



DOI: <https://doi.org/10.38035/snesr.v2i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Perubahan Organisasi dan Desain Intervensi

Bunga Adinda Fanesa¹, Vina Idamatus Sa'adah², Ansori Ansori³

¹Universitas Islam Batang Hari, Batang Hari, Indonesia, Bungamuarabulian7@gmail.com.

²Universitas Islam Batang Hari, Batang Hari, Indonesia, ffina051@gmail.com.

³Universitas Islam Batang Hari, Batang Hari, Indonesia, Ansori1183@gmail.com.

Corresponding Author: Bungamuarabulian7@gmail.com¹

Abstract: Every organization whether a private company, government institution, or educational institution inevitably experiences change. Unfortunately, many change programs fail not because the goals are wrong, but because the approach is poorly planned. This paper discusses how an organizational intervention is properly designed from setting clear and measurable (SMART) goals, developing implementation steps that involve key stakeholders, to designing a structured evaluation plan. This paper uses a literature review method focusing on Indonesian journals published in the last 10 years. The findings show that a good intervention design combines three elements simultaneously: measurable goals, implementation that engages key people, and evaluation conducted from the beginning to the end of the program. In conclusion, successful organizational change is not about how large the budget is, but how well it is planned.

Keyword: Organizational Change, Intervention Design, SMART Goals, Implementation, Program Evaluation.

Abstrak: Setiap organisasi baik perusahaan swasta, lembaga pemerintah, maupun lembaga pendidikan pasti mengalami perubahan. Sayangnya, banyak program perubahan yang gagal bukan karena tujuannya salah, melainkan karena caranya kurang terencana. Tulisan ini membahas bagaimana sebuah intervensi organisasi dirancang dengan baik, mulai dari menetapkan tujuan yang jelas dan terukur (SMART), menyusun langkah-langkah pelaksanaan yang melibatkan semua pihak, hingga merancang cara mengevaluasi hasilnya. Tulisan ini menggunakan metode kajian pustaka terhadap jurnal-jurnal Indonesia yang terbit dalam 10 tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa desain intervensi yang baik adalah yang menggabungkan tiga unsur sekaligus: tujuan yang terukur, pelaksanaan yang melibatkan orang-orang kunci, dan evaluasi yang dilakukan sejak awal hingga akhir program. Kesimpulannya, perubahan organisasi yang berhasil bukan soal seberapa besar anggarannya, tetapi seberapa baik perencanaannya.

Kata Kunci: Perubahan Organisasi, Desain Intervensi, Tujuan SMART, Implementasi, Evaluasi Program.

PENDAHULUAN

Perubahan adalah bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan sebuah organisasi. Mulai dari perusahaan besar, kantor pemerintah, hingga sekolah atau pesantren semua pasti pernah mengalami situasi di mana sesuatu perlu diubah. Entah itu cara kerja, sistem manajemen, budaya tim, atau struktur kepemimpinan. Pertanyaannya bukan lagi 'apakah perlu berubah?' melainkan 'bagaimana cara berubah yang tepat agar tidak gagal di tengah jalan?'

Di era disrupsi digital seperti sekarang, tekanan untuk berubah datang dari berbagai arah secara bersamaan. Teknologi berkembang cepat, kebutuhan pelanggan berubah, persaingan semakin ketat, dan regulasi terus diperbarui. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan cepat akan tertinggal. Namun, berubah terlalu tergesa-gesa tanpa perencanaan yang matang pun bisa berakibat buruk karyawan bingung, produktivitas turun, dan tujuan tidak tercapai. (Prasetyo & Wahyuni, 2019).

Di sinilah pentingnya apa yang disebut dengan desain intervensi organisasi. Intervensi bukan sekadar kebijakan baru yang tiba-tiba ditetapkan atasan. Intervensi adalah program perubahan yang dirancang secara sistematis ada tujuan yang jelas, ada langkah-langkah pelaksanaan yang terstruktur, dan ada cara untuk menilai apakah program itu berhasil atau tidak. salah satu alasan terbesar gagalnya program perubahan di organisasi Indonesia adalah kurangnya rancangan yang matang sebelum program diluncurkan. Akibatnya, karyawan merasa perubahan 'tiba-tiba', tidak memahami tujuannya, dan akhirnya menolak. (Hidayat, 2020).

