan (*general nature of change*). Pengetahuan proses perubahan terdiri atas rencana perubahan (*planning change*), mengelola individu untuk berubah (*managing the 'people' side of change*), mengelola organisasi untuk berubah (*managing the 'organization' side of change*), dan evaluasi perubahan (*evaluating change*).



Gambar 1 Model manajemen perubahan. Sumber: Siegal *et al.* (1996: 59)

Dalam pengetahuan aspek dasar perubahan, respons individual terhadap perubahan menitikberatkan pada sifat, kelaziman, dan utilitas individu dalam menolak perubahan. Sifat dasar perubahan merupakan sistem perubahan yang lambat dan cepat (evolusi dan revolusi) secara umum disertai dengan karakteristik perubahan dalam organisasi.

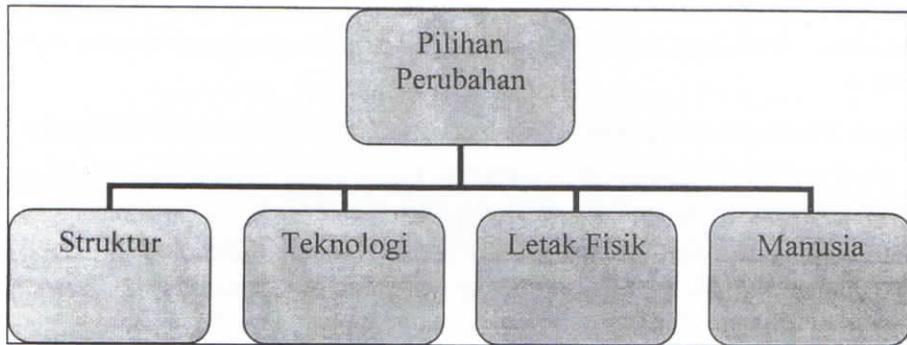
Dalam pengetahuan proses perubahan, rencana perubahan disusun untuk mengartikulasikan visi perubahan dalam organisasi sehingga rintangan yang akan dihadapi dapat diprediksi. Perubahan juga akan mempengaruhi cara mengelola individu dengan organisasi. Hal ini juga dibahas oleh Robbins (2001) dalam pembahasan hambatan yang dialami oleh organisasi, baik dari sisi individu maupun organisasi. Proses perubahan ini juga perlu dievaluasi sebagai umpan balik dari perubahan yang telah dilakukan. Proses ini secara keseluruhan juga dibahas Greenberg dan Baron (2000: 595) dalam proses perubahan dalam organisasi.

### 3.2 Agen Perubahan Sebagai Aspek Kunci dalam Manajemen Perubahan

Robbins (2001: 543) menjelaskan beberapa faktor yang dapat diubah oleh agen perubahan (*agent of change*) dalam organisasi.

1. Perubahan struktur organisasi (*structure*) yang didefinisikan sebagai bagaimana sebuah aturan yang dibagi, dikelompokkan dan diorganisasikan. Agen perubahan dapat mengganti dan mengubah beberapa elemen kunci dalam struktur dan desain organisasi saat ini seperti *span of control*, jenjang atau tingkat birokrasi dalam organisasi, desain pekerjaan, jam pekerjaan dan masalah penggajian. Jika hal ini dilakukan untuk melakukan perubahan yang lebih baik, perubahan struktur ini akan mampu meningkatkan motivasi seseorang dalam organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja.
2. Perubahan teknologi (*technology*) yang berkembang saat ini mampu meningkatkan efisiensi dalam melakukan pekerjaan. Hal ini terjadi karena hampir semua pekerjaan saat ini telah dapat dilakukan dengan komputer ataupun peralatan yang otomatis. Dengan semakin meningkatnya tingkat kompetitif antarperusahaan, penggunaan teknologi maju saat ini tidak bisa ditunda lagi bagi sebuah organisasi untuk tetap dapat bersaing. Penggunaan teknologi akan mengubah perilaku dan pandangan seseorang dalam organisasi di mana sebelumnya mereka diharuskan bekerja dengan mesin.
3. Perubahan pengaturan fisik (*physical setting*) yang berhubungan dengan pengaturan *layout* dalam pekerjaan. Perubahan *layout* seperti perubahan luas lokasi, desain interior, dan penempatan peralatan akan mengubah perilaku interaksi dan kebutuhan sosial anggota organisasi.
4. Perubahan jumlah orang (*people*), yaitu dengan adanya pengurangan ataupun penambahan orang dalam sebuah organisasi akan menyebabkan terjadinya sebuah perubahan dalam organisasi tersebut. Dengan adanya perubahan, orang dapat menyebabkan pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu, dengan adanya perubahan orang, akan mengubah sikap dan perilaku anggota organisasi seperti perubahan proses komunikasi, proses pembuatan keputusan, serta pemecahan permasalahan yang dihadapi oleh anggota organisasi tersebut.

