

**PENYUSUNAN PANDUAN MANDIRI
PENGEMBANGAN KOMPETENSI AGEN PERUBAHAN INTERNAL: STRATEGI
MERETAS BATASAN DAN MENGELOLA PERUBAHAN SECARA EFEKTIF**

Leonardus Dewa Hardana, Rayini Dahesihsari

Magister Psikologi Profesi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
Corresponding Author: leonard.201800040032@student.atmajaya.ac.id

Abstract

In managing and implementing organizational change, the role of internal change agents who are members of the organization is required. The main challenge for internal change agents is to overcome the ambiguity of their role as members of the organization who at the same time have to manage change in the organization. These challenges lead to the emergence of various boundaries encountered in organizations, which need to be spanned with the right strategy for change to be managed effectively. Unfortunately, there have not been many guidelines and training specifically provided to internal change agents, particularly regarding the constraints encountered and strategies for overcoming those boundaries. Generally, available training programs and guidance provided develop the ability to manage change in general. This self-guided manual for internal change agents aims to develop the ability of internal change agents, especially in overcoming the ambiguity of their role in the organization, by recognizing the boundaries they face and strategies for breaking those boundaries. This guide was developed based on the results of previous research that qualitatively explored the role of internal change agents in managing change in organizations, particularly in recognizing the boundaries encountered and their strategies for breaking boundaries so that organizational change can take place effectively. The guidelines based on empirical evidence would ensure the internal change agents deal with the concrete challenges faced in managing change effectively.

Keywords: *Self-Guided Manual, Internal Change Agent, Boundary Spanning, Change Management*

Abstrak

Dalam mengelola dan mengimplementasi perubahan organisasi diperlukan peran agen perubahan internal yang merupakan anggota organisasi. Tantangan utama agen perubahan internal adalah mengatasi ambiguitas perannya sebagai anggota organisasi yang pada saat yang bersamaan harus mengelola perubahan di organisasi. Tantangan ini menyebabkan munculnya berbagai batasan yang ditemui dalam organisasi yang perlu diatasi dengan strategi yang tepat agar perubahan dapat dikelola secara efektif. Sayangnya belum banyak ditemukan panduan dan pelatihan yang khusus diberikan kepada agen perubahan internal, khususnya terkait dengan batasan yang ditemui dan strategi untuk meretas/mengatasi batasan tersebut. Umumnya

program pelatihan dan panduan yang diberikan mengembangkan kemampuan mengelola perubahan secara umum. Panduan mandiri (*self guided manual*) untuk agen perubahan internal ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan agen perubahan internal, khususnya dalam mengatasi ambiguitas perannya dalam organisasi, dengan mengenali batasan yang dihadapi serta strategi meretas batasan tersebut. Panduan ini dikembangkan berdasar hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh penulis yang mengeksplorasi secara kualitatif peran agen perubahan internal dalam mengelola perubahan dalam organisasi, khususnya dalam mengenali batasan yang ditemui serta strategi mereka dalam meretas batasan agar perubahan organisasi dapat berlangsung secara efektif. Diharapkan karena didasarkan pada data empiris, maka panduan yang disusun dapat mengembangkan wawasan agen perubahan internal untuk dapat menjawab tantangan konkrit yang dihadapi agar mampu mengelola perubahan secara efektif.

Kata kunci: Panduan Mandiri, Agen Perubahan Internal, *Boundary Spanning*, *Change Management*

PENDAHULUAN

Dalam tiap organisasi, perubahan ialah sebuah keniscayaan. Selain karena beberapa faktor seperti persaingan, keadaan ekonomi, teknologi, tren sosial, serta politik, sebenarnya kebutuhan organisasi untuk berubah saat ini diperkuat oleh dua faktor utama, antara lain: keadaan industri saat ini, yakni industri 4.0 dan pandemi Covid-19 yang hadir di seluruh dunia pada awal tahun 2020 yang juga merupakan akselerator kuat akan perubahan (Li dkk., 2021). Meski begitu, ketika organisasi memutuskan untuk berubah, belum tentu jalannya perubahan dalam organisasi akan berlangsung dengan lancar dan tanpa tantangan.

