

PENERAPAN *MANAGING CHANGE* PADA PERGANTIAN PEMIMPIN DI PT BFI FINANCE, TBK– CABANG SURABAYA 2

Edo Galih Permadi

Universitas Airlangga

Kampus-B, Univ Airlangga, Gedung Sekolah Pascasarjana

Jl. Airlangga 4-6, Surabaya 60286 Indonesia

e-mail: edogalihpermadi@gmail.com

Abstrak: Dalam organisasi dan perusahaan, seringkali terjadi perubahan dengan tujuan untuk memperbaiki proses bisnis di dalam tubuh organisasi tersebut. Pada saat terjadi perubahan di dalam organisasi, tidak jarang terjadi penolakan dari karyawan organisasi tersebut. Perubahan tersebut dapat berupa pergantian pemimpin dalam perusahaan. Hal ini terjadi pada PT BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2 ketika terjadi pergantian Manager Cabang. Manajemen perubahan yang efektif diperlukan untuk memperlancar perubahan yang dilakukan. Aktivitas yang dapat dilakukan untuk menghasilkan manajemen perubahan yang efektif yaitu *Motivating Change* dan *Managing the Transition*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Motivating Change* dan *Managing the Transition* beserta dampaknya pada pergantian pemimpin di PT BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan observasi dan wawancara (*in-depth interview*) untuk mengumpulkan data penelitian. Berdasarkan hasil penelitian, penerapan *Motivating Change* dan *Managing the Transition* pada pergantian pemimpin di PT BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2 membantu memperlancar usaha perubahan yang dilakukan oleh Manajer Cabang yang baru sehingga mengurangi resistensi karyawan.

Kata Kunci: BFI Finance, *managing change*, *Motivating Change*, *Managing the Transition*, pergantian pemimpin

Abstract: In organizations and companies, changes often occur with the aim of improving business processes within the organization. When changes occur within the organization, it is not uncommon for resistance to occur from the organization's employees. These changes can be in the form of a change of leaders in the company. This happened at PT BFI Finance Tbk second Surabaya branch when there was a change of Branch Manager. Effective change management is needed to facilitate the changes. Activities that can be carried out to produce effective change management are *Motivating Change* and *Managing the Transition*. This study aims to determine the application of *Motivating Change* and *Managing the Transition* and its impact on the change of leaders at PT BFI Finance Tbk second Surabaya branch. This research is a qualitative descriptive study using observations and interviews (*in-depth interviews*) to collect research data. Based on the research results, the application of *Motivating Change* and *Managing the Transition* in the change of leaders at PT BFI Finance Tbk Surabaya branch 2 assist the change efforts made by the new Branch Manager so as to reduce employees' resistance.

Keywords: BFI Finance, *managing change*, *Motivating Change*, *Managing the Transition*, change of leadership

PENDAHULUAN

Perubahan dalam organisasi merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Salah satu perubahan yang dapat terjadi adalah ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Pergantian kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan merupakan fenomena yang penting karena membangun budaya yang kokoh dan baik terkait erat dengan kepemimpinan dalam organisasi dan perusahaan (Tjahjono, 2013). Perubahan ini juga terjadi pada PT BFI Finance, Tbk cabang Surabaya 2 Pakuwon, dimana terjadi pergantian Manager Cabang.

PT. BFI Finance, Tbk merupakan salah satu perusahaan multifinance yang ada di Indonesia. PT. BFI Finance Indonesia Tbk didirikan pada tahun 1982 sebagai PT. Manufacturer Hanover Leasing Indonesia, sebuah joint venture antara Manufacturer Hanover Leasing Company dari USA dan partner lokal. Perusahaan ini adalah salah satu perusahaan multifinance tertua di Indonesia dan juga perusahaan multifinance pertama yang terdaftar di Jakarta Stock Exchange dan Surabaya Stock Exchange (sekarang disebut Bursa Efek Indonesia). Perusahaan ini terdaftar pada bulan May 1990 dengan kode BFIN. Setelah krisis moneter Asia, perusahaan ini secara resmi berganti nama menjadi PT BFI Finance Indonesia Tbk pada tahun 2001 (BFI Finance annual report, 2018).