Pilihan perubahan di atas dapat digambarkan pada bagan sebagai berikut.



Gambar 2 **Pilihan Perubahan**. Sumber: Robbins (2001: 543)

### 3.3 Proses Terjadinya Perubahan

Greenberg dan Baron (2000: 595) menjelaskan sepuluh tahap dalam melaksanakan proses perubahan. Tahapan itu adalah sebagai berikut.

1. Mendefinisikan tujuan (*define goals*) yang dimulai dengan penyusunan perencanaan strategis. Biasanya tujuan perencanaan strategis ini meliputi pasar bagi perusahaan, kondisi keuangan, budaya organisasi, dan juga kelompok dalam organisasi itu sendiri.
2. Mendefinisikan cakupan produk atau jasa (*define the scope of products and services*) agar perencanaan berjalan dengan baik. Oleh karena itu perusahaan berusaha mendefinisikan jangkauan organisasi yang merupakan bisnis yang ada saat ini dan bisnis yang akan dikembangkan pada masa yang akan datang.
3. Menaksir sumber daya internal (*assess internal resources*), yaitu dengan mengimplementasikan perencanaan strategis sehingga dapat mengenal sumberdaya internal yang ada dalam organisasi tersebut memungkinkan untuk melaksanakan rencana perubahan. Sumber daya internal yang perlu diperhatikan antara lain keuangan, aset fisik, dan sumber daya manusia.
4. Menaksir lingkungan eksternal (*assess the external environment*) akan berpengaruh terhadap jumlah kapasitas untuk operasi serta kemungkinan pengembangan organisasi. Suatu organisasi memiliki keuntungan apabila sumber daya eksternalnya tidak mudah ditiru oleh para pesaingnya.
5. Menganalisis rencana internal (*analyze internal arrangement*) yang ada dalam organisasi itu sendiri, misalnya kesiapan anggota organisasi dalam menciptakan komunikasi yang efektif.

6. Menaksir keunggulan kompetitif (*assess competitive advantage*) dalam organisasi dengan melihat tingkat persaingan dengan para pesaingnya mengenai kualitas, biaya, ataupun keduanya.
7. Mengembangkan strategi kompetitif (*develop a competitive strategy*) dalam organisasi sehingga dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan berdasarkan penilaian yang sebelumnya telah dilakukan. Beberapa strategi yang dapat disusun meliputi strategi peningkatan pangsa pasar, strategi keuntungan, strategi konsentrasi pasar, atau strategi keluar.
8. Mengomunikasikan strategi kepada para *stakeholder* (*communicate the strategy to stakeholders*) yang terdiri dari karyawan, manajer, pemegang saham, serta semua orang atau kelompok yang berhubungan dengan organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, dukungan terhadap strategi tersebut akan semakin baik.
9. Melaksanakan implementasi strategi (*implement the strategy*) yang telah direncanakan dan dikomunikasikan dengan baik dan dapat diterapkan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.
10. Evaluasi hasil (*evalute the outcomes*) merupakan tahapan akhir suatu perubahan. Dengan melakukan evaluasi yang berasal dari penerapan rencana yang telah dirancang sebelumnya, organisasi telah mencapai tujuan yang diharapkan. Jika rencana atau strategi tersebut berhasil, strategi tersebut dapat diteruskan. Jika tidak berhasil, strategi tersebut perlu diadakan penyesuaian lagi.