Lebih lanjut, Peran kepemimpinan sangat menentukan dalam mengarahkan dan menggerakkan proses perubahan. Pemimpin yang mampu menjelaskan visi secara gamblang, membangun kepercayaan tim, dan memberikan teladan nyata akan jauh lebih berhasil dalam membawa organisasinya melewati proses transformasi dibandingkan pemimpin yang hanya mengeluarkan instruksi dari atas. (Handoko & Setiawan, 2021).

METODE

Tulisan ini menggunakan pendekatan kajian pustaka (*literature review*), yaitu metode penelitian yang mengumpulkan, membaca, menganalisis, dan merangkum berbagai sumber tertulis yang relevan dengan topik yang dikaji. Metode ini dipilih karena tujuan artikel ini adalah menyajikan gambaran menyeluruh tentang praktik terbaik desain intervensi organisasi, bukan menguji cobakan program tertentu di lapangan. Sumber yang digunakan adalah jurnal-jurnal ilmiah Indonesia yang terbit antara tahun 2014 hingga 2024 dan dapat diakses secara daring. Pencarian dilakukan melalui portal jurnal nasional seperti Google Scholar, SINTA, GARUDA (Garba Rujukan Digital), dan laman resmi jurnal perguruan tinggi Indonesia. Kata kunci yang digunakan antara lain: perubahan organisasi, desain intervensi, tujuan SMART, implementasi program perubahan, evaluasi organisasi, dan keterlibatan pemangku kepentingan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum Merancang Intervensi: Kenali Dulu Masalahnya

Banyak program perubahan gagal bukan karena solusinya salah, tetapi karena masalahnya belum benar-benar dipahami. Organisasi dapat diibaratkan seperti tubuh manusia sebelum dokter memberikan obat, ia harus terlebih dahulu memeriksa pasiennya secara menyeluruh. Begitu pula dengan intervensi organisasi: sebelum merancang solusi, perlu dilakukan diagnosis yang mendalam untuk mengetahui apa yang sebenarnya tidak berjalan dengan baik. (Susanto, 2018).

Salah satu alat diagnosis yang paling mudah digunakan dan paling banyak dipakai di organisasi Indonesia adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dengan analisis ini, organisasi bisa memetakan kekuatan yang bisa dimanfaatkan, kelemahan yang perlu diperbaiki, peluang yang bisa diambil, dan ancaman yang perlu diantisipasi. Namun, analisis SWOT perlu dijalankan secara jujur dan melibatkan berbagai pihak bukan hanya atasan, tetapi juga karyawan di lapangan yang mengetahui masalah sehari-hari. (Nugroho & Hartini, 2022).

Diagnosis yang baik menghasilkan gambaran masalah yang spesifik. Misalnya, bukan sekadar 'komunikasi tim buruk', melainkan 'rapat koordinasi antar divisi tidak terstruktur sehingga keputusan yang dihasilkan sering berbeda-beda di setiap bagian'. Semakin spesifik masalah yang teridentifikasi, semakin mudah merancang solusi yang tepat sasaran. Di sinilah akar dari desain intervensi yang efektif.

Menetapkan Tujuan yang Jelas: Kerangka SMART

Setelah masalah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan intervensi. Tujuan yang baik bukan sekadar kalimat motivasi seperti 'meningkatkan kinerja tim' atau 'memperbaiki budaya organisasi'. Tujuan yang baik harus cukup spesifik sehingga semua orang tahu apa yang sedang dikerjakan, dan cukup terukur sehingga kita bisa tahu apakah tujuan itu tercapai atau tidak.