Pergantian Manager Cabang yang terjadi pada PT BFI Finance, Tbk cabang Surabaya 2 diiringi dengan adanya perubahan pada cabang tersebut. Manajer Cabang yang baru berusaha mengubah beberapa proses bisnis untuk meningkatkan performa cabang. Salah satu contoh proses bisnis yang diubah yaitu penerapan batas waktu penyerahan berkas pengajuan pinjaman hingga pukul sepuluh pagi sehingga membuat Account Executive harus bekerja lebih cepat agar pengajuan konsumennya dapat diproses hari itu juga. Hal tersebut menimbulkan resistensi pada sebagian karyawan yang sudah merasa nyaman dengan proses bisnis yang lama dan menolak perubahan. Sebagai sistem sosial yang terdiri atas pekerjaan, manusia, sistem formal dan informal, organisasi pada intinya menolak untuk berubah dan didesain untuk menetralkan dampak dari usaha perubahan (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Pada awal Manajer Cabang yang baru menjabat, cukup banyak karyawan yang dikeluarkan atau mengundurkan diri karena praktik *fraud*, kinerja yang buruk, atau beban kerja yang berat. Perubahan proses bisnis yang diterapkan oleh Manajer Cabang yang baru diharapkan tidak semakin meningkatkan turnover karyawan cabang dan berdampak pada kinerja cabang Surabaya 2. Penelitian terdahulu menemukan bahwa terdapat hubungan negatif antara tingkat turnover dan kinerja penjualan, efektivitas biaya dan produktivitas (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pierce, 2013). Oleh sebab itu perlu adanya pengelolaan perubahan (Managing Change) untuk memperlancar proses perubahan yang diterapkan sehingga perubahan dapat terjadi dengan efektif dan tidak mengganggu performa cabang Surabaya 2.

Uraian di atas mengenai perubahan yang terjadi pada perusahaan mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai manajemen perubahan yang terjadi pada perusahaan tersebut. Adapun faktor yang digunakan yaitu aktifitas *Motivating Change* dan *Managing the Transition* dalam *Effective Change Management* (Cummings & Worley, 2015).

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dampak penerapan *Motivating Change* dan *Managing the Transition* pada efektifitas manajemen perubahan di PT. BFI Finance, Tbk cabang Surabaya 2.

LANDASAN TEORI

Effective Change Management

Perubahan yang terjadi dalam perusahaan tidak lepas dari peran pemimpin. Kunci perubahan yang sukses menurut Asosiasi manajemen Amerika yaitu yang pertama dan terpenting adalah kepemimpinan, kemudian diikuti oleh nilai-nilai perusahaan dan komunikasi (Gill, 2009). Pemimpin dapat menerapkan *Managing Change* agar perubahan yang diterapkannya menjadi sukses. Menurut Cummings dan Worley (2015), Manajemen perubahan dapat berjalan efektif melalui lima aktivitas yaitu *Motivating Change*, *Creating a Vision*, *Developing Political Support*, *Managing the Transition*, dan *Sustaining Momentum*. Dalam penelitian ini, yang digunakan adalah *Motivating Change* dan *Managing the Transition*.

1. Motivating Change

Organisasi cenderung berusaha mempertahankan status quo, dan mereka menolak mengubah itu dihadapan keuntungan di masa depan yang tidak pasti. Sehingga isu utama dalam merencanakan aktivitas perubahan adalah bagaimana memotivasi komitmen untuk perubahan organisasi (Cummings & Worley, 2015). *Motivating change* tidak lepas dari aspek kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sebuah proses interaksi antara pemimpin dan pengikut dimana pemimpin berusaha mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan bersama (Voon, Lo, Ngui, Ayob, 2011). Pemimpin dapat menggunakan *Motivating Change* untuk mempengaruhi bawahannya agar mendukung perubahan demi tercapainya tujuan cabang (Moeljekismono, 2016).

Terdapat dua hal yang dapat dilakukan untuk memotivasi perubahan yaitu *Creating Readiness for Change* dan *Overcoming Resistance to Change*. *Creating Readiness for Change* berkaitan dengan membuat karyawan tidak puas dengan status quo sehingga mereka termotivasi untuk mencoba proses kerja, teknologi, dan cara dalam bertindak yang baru. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga metode yaitu menjadikan organisasi lebih sensitif terhadap tekanan untuk berubah, menunjukkan ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dan yang diinginkan, dan menyampaikan harapan positif yang terpercaya untuk perubahan.

Sedangkan *Overcoming Resistance to Change* atau mengatasi perlawanan untuk perubahan dapat dilakukan dengan memberikan empati dan dukungan, melakukan komunikasi yang efektif, dan menjalankan partisipasi dan keikutsertaan pada individu yang menolak perubahan.