Beer (1997:52) menambahkan tiga hal yang perlu dilakukan dalam menjalankan proses perubahan yang berhasil. Ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut.

1. Menangani ketidakpuasan karyawan karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai pemicu untuk melakukan perubahan organisasi. Karyawan yang sudah bosan dengan keadaan saat ini didorong oleh agen perubahan untuk melakukan perubahan yang berarti dalam organisasi dengan meninggalkan status saat ini yang merugikan mereka. Perubahan yang dilakukan oleh keinginan karyawan yang kecewa biasanya akan sukses sebab sudah terbentuk sebuah keinginan yang kuat dari mereka sendiri untuk berubah.
2. Manajemen model baru, misalnya dengan menerapkan *commitment based organization* yang mampu mendorong individu untuk mengambil risiko dan mengambil inisiatif untuk menjadi pemimpin. Fokus konsep tersebut adalah memberi konsumen layanan atau produk terbaik dengan harga serendah mungkin. Contoh lainnya, seperti restrukturisasi organisasi yang menyangkut penyusutan karyawan. Akan tetapi, yang menjadi bagian terpenting adalah bagaimana restrukturisasi tersebut dilakukan tanpa menimbulkan kekecewaan yang besar pada karyawan yang di *layoff*. Restrukturisasi organisasi ini juga harus melibatkan karyawan sehingga dengan keterlibatan karyawan tersebut, mereka dapat memberi ide yang lebih banyak, meningkatkan motivasi, meningkatkan pengambilan risiko (*risk taking*), dan memberi peluang pertukaran informasi yang lebih baik. Hal lain yang juga penting adalah membangun kepercayaan. Kepercayaan

antara individu dengan departemen sebagai bagian dari organisasi merupakan pokok yang penting dalam pertukaran informasi. Pertukaran informasi tersebut merupakan bagian penting dalam proses penciptaan nilai konsumen.

3. Mengatur proses perubahan sehingga perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat dikelola dengan baik. Ada beberapa alat yang dipakai untuk mengelola perubahan tersebut seperti filosofi aktivitas, perubahan struktural, pendidikan, komunikasi, perubahan sistem pembayaran, konsultan, serta kepemimpinan yang baik.

### 3.4 Hambatan dalam Melakukan Sebuah Perubahan

Seperti yang telah dibahas Siegal (1996: 54) dalam perubahan sistem manajemen sumberdaya manusia di Korea, perubahan yang ingin dilakukan oleh suatu organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus karena ada beberapa faktor penghambat untuk melakukan perubahan tersebut. Hambatan tersebut dapat berasal dari dalam diri anggota organisasi dan dari organisasi itu sendiri (Robbins 2001: 545). Dari dalam individu penghambat perubahan dapat berasal dari karakteristik dasar manusia seperti persepsi, kepribadian, serta kebutuhan anggota organisasi. Berdasarkan karakteristik dasar tersebut akan timbul beberapa faktor penghambat untuk melakukan perubahan.

1. Kebiasaan (*habit*) yang unik bagi setiap individu perlu diketahui oleh para manajer yang membawahi individu yang memiliki kebiasaan yang berbeda-beda, termasuk dirinya sendiri. Perubahan yang terjadi pada organisasi membutuhkan waktu bagi para individu untuk menyesuaikan kebiasaannya dengan perubahan yang ada.
2. Keamanan (*security*) seorang individu yang tinggi cenderung untuk menolak perubahan. Hal itu terjadi karena adanya persepsi individu bahwa perubahan perilaku dapat mengancam keamanan pekerjaan mereka ataupun posisi seseorang dalam suatu perusahaan.
3. Perubahan faktor ekonomi (*economic factor*) akan menyebabkan individu mempunyai rasa takut dalam menerima pendapatan yang jauh lebih sedikit dibandingkan dengan pendapatan pada saat ini. Hal tersebut dapat terjadi bila ada perubahan dalam deskripsi pekerjaan sehingga pembayaran upah yang sebelumnya didasarkan atas senioritas berubah menjadi didasarkan atas produktivitas.
4. Takut akan ketidakpastian (*fear of the unknown*) merupakan faktor yang wajar dialami oleh organisasi. Risiko yang ditanggung organisasi dalam menghadapi ketidakpastian perubahan merupakan bayang-bayang yang sulit diprediksi. Misalnya penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu organisasi. Dalam menerapkan TQM, organisasi akan mengalami perubahan dalam proses pengendalian kualitas. Individu akan merasa terancam karena takut jika mereka tidak dapat melakukan hal tersebut dan jika sistem TQM tersebut gagal diimplementasikan.
5. Proses informasi yang selektif (*selective information processing*) dilakukan oleh para individu yang telah memiliki caranya sendiri. Mereka akan sulit