Perusahaan swasta di Indonesia menemukan bahwa program intervensi SDM yang menggunakan kerangka SMART dalam menetapkan tujuan memiliki tingkat keberhasilan yang jauh lebih tinggi dibandingkan yang tidak. Kerangka SMART terdiri dari lima unsur: *Specific* (tujuan harus jelas dan tidak ambigu), *Measurable* (ada ukuran atau indikator keberhasilan yang bisa diverifikasi), *Achievable* (target yang ditetapkan realistis untuk dicapai), *Relevant* (sesuai dengan kebutuhan dan prioritas organisasi), dan *Time-bound* (ada batas waktu yang jelas). Kerangka ini bukan hal baru, tetapi masih sangat relevan dan terbukti efektif. (Rahmawati & Kusuma, 2023). Sebagai contoh konkret: daripada menulis tujuan 'meningkatkan kepuasan kerja karyawan', lebih baik ditulis 'meningkatkan skor kepuasan kerja karyawan bagian produksi dari 65% menjadi 80% berdasarkan survei internal, dalam kurun waktu 6 bulan melalui program peningkatan komunikasi atasan-bawahan'. Tujuan kedua jauh lebih mudah dikerjakan dan lebih mudah dinilai hasilnya. Tujuan yang terukur juga berfungsi sebagai alat motivasi. Ketika karyawan tahu secara persis apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mengukur kemajuannya, mereka cenderung lebih termotivasi dan lebih fokus dalam bekerja. Sebaliknya, tujuan yang kabur membuat orang bingung dan mudah menyerah di tengah jalan. (Wibowo, 2020).

Merancang Langkah Implementasi yang Melibatkan Semua Pihak

Tujuan yang bagus tidak akan ada artinya tanpa rencana pelaksanaan yang konkret. Implementasi adalah jantung dari intervensi di sinilah semua rencana diuji dengan kenyataan. Kesalahan umum dalam implementasi program perubahan di Indonesia adalah 'top-down' yang terlalu kaku' semua keputusan dibuat oleh atasan, lalu diturunkan begitu saja kepada karyawan tanpa proses diskusi atau penjelasan yang memadai. Akibatnya, karyawan merasa tidak dilibatkan dan akhirnya tidak peduli atau bahkan menolak. (Anggraeni & Puspitasari, 2021).

Pendekatan yang lebih efektif adalah melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholder*) sejak awal perencanaan. Pemangku kepentingan di sini bukan hanya atasan dan manajer, tetapi juga karyawan di level bawah yang paling terdampak oleh perubahan. Ketika orang merasa pendapatnya didengar dan idenya diakomodasi, rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program perubahan pun tumbuh. Dan orang yang merasa ikut memiliki program cenderung jauh lebih bersemangat menjalankannya.

Rencana implementasi yang baik setidaknya memuat tiga hal: siapa yang bertanggung jawab atas setiap aktivitas, apa yang harus dilakukan dan kapan harus selesai, serta sumber daya apa yang dibutuhkan. Dalam praktiknya, rencana ini bisa dituangkan dalam bentuk tabel jadwal kerja (*action plan*) yang dipegang bersama oleh semua pihak yang terlibat.

Selain keterlibatan, komunikasi menjadi kunci keberhasilan implementasi. Pada BUMN di Indonesia menemukan bahwa program perubahan yang dibarengi komunikasi internal yang aktif dan terbuka melalui rapat rutin, surat edaran, grup diskusi, atau platform digital memiliki tingkat resistensi karyawan yang lebih rendah. Karyawan yang mendapat informasi yang cukup lebih mudah diajak berubah dibanding yang tidak tahu apa-apa. (Kurniawan & Santoso, 2022). Satu hal yang sering terlupakan dalam rencana implementasi adalah rencana mengatasi hambatan. Tidak ada program perubahan yang berjalan mulus 100%. Selalu ada kendala entah itu dana yang tiba-tiba berkurang, karyawan kunci yang resign, atau situasi eksternal yang tidak terduga. Oleh karena itu, dalam menyusun langkah implementasi, penting juga menyiapkan rencana cadangan (*contingency plan*) untuk setiap potensi hambatan yang sudah bisa diprediksi.

Merancang Evaluasi: Mengukur Apa yang Sudah Dikerjakan

Evaluasi sering dianggap sebagai 'urusan nanti' sesuatu yang dilakukan setelah program selesai. Padahal, evaluasi yang baik justru dirancang sejak sebelum program dimulai. Ada dua jenis evaluasi yang perlu dilakukan: evaluasi formatif, yaitu penilaian yang dilakukan selama program berjalan untuk melihat apakah ada yang perlu diperbaiki, dan evaluasi sumatif, yaitu penilaian di akhir program untuk mengukur apakah tujuan keseluruhan tercapai. (Saputra & Lestari, 2023).