Dalam menerapkan pengelolaan perubahan sehingga organisasi dan seluruh anggota didalamnya dapat mencapai kesiapan untuk berubah, agen perubahan (*change agent*) menjalankan peran yang krusial. Agen perubahan sendiri dapat diartikan sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk mengimplementasi dan mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi (Palmer dkk., 2017). Istilah agen perubahan biasanya merujuk pada agen

perubahan internal dan eksternal.

Internal change agents (ICA) atau agen perubahan internal adalah salah satu ujung tombak dari pengelolaan perubahan dalam organisasi karena ICA sangat berperan terhadap perubahan dalam organisasi, terutama dalam menerapkan strategi pengelolaan perubahan. ICA yang biasanya diperankan oleh pihak HR, manager, atau staff campuran yang berasal dari berbagai level dan departemen memiliki keuntungan dibandingkan agen perubahan eksternal atau konsultan yang berasal di luar organisasi. Salah satu keuntungan utama dari ICA sebagai seorang yang berasal dari dalam organisasi (*insider*) ialah memiliki kesiapan dan kesadaran akan dampak perubahan dan tingkat partisipasi/keterlibatan dari para anggota dalam organisasi, sehingga keuntungan tersebut dapat dimanfaatkan untuk memfasilitasi perubahan yang partisipatif (Bartunek dkk., 2006). Meski begitu, selain memiliki keuntungan, ICA juga memiliki keterbatasan, yakni seringkali tidak dipersepsikan sebagai ahli (*expert*) dalam hal pengembangan organisasi, pengalaman terbatas dalam hal pengembangan

organisasi, pengalaman terbatas terhadap organisasi lain, dan memiliki objektivitas yang terbatas (Smither dkk., 2016).

Selain keterbatasan tersebut, dalam mengimplementasi perubahan dalam organisasi, agen perubahan akan menembus batasan (*boundary spanning* atau *boundary work*) antar kelompok dan antar individu dalam lintas pekerjaan (Schotter, Mudambi, Doz dan Gaur, 2017). Menurut Smither dkk. (2016), *boundary* sendiri dapat diartikan sebagai batasan yang rigid/kaku dan sulit untuk ditembus yang biasanya memiliki bentuk berupa sistem, birokrasi, dan interaksi antar anggota atau sub kelompok dalam organisasi. Batasan-batasan tersebut apabila tidak diatasi dengan baik berpotensi menimbulkan resistensi anggota organisasi terhadap upaya perubahan yang diimplementasi oleh ICA. Agen perubahan internal juga dapat disebut sebagai “pengguncang batasan” atau “*boundary-shakers*” (Balogun, 2005). Praktik pengelolaan perubahan dalam organisasi juga berlaku dalam konteks organisasi di Indonesia. Namun, bisa jadi dinamika aktivitas *boundary spanning* dan pengelolaan perubahan dapat menjadi hal yang khas pada konteks organisasi di Indonesia karena mempertimbangkan faktor budaya, kekhasan, karakter, budaya, dan perihal kontekstual lainnya di Indonesia.

Namun sayangnya sejauh ini belum ditemukan banyak studi mengenai *boundary spanning activity* (BSA) yang dilakukan oleh ICA pada organisasi di Indonesia, dalam kaitannya dengan manajemen perubahan. Studi terdahulu yang berhasil ditemukan adalah beberapa studi mengenai *boundary spanning activity* (BSA) yang dilakukan oleh anggota organisasi di

Indonesia, namun tidak spesifik berhubungan dengan agen perubahan dalam mengelola perubahan. Sementara kekhasan ICA banyak terkait dengan *boundary spanning* ini, yaitu berada dalam situasi ambivalen yaitu menjadi bagian dari anggota organisasi yang mengalami perubahan di satu sisi, namun harus menjadi penggerak dan pengelola perubahan sehingga seolah mengambil peran di luar organisasi, Peran sebagai *insiders* sekaligus *outsiders* ini menjadi salah satu ciri khas dari ICA (Wright, 2006; dalam Randall 2019). Minimnya studi mengenai topik ini memiliki implikasi pada terbatasnya ketersediaan program atau panduan mandiri yang ditujukan pada agen perubahan internal dalam mengenali dan meretas *boundary*. Dengan keterbatasan tersebut, maka penelitian sebelumnya dijalankan dengan tujuan untuk mengeksplorasi secara kualitatif peran agen perubahan internal dalam mengelola perubahan dalam organisasi, khususnya dalam mengenali batasan yang ditemui serta strategi mereka dalam meretas batasan agar perubahan organisasi dapat berlangsung secara efektif (Hardana, 2021). Mengacu pada hasil penelitian tersebut, maka panduan mandiri (*self guided manual*) perlu dirancang untuk ditujukan pada agen perubahan internal agar dapat mengatasi ambiguitas perannya dalam organisasi, dengan mengenali batasan yang dihadapi serta strategi meretas batasan tersebut.