2. Managing the Transition

Beckhard dan Harris menunjukkan bahwa transisi mungkin cukup berbeda dari kondisi organisasi saat ini dan akibatnya membutuhkan struktur dan aktivitas manajemen yang spesial (Cummings & Worley, 2015). Pengelolaan transisi dapat

dilakukan dengan membuat struktur dan aktivitas khusus untuk memastikan bahwa proses perubahan dari kondisi sebelumnya ke kondisi yang diinginkan berjalan lancar. Usaha perubahan dapat mengalami kegagalan karena perencanaan, pengawasan dan pengendalian yang buruk, lebih fokus pada obyektif dari pada tahap dan proses yang dilibatkan, kurangnya kejadian penting selama proses, serta kegagalan dalam mengawasi perkembangan dan mengambil tindakan perbaikan (Gill, 2009).

Menurut Cummings & Worley (2015), Terdapat tiga aktivitas utama yang memfasilitasi transisi organisasi yaitu *Activity Planning*, *Commitment Planning*, dan *Change-Management Structures*. *Activity Planning* yaitu membuat peta jalan untuk perubahan, mencantumkan aktifitas dan peristiwa spesifik yang harus terjadi jika ingin transisi menjadi sukses. *Commitment Planning* merujuk pada mengidentifikasi individu atau kelompok kunci yang komitmennya dibutuhkan untuk untuk memunculkan perubahan dan merancang strategi untuk mendapatkan dukungan mereka. Sedangkan *Change-Management Structures* berarti membuat struktur manajemen yang melibatkan individu yang memiliki kekuatan untuk menggerakkan sumber daya untuk mendorong perubahan, yang dihormati oleh kepemimpinan yang ada dan pendorong perubahan, serta memiliki ketrampilan interpersonal dan politik untuk memandu proses perubahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang memiliki tujuan untuk menjelaskan permasalahan dan penerapan *Motivating Change* dan *Managing the Transition* pada pergantian pemimpin di PT. BFI Finance, TBK cabang Surabaya 2. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi dan *in depth interview* terhadap PT. BFI Finance, TBK cabang Surabaya 2 dan karyawan di dalamnya untuk memperoleh data primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivating Change

Aktivitas ini berhubungan dengan melakukan motivasi agar organisasi memiliki komitmen untuk perubahan. Motivasi terhadap komitmen untuk perubahan diperlukan karena organisasi cenderung berusaha mempertahankan status quo dari pada harus menghadapi hasil yang tidak pasti dari perubahan. Ketika terjadi pergantian pemimpin di PT BFI Finance TBK cabang Surabaya 2, Manager Cabang yang baru membawa beberapa perubahan dalam proses bisnis di cabang. Untuk meminimalisir resistensi karyawan cabang dan menggerakkan perubahan, Manager Cabang yang baru melakukan beberapa tindakan untuk memotivasi perubahan, yaitu :

1. *Creating Readiness for Change*

Tindakan ini berkaitan dengan membuat karyawan tidak puas dengan status quo sehingga mereka termotivasi untuk mencoba proses kerja, teknologi, dan cara dalam bertindak yang baru. Menurut Cumming & Worley (2015), terdapat tiga metode yang dapat dilakukan untuk membangun kesiapan untuk perubahan yaitu menjadikan

organisasi lebih sensitif terhadap tekanan untuk berubah, menunjukkan ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dan yang diinginkan, dan menyampaikan harapan positif yang terpercaya untuk perubahan.

Metode yang diterapkan di PT. BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2 adalah menunjukkan ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dan yang diinginkan, serta menyampaikan harapan positif yang terpercaya untuk perubahan.

Ketika Manager Cabang yang baru menjabat, beliau menjelaskan bagaimana kondisi cabang saat ini yang berbeda dengan kondisi yang diinginkan perusahaan. Hal ini dikarenakan terungkapnya praktik *frauddi* salah satu gerai di bawah kepemimpinan PT. BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2. *The American Heritage Dictionary* mendefinisikan *fraud* sebagai sebuah penipuan yang sengaja dipraktikkan dalam rangka memperoleh keuntungan yang tidak adil dan tidak sah (Emanuel, dkk, 2008).