untuk berubah karena telah memiliki dunianya sendiri. Misalnya, orang Korea yang homogen akan sulit menerima masuknya ekspatriat karena jalan pemikiran mereka akan berbeda dengan orang lain yang memiliki cara pandang dan budaya yang lain dari mereka.

Hambatan dalam organisasi dapat dibagi menjadi empat bagian.

1. *Structural inertia*. Organisasi telah memiliki berbagai mekanisme tertentu untuk menciptakan kestabilan organisasi. Bila ada individu baru yang ingin masuk dalam organisasi tertentu, individu tersebut harus mengikuti pelatihan dan teknik sosialisasi lainnya sehingga nilai individu tersebut diharapkan sama dengan nilai yang dikehendaki organisasi.
2. *Limited focus of change*. Perubahan yang dilakukan pada satu bagian organisasi akan berdampak pada bagian lain dari organisasi tersebut. Misalnya, pergantian sistem penyebaran informasi dari surat menyurat menjadi penggunaan *email* pada perusahaan multinasional. Perusahaan tidak hanya mengumumkan penggunaan *email* sebagai pengganti mesin ketik saja. Perusahaan perlu mengganti komputer, memasang modem, melatih seluruh karyawannya untuk memahami komputer, internet, dan *email*.
3. *Group inertia*. Walaupun individu ingin melakukan perubahan dalam perilaku, tidaklah mustahil muncul sekelompok individu (*union*) dalam organisasi yang menentang perubahan tersebut. Ancaman dari dalam ini memiliki peran yang dapat menentukan terjadi atau tidaknya suatu perubahan dalam organisasi.
4. *Threat to expertise*. Perubahan pada pola organisasional akan mengancam para ahli dalam organisasi. Peranan mereka akan hilang bila terjadi perubahan teknologi yang mematikan peranan mereka. Misalnya para pekerja yang ahli di bidang pengolahan kata *Wordstar* akan terancam dengan munculnya *Microsoft Word* yang lebih mudah digunakan.
5. *Threat to established power relationship*. Pembagian ulang otoritas pembuat keputusan akan mengancam hubungan kekuatan yang telah terbentuk lama. Individu cenderung menyukai kondisi yang telah terbentuk lama karena mereka telah mengenal kondisi tersebut.
6. *Threat to established resource allocation*. Sama seperti bagian sebelumnya, perubahan alokasi sumber daya yang ada akan sulit mengubah kondisi yang telah lama terbentuk pada organisasi.

#### **IV. Manajemen Perubahan di Korea**

Dengan latar belakang sejarah yang panjang, Korea memiliki karakteristik budaya yang banyak berasal dari Jepang dan Tiongkok yang pernah menjajah negeri mereka serta Amerika yang mendukung demokrasi di Semenanjung Korea. Hal ini berdampak pada sistem manajemen yang dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu Jepang, Tiongkok, dan Amerika Serikat (Rowley 2002: 181, dikutip dari Chen 2000).

Bangsa Korea dapat mencontoh dari infrastruktur Jepang dan manajemen operasi mereka yang terkenal sangat baik. Bangsa Korea juga banyak yang menuntut ilmu di Amerika Serikat sehingga pola manajemen Korea berbasis pada perkembangan manajemen di Amerika Serikat. Campuran sistem manajemen yang ada di Korea membentuk suatu karakteristik tersendiri yang terpapar pada Tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1** Karakteristik Kunci Manajemen di Korea