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ICA memainkan peran signifikan dalam pengelolaan perubahan dengan meretas/merentang batasan (*boundary spanning*) dalam organisasi. Oleh karena itu, adalah penting

bagi seorang ICA untuk memahami *boundary* yang akan mereka temui pada organisasi di Indonesia. Setelah memahami beberapa *boundary* yang potensial akan mereka temui dalam mengimplementasi perubahan, selanjutnya ICA memerlukan pemahaman akan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan dan karakter personal yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi *boundary* tersebut. Pemahaman ini dapat dimanfaatkan oleh ICA untuk mengatasi *boundary* dan pada akhirnya dapat berkontribusi pada perubahan dalam organisasi secara efektif. Pemahaman tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk atau media berupa panduan mandiri.

Maka dari itu, berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka peneliti akan menyusun panduan mandiri bagi ICA agar dapat berperan sebagai ICA yang efektif dalam mengatasi *boundary* dan mengelola perubahan dalam organisasi. Panduan ini dapat dimanfaatkan oleh ICA sebagai referensi mengembangkan diri secara mandiri, selain mungkin juga difasilitasi oleh organisasi/perusahaannya dalam bentuk pelatihan untuk membekali/mempersiapkan mereka dalam berperan menjadi agen perubahan. Panduan ini disusun oleh peneliti untuk penggunaan secara umum/terbuka, tidak terbatas untuk beberapa organisasi/perusahaan secara spesifik. Diharapkan panduan mandiri yang disusun dapat memberikan wawasan/*insight* pada ICA, untuk membekali ICA sebelum terjun langsung ke lapangan mengelola perubahan.

PERSPEKTIF TEORITIS

Menurut Wright (2009), empat dimensi/aspek *boundary* yang umumnya ditemukan oleh ICA antara lain ialah: 1) peran dan posisi dalam hierarki (batasan struktural/*structural boundary*), 2) keahlian dan aktivitas fungsional (batasan pengetahuan/*knowledge boundary*), 3) legitimasi dan kekuasaan organisasi (batasan politik/*political boundary*); dan 4) hubungan personal dengan klien (batasan interpersonal/*interpersonal boundary*).

Dengan dialaminya *boundary* ketika mengelola perubahan dalam organisasi, agen perubahan akan melakukan usaha-usaha untuk meretas atau menembus *boundary* tersebut. Usaha atau langkah dalam meretas/menembus *boundary* tersebut juga dapat disebut strategi mengatasi *boundary*. Strategi mengatasi *boundary* dapat diartikan sebagai langkah-langkah anggota organisasi untuk membangun dan mengelola interaksi dengan orang lain di perusahaan yang berada di luar kelompok kerja atau tim langsung mereka (Ancona, 1990; Ancona dan Caldwell, 1992; Marrone dkk., 2007).

Secara umum Palus dkk. (2011: 481) berpendapat bahwa terdapat 6 strategi mengatasi *boundary*, antara lain *buffering*, *reflecting*, *connecting*, *mobilizing*, *weaving*, dan *transforming*. *Buffering* dapat diartikan sebagai usaha untuk memantau/memonitor dan melindungi arus informasi dan sumber daya lain untuk menentukan batasan dan menciptakan rasa aman pada target perubahan. Selanjutnya, *reflecting* merujuk pada strategi untuk merepresentasikan perspektif yang berbeda dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan antar kelompok