Praktik *fraud* yang terjadi merupakan penyimpangan dari *core value* perusahaan. PT BFI Finance Tbk memiliki *core value* yang terdiri atas *Grow and Improve Continuously, Respect and Care, Excelent Service, Absolute Integrity, dan Trust and Team Spirit* yang kemudian disingkat menjadi GREAT (BFI Finance annual report, 2018).

Core Values



Core Value PT BFI Finance Tbk

Sumber : <https://www.bfi.co.id/en/about-us/core-values>

Tindakan *fraud* merupakan penyimpangan salah satu core value PT BFI Finance Tbk yaitu Absolute Integrity. Absolute Integrity berarti menjaga integritas dalam setiap tindakan untuk menjaga reputasi profesional diri sendiri dan perusahaan (BFI Finance annual report, 2018). Berdasarkan observasi dan wawancara, Manager Cabang yang baru menjelaskan bagaimana kondisi cabang saat ini berbeda dengan kondisi yang diinginkan oleh perusahaan, terutama dengan adanya peristiwa *fraud* tersebut.

Selain menunjukkan ketidaksesuaian antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan, Manager Cabang yang baru juga menyampaikan keinginannya untuk melakukan perubahan di cabang Surabaya 2 agar menjadi lebih baik. Penyampaian ketidaksesuaian antara kondisi cabang dengan yang diinginkan dan penyampaian harapan positif untuk berubah dilakukan untuk menunjukkan pada karyawan bahwa kondisi cabang Surabaya 2 membutuhkan perubahan. Kurangnya keyakinan bahwa

perubahan dibutuhkan yang mana karyawan mempertanyakan arti dan nilai perubahan bagi individu berujung pada kurangnya motivasi untuk berubah (Gill, 2009). Selain itu jika karyawan gagal dalam melihat kebutuhan untuk merubah desain sistem kerja yang nyata, mereka cenderung kurang mendukung perubahan pada pekerjaan atau lingkungan pekerjaan mereka, terutama jika mereka menikmati apa yang ada (Jeffrey, 2015). Kedua metode yang dilakukan untuk menciptakan kesiapan untuk perubahan tersebut dilakukan ketika *briefing* pagi dan saat *meeting*.

2. Overcoming Resistance to Change

Perubahan dapat menimbulkan penolakan yang dalam pada karyawan dan organisasi, yang kemudian mempersulit penerapan perbaikan organisasi (Cummings & Worley, 2015). Untuk mengatasi penolakan untuk perubahan ini, terdapat tiga strategi yang dapat dilakukan yaitu melalui empati dan dukungan, komunikasi, serta partisipasi dan keterlibatan. Pada perubahan yang terjadi di PT BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2, melalui observasi dan wawancara dapat diketahui bahwa ketiga strategi tersebut diterapkan oleh Manager Cabang yang baru.

Empati dan dukungan diberikan pada para karyawan melalui pemberian motivasi, games kecil, family gathering dan hal lain seperti penempelan foto keluarga karyawan di dinding kantor untuk memberikan kesan bahwa pelaku perubahan juga memperhatikan perasaan karyawan. Ketika seseorang merasa bahwa orang-orang yang bertanggung jawab mengelola perubahan benar-benar tertarik pada perasaan dan persepsi, mereka cenderung kurang defensif dan lebih ingin berbagi kekhawatiran dan ketakutan mereka (Cummings & Worley, 2015). Selain itu berdasarkan penelitian empati memiliki peran penting dalam membangun hubungan interpersonal dan dalam menghasilkan perubahan dan pembelajaran (Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2006). Hal ini kemudian membantu pelaku perubahan untuk mendapatkan dukungan dari karyawan.

Komunikasi yang efektif tentang perubahan dan hasilnya dapat mengurangi spekulasi dan menenangkan ketakutan yang tidak berdasar. Manager Cabang yang baru selalu mengemukakan rencana perubahan yang akan dilakukan dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk bertanya seputar perubahan yang terjadi di cabang yang dilakukan ketika *briefing* pagi dan saat *meeting*. Berdasarkan penelitian kurangnya komunikasi atau pesan yang tidak konsisten dan akibat dari kesalahpahaman atas tujuan proses perubahan dapat berujung pada rumor yang menurunkan semangat orang dan berujung pada kurangnya komitmen untuk berubah (Gill, 2009).