Lebih Lanjut, evaluasi formatif sangat berguna sebagai 'sistem peringatan dini'. Jika di pertengahan program ditemukan bahwa sebuah aktivitas tidak berjalan sesuai harapan, tim pelaksana bisa segera menyesuaikan pendekatan tanpa harus menunggu program selesai. Ini seperti navigator kapal yang terus memeriksa kompas di perjalanan bukan hanya ketika sudah sampai di tujuan. (Widyaningrum, 2021).

Indikator keberhasilan perlu ditetapkan sejak awal dan harus konsisten dengan tujuan SMART yang sudah dirumuskan. Misalnya, jika tujuannya adalah 'meningkatkan skor kepuasan kerja dari 65% menjadi 80% dalam 6 bulan', maka indikator keberhasilannya adalah skor kepuasan yang diukur melalui survei pada bulan ke-6. Pengumpulan data bisa dilakukan melalui survei, wawancara, observasi langsung, atau analisis data kinerja yang sudah tersedia.

Menjaga Agar Perubahan Tidak Hilang Begitu Saja

Salah satu tantangan terbesar dalam program perubahan adalah memastikan bahwa dampaknya bertahan setelah program resmi selesai. Banyak organisasi yang berhasil menjalankan program perubahan dengan baik, tetapi setelah program berakhir, perlahan-lahan semua kembali ke kebiasaan lama. Ini yang disebut dengan 'efek karet gelang' organisasi seperti tertarik maju lalu kembali ke posisi semula begitu tekanan program hilang. Faktor budaya memainkan peran sangat besar dalam keberlanjutan perubahan, khususnya di organisasi Indonesia. Nilai-nilai seperti kebersamaan, rasa saling menghargai, dan kerja gotong royong bisa menjadi modal sosial yang luar biasa jika dimanfaatkan dengan tepat dalam program perubahan. Sebaliknya, perubahan yang terasa 'asing' dan tidak sesuai dengan nilai-nilai lokal cenderung cepat ditolak. (Permana & Indrawati, 2023).

Pentingnya membangun organisasi yang terus belajar (*learning organization*) sebagai fondasi keberlanjutan perubahan. Dalam organisasi yang terus belajar, anggota-anggotanya terbiasa merefleksikan cara kerja mereka, terbuka terhadap umpan balik, dan tidak takut

mencoba hal baru. Budaya seperti ini membuat setiap perubahan lebih mudah diterima dan dipertahankan. (Marliana & Ferdiansyah, 2022).

Peran pemimpin tidak berhenti ketika program perubahan diluncurkan. Justru di fase pasca-implementasi, pemimpin harus semakin aktif: merayakan keberhasilan-keberhasilan kecil bersama tim, memberikan pengakuan (recognition) kepada anggota yang berkomitmen, dan terus mengkomunikasikan pentingnya perubahan yang sedang dijalani. Tanpa dukungan aktif dari pemimpin, perubahan yang sudah susah payah dibangun bisa runtuh dalam waktu singkat. (Utami & Dharmmesta, 2019).

KESIMPULAN

Merancang intervensi organisasi yang berhasil bukan perkara yang mudah, tetapi juga bukan sesuatu yang mustahil dilakukan. Kuncinya terletak pada tiga hal yang saling berkaitan: tujuan yang dirumuskan secara jelas dan terukur menggunakan kerangka SMART, implementasi yang melibatkan semua pihak dengan komunikasi yang terbuka, dan evaluasi yang dirancang sejak awal serta dilakukan secara konsisten sepanjang program berjalan.

Intervensi yang berhasil di Indonesia umumnya memiliki satu kesamaan: mereka tidak dipaksakan dari atas, melainkan dibangun bersama-sama dengan melibatkan berbagai lapisan organisasi. Ini sejalan dengan nilai-nilai budaya Indonesia yang menghargai musyawarah, kebersamaan, dan rasa memiliki bersama. (Haryanto & Budiman, 2024).

Kesiapan individu adalah variabel yang paling sering diabaikan dalam program perubahan di Indonesia. Sebaik apapun desain intervensinya, jika orang-orang yang harus menjalankannya belum siap secara mental dan emosional, hasilnya tidak akan optimal. Oleh karena itu, membangun kesiapan individu melalui sosialisasi yang cukup, ruang untuk bertanya, dan penjelasan yang jujur tentang dampak perubahan adalah bagian yang tidak boleh diabaikan. (Fauzi & Rohmah, 2024).