(agen perubahan dan target perubahan) untuk memahami batasan dan menumbuhkan rasa hormat. Dalam menjalankan strategi *connecting* ICA akan berusaha menghubungkan anggota dan menjembatani kelompok yang terbagi/terpecah, yakni kelompok agen perubahan dan target perubahan, untuk menyingkirkan batasan dan membangun kepercayaan. Strategi *mobilizing* adalah usaha untuk menciptakan tujuan dan identitas bersama lintas kelompok antara agen perubahan dan target perubahan untuk mengubah (*reframe*) batasan dan mengembangkan komunitas bersama. *Weaving* merupakan langkah untuk mengintegrasikan perbedaan kelompok antara agen perubahan dan target perubahan ke dalam keseluruhan konteks yang lebih besar untuk mempertautkan batasan-batasan dan menciptakan rasa saling ketergantungan (interdependensi). Strategi terakhir, *transforming* adalah usaha untuk menyatukan kelompok agen perubahan dan target perubahan bersama dengan menentukan tujuan dan arah baru untuk mengatasi batasan-batasan sehingga memungkinkan munculnya penemuan-penemuan baru.

Selain strategi yang dilakukan, terdapat beberapa karakter pendukung dalam menjalankan peran sebagai agen perubahan yang efektif, antara lain ialah memiliki keterampilan interpersonal, memiliki kepekaan akan kebutuhan orang lain, dan memiliki pengetahuan teoritis tentang pengelolaan perubahan (Smither dkk., 2016). Selain itu juga ditemukan bahwa agen perubahan yang memiliki relasi informal yang baik dalam organisasi akan bekerja dengan lebih efektif, terlepas dari posisi formal mereka dalam hierarki organisasi (Battilana & Casciaro, 2013).

Randall dkk. (2019) dan Burke (2011) juga berpendapat bahwa resiliensi dan kepercayaan diri adalah kualitas dan keterampilan kerja yang dibutuhkan agar agen perubahan dapat mengatasi *boundary* dengan efektif.

Panduan mandiri ini disusun berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti mengenai topik yang sama, yakni tentang *boundary* yang ditemui oleh *Internal Change Agents* dalam organisasi di Indonesia dan strategi untuk mengatasinya. Dalam penelitian sebelumnya, peneliti mendapatkan data dari enam partisipan yang merupakan agen perubahan internal yang berasal dari organisasi dan industri yang berbeda-beda mengenai *boundary* yang dialami oleh agen perubahan internal di organisasi di Indonesia, strategi mengatasinya, dan karakteristik agen perubahan internal yang dibutuhkan untuk mengatasi *boundary* tersebut.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *boundary* yang dialami dalam menjalankan peran sebagai agen perubahan berupa: kekuatan politik yang terbatas, dikotomi karyawan dari kantor pusat-cabang, dikotomi peran HRD-departemen lain, dikotomi karyawan perusahaan induk-anak perusahaan, dikotomi senior-junior, hierarki dalam organisasi, serta perbedaan identitas agama dan latar belakang organisasi asal, persepsi keterbatasan pengetahuan dan kompetensi, dan kedekatan relasi personal. Temuan tersebut sesuai dengan gagasan Wright (2009) yang menyatakan adanya empat kategori *boundary* utama yang ditemui ICA yakni *boundary* politik, struktural, interpersonal, dan pengetahuan.

Temuan berikutnya dalam penelitian

tersebut adalah bahwa dalam meretas *boundary*, ICA cenderung memiliki cara-cara atau strategi tertentu. Strategi yang digunakan, antara lain adalah mencari dukungan level struktural dalam organisasi yang lebih tinggi, mendayagunakan informal leader, mendekati target perubahan secara personal, dan menyediakan data pendukung, menggunakan legitimasi posisi struktural dan kekuatan politik, menciptakan sistem pendukung perubahan berdasarkan benefit dan promosi, membangun sistem reward dan punishment, melakukan diskusi dan komunikasi dua arah, serta melibatkan target perubahan dalam perencanaan dan proses implementasi. Semua strategi tersebut dapat dirangkum menjadi tiga strategi utama, yaitu: 1) dukungan organisasi, 2) mengundang partisipasi, dan 3) komunikasi.