Partisipasi dan keikutsertaan juga dilakukan di cabang Surabaya 2. Manager Cabang yang baru mengajak para kepala dan supervisor dalam pelaksanaan perubahan. Orang cenderung mendukung apa yang mereka bantu membuat dan mereka menolak apa yang dipaksakan pada mereka (Gill, 2009). Selain itu orang akan lebih mudah termotivasi untuk menyesuaikan perilaku mereka jika mereka memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam perubahan dan percaya dengan

tujuannya (Karp & Helgo, 2008). Dengan begitu para pemimpin yang ada di cabang Surabaya 2 dapat berkontribusi pada pelaksanaan rencana perubahan yang efektif dan mengurangi resistensi pada diri mereka dan bawahan mereka.

Managing the Transition

Implementasi perubahan organisasi menyangkut pergerakan dari kondisi organisasi saat ini ke kondisi di masa depan yang diinginkan. Pergerakan tersebut tidak terjadi dengan segera, namun membutuhkan periode transisi dimana organisasi belajar bagaimana mengimplementasikan kondisi yang dibutuhkan untuk mencapai masa depan yang diinginkan (Cummings & Worley, 2015). Pengelolaan transisi dilakukan di PT BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2 guna memperlancar proses perubahan dari kondisi awal cabang ke kondisi yang diharapkan. Menurut Cummings & Worley (2015), terdapat tiga aktivitas yang dapat dilakukan untuk mengelola transisi yaitu *Activity Planning*, *Commitment Planning*, dan *Change-Management Structures*.

1. Activity Planning

Activity Planning merupakan aktivitas yang berkaitan dengan pembuatan *road map* untuk perubahan serta pencantuman aktivitas dan peristiwa tertentu agar transisi berhasil (Cummings & Worley, 2015). Manager Cabang yang baru menyelenggarakan beberapa aktivitas yang berkaitan dengan *Activity Planning* agar transisi berhasil. Aktivitas tersebut seperti pergantian posisi pemimpin dan staf dibawah kepemimpinannya serta perubahan proses bisnis.

Pergantian posisi pemimpin dan staf terjadi ketika Manager Cabang yang baru menempati posisinya. Pergantian posisi tersebut diantaranya yaitu posisi kepala divisi marketing cabang, supervisor marketing, dan kepala gerai. Selain pergantian posisi pemimpin, para staf juga mengalami pergantian posisi yaitu pemindahan wilayah kerja antara cabang dan gerai atau perpindahan wilayah kerja namun masih dibawah cabang. Pergantian posisi ini diberlakukan untuk divisi marketing. Perubahan organisasi seringkali menyebabkan redistribusi kekuasaan dalam organisasi. Redistribusi kekuasaan yang diakibatkan oleh perubahan organisasi telah dipandang sebagai prediktor reaksi anggota organisasi terhadap perubahan yang diajukan dalam hal kepatuhan, komitmen atau penolakan (Lines, 2007).

Manager Cabang yang baru juga melakukan perubahan pada proses bisnis di cabang Surabaya 2. Berdasarkan observasi dan wawancara, perubahan proses tersebut salah satunya mewajibkan posisi *Account Executive* untuk mengikuti briefing pagi di setiap saat. Saat kepemimpinan Manager Cabang yang lama, *Account Executive* diperbolehkan tidak mengikuti briefing pagi untuk melakukan survey pada konsumen, terutama konsumen yang hanya memiliki waktu saat sebelum berangkat kerja atau sepulang kerja. Hal ini dilakukan untuk meringankan beban kerja *Account Executive* agar lembur karena menunggu jam pulang kerja konsumen. Manager Cabang yang baru menghapus ini agar *Account Executive* selalu mengikuti briefing pagi yang mana kegiatan ini merupakan sarana komunikasi dalam penyampaian informasi dan kebijakan baru PT BFI Finance.

Perubahan proses bisnis lainnya yaitu pemberlakuan batas penyerahan berkas pengajuan pinjaman maksimal jam 10 pagi agar *Account Executive* lebih memiliki banyak waktu survey di luar kantor dan memastikan dana pinjaman dapat keluar hari itu juga. Pada masa kepemimpinan Manager Cabang yang lama *Account Executive* tidak memiliki batas maksimal penyerahan berkas pengajuan pinjaman asalkan mencapai target sehingga sering kali dana pinjaman baru keluar keesokan harinya karena waktu pemrosesan pinjaman tidak cukup. Perubahan terhadap proses bisnis dilakukan oleh Manajer Cabang yang baru untuk meningkatkan performa cabang. Proses bisnis seringkali dianggap sebagai sebuah kompetensi dan efektifitas proses bisnis sering digunakan sebagai variabel dependen untuk mengukur performa (Trkman, 2010).