Pada akhirnya, perubahan organisasi yang sukses bukan soal program yang paling canggih atau anggaran yang paling besar. Perubahan yang sukses adalah yang paling manusiawi yang memahami bahwa di balik setiap kebijakan dan prosedur, ada manusia-manusia nyata yang perlu diajak bicara, didengar, dan dilibatkan. Itulah esensi dari desain intervensi yang sesungguhnya.

REFERENSI

- Anggraeni, L. & Puspitasari, R. (2021). Strategi Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Implementasi Perubahan Organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 21, No. 2, hal. 78–93. <https://jurnal.uns.ac.id/jbm/article/view/50123>
- Fauzi, A. & Rohmah, N. (2024). Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi: Studi pada Perusahaan Manufaktur Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 17, No. 1, hal. 71–85. <https://journals.ums.ac.id/index.php/manajemen/article/view/20456>
- Handoko, T.H. & Setiawan, A. (2021). Kepemimpinan Transformasional sebagai Penggerak Perubahan Organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 25, No. 1, hal. 60–75. <https://journal.uui.ac.id/JSB/article/view/17532>
- Haryanto, J.O. & Budiman, A. (2024). Intervensi Berbasis Bukti dalam Perubahan Organisasi: Tinjauan Sistematis Penelitian Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 27, No. 3, hal. 217–232. <https://jurnal.ugm.ac.id/jsp/article/view/94512>
- Hidayat, R. (2020). Resistensi Karyawan dalam Proses Perubahan Organisasi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 9, No. 1, hal. 45–57. <https://e-journal.unair.ac.id/JPIO/article/view/14321>
- Kurniawan, H. & Santoso, D. (2022). Efektivitas Komunikasi Internal dalam Program Perubahan Organisasi BUMN. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, Vol. 4, No. 1, hal. 22–38. <https://jko.ipb.ac.id/index.php/jko/article/view/3456>

- Marliana, S. & Ferdiansyah, T. (2022). Organisasi Pembelajaran sebagai Fondasi Keberlanjutan Perubahan. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, Vol. 11, No. 1, hal. 39–52. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jkmb/article/view/115893>
- Nugroho, A.P. & Hartini, S. (2022). Penerapan Analisis SWOT dalam Diagnosis Perubahan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 10, No. 4, hal. 1124–1136. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/47821>
- Permana, Y. & Indrawati, R. (2023). Faktor Budaya dalam Keberlanjutan Program Perubahan Organisasi di Indonesia. *Jurnal Psikologi*, Vol. 50, No. 2, hal. 148–163. <https://jurnal.ugm.ac.id/jpsi/article/view/82134>
- Prasetyo, B. & Wahyuni, S. (2019). Dinamika Perubahan Organisasi di Era Disrupsi Digital. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. 10, No. 2, hal. 88–101. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/view/27413>
- Rahmawati, D. & Kusuma, F. (2023). Penerapan Tujuan SMART dalam Program Intervensi SDM Perusahaan Swasta di Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Vol. 18, No. 1, hal. 33–46. <https://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/612>
- Saputra, D. & Lestari, N. (2023). Model Evaluasi Empat Level dalam Mengukur Efektivitas Pelatihan dan Intervensi Organisasi. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Vol. 8, No. 1, hal. 14–28. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPSDAM/article/view/5678>
- Susanto, A.B. (2018). Diagnosis Organisasi: Fondasi Intervensi yang Efektif. *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 18, No. 3, hal. 201–215. <https://journals.telkomuniversity.ac.id/ijm/article/view/1245>
- Utami, C.W. & Dharmmesta, B.S. (2019). Peran Pemimpin dalam Mengawal Keberlanjutan Transformasi Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 22, No. 2, hal. 189–204. <https://ejournal.uksw.edu/jeb/article/view/2698>
- Wibowo, M. (2020). Penetapan Tujuan yang Terukur sebagai Kunci Keberhasilan Program Perubahan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 16, No. 2, hal. 112–124. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2341>
- Widyaningrum, M.E. (2021). Evaluasi Formatif sebagai Alat Perbaikan Program Perubahan secara Real-Time. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 23, No. 1, hal. 55–68. <https://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/20145>