Pengaruh ajaran Konghucu
Perusahaan sebagai komunitas keluarga
Jarak yang tajam antara pemilik, manajer dan pekerja
Penekanan pada ranking hirarki yang umum
Loyalitas dan kerjasama (terhadap individual)
Senioritas berdasarkan umur dan lamanya bekerja
Pengaruh militer
Pelatihan yang ekstensif (luas)
Penarikan tenaga kerja berdasarkan persamaan marga, daerah, dan lembaga pendidikan

**Sumber:** Diadaptasi dari Rowley (2002: 182)

Pengaruh ajaran Konghucu yang berakar pada masyarakat Tiongkok digunakan oleh para orang Korea sebagai nilai hidup, sikap, dan norma masyarakat pada umumnya. Hal ini berdampak pada praktik manajemen dengan personal yang berasal dari persamaan marga (*chiban*), daerah, bahkan lembaga pendidikan. Ajaran Konghucu yang harus menghormati orang yang lebih tua menajamkan jarak antara pemilik, manajer, dan pekerja. Senioritas juga ditonjolkan untuk menunjukkan kelas yang berbeda.

Bangsa Korea memiliki masyarakat yang sangat homogen sehingga terbentuk prinsip organisasional vertikal. Prinsip ini lebih menekankan pada sistem keluarga tradisional. Keadaan Korea yang mewajibkan pelatihan militer pada seluruh pemuda Korea telah menimbulkan suasana yang keras pada manajemen mereka. Loyalitas sangat diterapkan sebagai syarat mutlak dalam organisasi.

Karakteristik bangsa Korea yang keras ini akan menimbulkan masalah dalam perubahan yang cepat. Sebagai individu, mereka perlu dikelola dengan profesional. Pengelolaan ini dapat didasari dengan proses perubahan yang dijelaskan Greenberg dan Baron (2000: 595).

Dari sisi manajemen sumberdaya manusia (MSDM), masyarakat Korea masih banyak menganut karakteristik tradisional yang masih dipengaruhi oleh ajaran Konghucu. Akan tetapi, ada juga masyarakat Korea yang sudah terpengaruh globalisasi dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya manusianya. Pengaruh globalisasi ini menciptakan karakteristik baru dalam manajemen sumber daya manusia. Perbedaan karakteristik ini dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2** Perbedaan Karakteristik Manajemen Sumber Daya Manusia di Korea

Ruang MSDM	lingkup	Karakteristik Tradisional	Karakteristik Baru
Ideologi inti		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational first</i></li> <li>• <i>Collective equality</i></li> <li>• <i>Community oriented</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Individual respected</i></li> <li>• <i>Individual equity</i></li> <li>• <i>Market principle adopted</i></li> </ul>
Alur sumberdaya manusia		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mass recruitment of new graduates</i></li> <li>• <i>Job security (lifetime job)</i></li> <li>• <i>Generalist oriented</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recruitment on demand</i></li> <li>• <i>Job mobility (lifetime career)</i></li> <li>• <i>Development of professional</i></li> </ul>
Sistem kerja		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tall structure</i></li> <li>• <i>Line and staff; function based</i></li> <li>• <i>Position-based</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Flat structure</i></li> <li>• <i>Team systems</i></li> <li>• <i>Qualification-based</i></li> </ul>
Evaluasi dan sistem penggajian		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seniority (age and tenure)</i></li> <li>• <i>Pay equality</i></li> <li>• <i>Evaluation for advancement in job grade and job</i></li> <li>• <i>No appraisal feedback</i></li> <li>• <i>Single-rater appraisal</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ability, performance (annual systems)</i></li> <li>• <i>Merit pay</i></li> <li>• <i>Evaluation for pay increases</i></li> <li>• <i>Appraisal feedback</i></li> <li>• <i>360° appraisal</i></li> </ul>
Pengaruh pekerja		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Less involvement</i></li> <li>• <i>Less information sharing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Involvement of knowledge workers</i></li> <li>• <i>Information sharing</i></li> </ul>

**Sumber:** Rowley (2002: 185) yang dikutip dari Bae dan Rowley (2000)

Karakteristik yang berbeda tersebut perlu dikelola dengan profesional. Bila ada perusahaan yang ingin mengganti karakteristik sumber dayanya, para manajer perlu mempertimbangkan alasan yang kuat disertai dengan pengelolaan perubahan yang perlu dilakukan seperti yang telah dipaparkan Beer (1997) tentang proses perubahan yang berhasil.