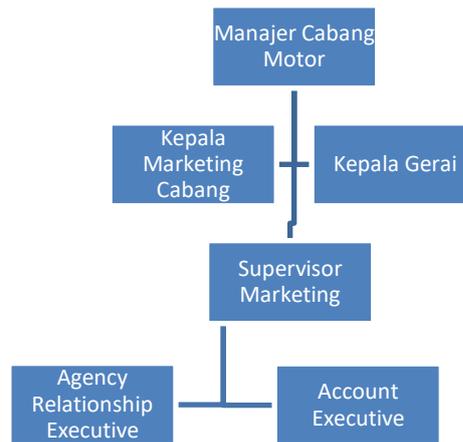
2. Commitment Planning

Aktivitas ini merupakan aktivitas yang berkaitan dengan identifikasi individu dan kelompok penting yang komitmennya dibutuhkan agar perubahan dapat terjadi dan merancang strategi untuk mendapatkan dukungan mereka (Cummings et al., 2015). Sedangkan komitmen organisasi menurut Porter dikarakteristikan oleh kepercayaan individu dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai perusahaan, kerelaan untuk mengeluarkan usaha untuk pencapaian tujuan organisasi, serta keinginan yang kuat mempertahankan keanggotaan organisasi (Lines, 2004).

Seperti yang dijelaskan sebelumnya di atas, Manajer Cabang yang baru melakukan pergantian posisi pemimpin di cabang Surabaya 2. Hal ini dilakukan selain untuk mengganti pemimpin yang dianggap kurang cakap, namun juga untuk memperoleh komitmen dari pihak-pihak yang dapat mendukung perubahan. Pergantian pemimpin yang dilakukan oleh Manajer Cabang yang baru juga termasuk pelaksanaan Partisipasi dan keikutsertaan dalam aktivitas *Overcoming Resistance to Change*, karena berusaha melibatkan pemimpin baru dan pemimpin lama dalam mengelola perubahan. Dalam penelitian terdahulu, diketahui bahwa partisipasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi (Lines, 2004).

3. Change-Management Structures

Menurut Cummings & Worley (2015), dibutuhkan struktur manajemen khusus untuk mengelola perubahan yang melibatkan individu yang memiliki kekuatan untuk menggerakkan sumber daya untuk mendorong perubahan, yang dihormati oleh kepemimpinan yang ada dan pendorong perubahan, serta memiliki ketrampilan interpersonal dan politik untuk memandu proses perubahan. Manajer Cabang yang baru melakukan pergantian posisi pemimpin untuk mendukung perubahan yang dilakukannya.



Posisi yang mengalami pergantian

Posisi di bawah Manajer Cabang yang baru yang mengalami pergantian yaitu Kepala Marketing Cabang, Kepala Gerai, dan Supervisor Marketing. Hal ini sesuai dengan beberapa struktur manajemen alternatif menurut Cumming& Worley (2015) yaitu (1) Chief executive atau kepala mengelola usaha perubahan, dan (2) pemimpin alami yang memiliki kepercayaan diri dan kepercayaan dari sejumlah besar karyawan yang terdampak dipilih untuk mengelola transisi.

Manajer Cabang yang baru mengelola secara langsung perubahan yang ada di PT BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2 selaku pemimpin tertinggi di cabang tersebut. Kemudian Manajer Cabang yang baru juga menunjuk pemimpin-pemimpin baru untuk mendukung perubahan yang dilakukan dan mengelola transisi. Namun tidak semua pemimpin diganti, pemimpin yang memiliki kinerja baik dan mau menerima perubahan tetap menempati posisinya atau bahkan mengalami kenaikan jabatan, seperti yang dialami oleh Supervisor marketing yang mengalami kenaikan jabatan menjadi kepala gerai. Perubahan struktur merupakan salah satu langkah yang dapat diambil untuk mendukung perubahan dalam organisasi. Manajer berusaha mengimplementasikan strategi baru dengan mengubah struktur, sistem, karyawan, skill dan prosedur organisasi dan dengan melakukan pembentukan sumber daya (Lines, 2007).

Penerapan *Motivating Change* dan *Managing the Transition* di PT BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2 merupakan upaya untuk menerapkan perubahan yang dibawa oleh pergantian pemimpin dengan sukses. Meskipun berdasarkan observasi dan wawancara pada awal kepemimpinan Manajer Cabang yang baru cukup banyak yang merasa tidak puas karena pergantian kebijakan, hal ini berhasil dikurangi berkat pelaksanaan *Motivating Change* dan *Managing the Transition*. Melalui observasi dan wawancara pada karyawan setelah penerapan kedua aktivitas tersebut, dapat diketahui bahwa karyawan mulai memahami tujuan dari perubahan yang diterapkan oleh Manajer Cabang dan berkurangnya resistensi pada diri mereka. Selain itu BFI Finance juga memiliki kemampuan yang baik dalam pengembangan Sumber Daya Manusia dan performa perusahaan yang dapat membantu dalam usaha perubahan di cabang Surabaya 2. Karyawan-karyawan yang akan mendapatkan promosi jabatan akan mendapatkan pelatihan dari perusahaan yang

kemudian pemimpin-pemimpin baru tersebut dapat membantu usaha perubahan yang dilakukan oleh Manajer Cabang yang baru. Kemampuan PT BFI Finance Tbk dalam pengelolaan sumber daya dan performa dapat dibuktikan melalui berbagai penghargaan yang diraih seperti HR Asia Awards Indonesia sebagai “Best Companies to Work For in Asia 2018” oleh HR Asia Magazine, *The Most Efficient Finance Company* untuk kategori perusahaan multifinance dengan aset di atas 10 Triliun oleh Infobank Magazine, dan sebagainya (BFI Finance annual report, 2018).

KESIMPULAN

Penerapan *Motivating Change* dan *Managing the Transition* pada perusahaan merupakan hal yang dapat dilakukan untuk mengelola perubahan agar menjadi efektif. Salah satu perubahan yang terjadi di perusahaan dapat disebabkan oleh pergantian pemimpin. Perubahan yang dibawa oleh pemimpin yang baru dapat menyebabkan ketidakpuasan dan resistensi. Hal ini terjadi karena pada dasarnya organisasi berusaha mempertahankan status quo dari pada harus bergerak ke arah masa depan yang tidak pasti.

Penerapan *Motivating Change* dilakukan melalui pembentukan kesiapan untuk berubah dan menanggulangi penolakan terhadap perubahan. Sedangkan *Managing the Transition* dilakukan melalui perencanaan aktivitas, perencanaan komitmen dan pembentukan struktur manajemen perubahan. Penerapan kedua aktivitas tersebut pada PT BFI Finance Tbk cabang Surabaya 2 terbukti dapat mengurangi resistensi yang diakibatkan oleh pergantian pemimpin dan perubahan kebijakan yang dibawanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Cummings, Thomas G dan Christopher G.Worley.(2015). *Organization Development & Change*. Canada. Cengage Learning
- Emanuel, Ezekiel J., dkk. (2008). *The Oxford Textbook of Clinical Research Ethics*. United States of America. OUP USA.
- Gill, R. (2009). *Change Management or Change Leadership?.Journal of Change Management, 3(4), 307–318.*
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). *Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance.Journal of Management, 39(3), 573–603.*
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). *The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger.British Journal of Management, 17(SUPPL. 1).*
- Karp, Tom & Helgo, Thomas I. T. (2008). *From change management to change leadership: embracing chaotic change in public service organizations. Journal of Change Management, 8(1), 85-96.*

- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). *Empathy and the emergence of task and relations leaders*. *Leadership Quarterly*, 17(2), 146–162.
- Lines, R. (2004). *Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement*. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
- Lines, R. (2007). *Using power to install strategy: the relationship between Expert power, position power, influence tactics and implementation success*. *Journal of Change Management*, 7(2), 143-170.
- Moeljokismono, Bambang. 2016. Peran Kepribadian dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Arthavidya*. Vol. 18, No. 1 Hal. 1 - 24
- PT BFI Finance Tbk Annual Report. (2018).<https://www.bfi.co.id/en/investor-relations/sustainability-report>. Diakses pada tanggal 05 Desember 2019
- Tjahjono, Herry. (2011). *Culture Based Leadership*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Trkman, Peter. (2010). *The critical success factors of business process management*. *International Journal of Information Management*, 30, 125-134
- Voon, M.I., M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob. (2011). *The Influence of Leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia*. *International Journal of Business, Mangement, Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Website resmi PT. BFI Finance, Tbk; <https://www.bfi.co.id/>