Sebagai contoh, Rowley (2002: 187) membandingkan perubahan karakteristik manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan Samsung pada tahun 1995. Perubahan karakteristik ini ditekankan pada sistem promosi dan sistem penggajian yang dipaparkan pada Tabel 3. Sistem promosi yang semula berdasarkan pada senioritas berubah menjadi sistem promosi berdasarkan kinerja individu, sedangkan sistem penggajian yang semula berdasarkan posisi dan senioritas berubah menjadi sistem berdasarkan insentif individual. Walaupun sistem promosi dan sistem penggajian ini terlihat lebih rumit dan dapat menimbulkan konflik dalam penilaian prestasi kerja, organisasi perlu melaksanakan sistem ini secara transparan.

**Tabel 3** Manajemen Sumberdaya Manusia Tradisional dan Baru pada Perusahaan Samsung

Area	Tradisional	Baru
Promosi	Senioritas: Minimum persyaratan masa jabatan yang lama, setelah itu baru dipromosikan.	Kinerja: 'Kualifikasi' yang didasari kapabilitas + penilaian kinerja berbasis nilai Meningkatkan hirarki bekerja (8 sampai 10) = langkah menuju promosi.
Sistem penggajian	Posisi dan senioritas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pokok (50%)</li><li>• Upah (10%)</li><li>• Bonus (40%)</li></ul> tergantung gaji pokok 4-6 kali per tahun; mendapat lebih bila kinerja lebih baik dari rata-rata.	Insentif individual: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pokok (posisi + senioritas)</li><li>• Pembayaran kinerja yang bervariasi berdasarkan nilai kinerja individual)</li><li>• Berbagai variasi bonus spesial sampai dengan 2%</li></ul>

Sumber: Rowley (2002: 188)

Perubahan yang dilakukan Samsung ini perlu memperhatikan aspek budaya dimana budaya Konghucu di Korea masih bertahan. Perubahan ini perlu dilakukan tanpa merusak tatanan budaya lokal, walaupun sistem ini akan mengikis kentalnya budaya Konghucu.

## V. Simpulan dan Penutup

Korea sebagai salah satu kekuatan ekonomi dunia yang baru merupakan negara yang memiliki berbagai macam perubahan sejak abad IV sebelum masehi, baik dari sisi politik, sosial, budaya maupun dari sisi ekonomi. Perubahan yang telah dilalui merupakan contoh yang baik dalam membahas manajemen perubahan.

Manajemen perubahan berkembang seiring dengan berkembangnya disiplin ilmu perilaku organisasional. Berbagai teori dan model telah dihasilkan dari berbagai peneliti telah memperbaiki kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Perkembangan manajemen perubahan ini telah diadopsi dengan baik oleh bangsa Korea. Mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang terjadi, baik dari sisi perubahan perusahaan (mikroekonomi) maupun dari sisi perubahan perekonomian nasional (makroekonomi). Manajemen perubahan yang sukses ini ternyata memerlukan landasan pengetahuan akan budaya masyarakat setempat. Hal ini membuktikan bahwa manajemen perubahan perlu dikembangkan pada setiap budaya yang berbeda.

Sebagai penutup, adanya perbedaan karakteristik dalam implementasi manajemen sumber daya manusia di Korea merupakan isu menarik yang perlu dikembangkan lebih lanjut. Perbedaan yang akan mengguncang tatanan

masyarakat dan budaya setempat ini merupakan isu manajemen perubahan yang penting dan menarik untuk dibahas.

### **Daftar Pustaka**

- Anonymous. 1998. *Selamat Datang di Korea*. Terjemahan. Jakarta: Embassy of the Republic of Korea.
- Beer, Michael. 1987. "Revisiting organizations: change process and emergent model," *Academy of Management Executive*. February: 51-55.
- Greenberg, Jerald & Baron, R.A. 2000. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Rowley, Chris. 2002. "South Korean management in transition," *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Thomson Learning.
- Siegal, Wes, *et al.* 1996. "Understanding the management of change: An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s," *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 9 (6): 54-80.