Strategi dukungan organisasi tidak sepenuhnya dilakukan oleh ICA secara pribadi, melainkan memerlukan bentuk dukungan organisasi. Strategi ini dilakukan untuk mengatasi kedua *boundary*, baik hierarki/posisi maupun kesan perbedaan/gap politik organisasi antara target perubahan dan ICA. Bentuk dukungan organisasi yang dapat diberikan dalam menjalankan strategi ini dapat berupa sistem pendukung (seperti benefit, reward, dan punishment untuk mengelola perubahan), suara/arahan dari level yang lebih tinggi, dan kekuatan politik yang didapatkan dari posisi struktural yang lebih tinggi.

Adapun strategi mengundang partisipasi ini dilakukan untuk meretas perbedaan identitas yang disebabkan oleh gap hierarki struktural antara ICA dan target perubahan dengan cara mengundang/menumbuhkan partisipasi dan keterlibatan target perubahan. Cara-cara praktis yang dapat

digunakan misalnya adalah usaha untuk melibatkan target perubahan dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan, serta mendayagunakan informal leader dari target perubahan sebagai penghubung antara ICA dan target perubahan.

Sedangkan strategi komunikasi mencakup usaha-usaha untuk mengkomunikasikan dan memfasilitasi pertukaran persektif yang berbeda antara ICA dan target perubahan. Strategi komunikasi digunakan untuk meretas keempat jenis *boundary*, baik yang berasal dari jarak sosial dan interpersonal, struktural, politik, maupun asumsi akan terbatasnya pengetahuan dan keterampilan ICA. Beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam menerapkan strategi komunikasi adalah memahami keunikan konteks dan karakteristik target perubahan, melakukan usaha-usaha untuk mendekati target perubahan secara personal, meletakkan diri dalam posisi yang setara dengan target perubahan dalam berkomunikasi, berdiskusi atau berkomunikasi dua arah untuk bertukar perspektif dan menyerap masukan dari target perubahan, serta mengkomunikasikan data pendukung perubahan.

Temuan penelitian terakhir berkaitan dengan deskripsi mengenai karakter/kualitas ideal yang perlu dimiliki ICA untuk meretas *boundary* dengan efektif. Karakter/kualitas resilien disampaikan oleh seluruh partisipan. Resiliensi ini diperlukan karena seringkali dalam mengelola dan mendorong terjadinya perubahan ditemukan *boundary*, resistensi, dan respon negatif dari target perubahan. Dengan resiliensi tersebut, maka agen perubahan internal tidak akan mudah menyerah dan malah semakin termotivasi dalam mengatasi *boundary*, serta

mengimplementasi dan terus mendorong terjadinya perubahan. Karakter resiliensi yang diperlukan oleh ICA ini mengkonfirmasi temuan Randall dkk. (2019) dan Burke (2011) yang menyatakan hal yang sama.

Pada dasarnya resiliensi dibutuhkan juga untuk menerapkan ketiga strategi mengatasi *boundary*, karena ketika partisipan mengalami *boundary* dari target perubahan, maka sebelum dapat menentukan langkah praktis dan strategi, ketahanan atau resiliensi akan batasan dan respon negatif yang diterima diperlukan oleh agen perubahan.

Kualitas lain yang diperlukan oleh agen perubahan internal yang efektif dalam mengatasi *boundary* dan mengimplementasi perubahan secara eksplisit disebutkan oleh partisipan 5, yakni memiliki keterampilan interpersonal untuk mengatasi batasan/*boundary* dan mengkomunikasikan langkah-langkah implementasi perubahan terhadap target perubahan secara efektif. ICA juga perlu memiliki kemampuan interpersonal karena dalam mengelola perubahan pastilah terdapat *boundary* berupa perbedaan dan dinamika sosial yang terjadi antara beberapa pihak, sehingga kemampuan interpersonal yang dimiliki ICA dibutuhkan untuk mengatasi perbedaan identitas sosial tersebut. Temuan ini juga mengkonfirmasi pendapat serupa dari Smither dkk. (2016) yang mengatakan bahwa agen perubahan yang efektif memerlukan keterampilan interpersonal seperti kemampuan komunikasi, membangun relasi, membangun kepercayaan, dan kemampuan *active listening*.

Apabila dikaitkan dengan strategi yang digunakan, keterampilan interpersonal dibutuhkan untuk menerapkan strategi

mengundang partisipasi dan strategi komunikasi, karena pada dasarnya bentuk keterampilan interpersonal yang dikemukakan oleh Smither dkk. (2016), yakni komunikasi, membangun relasi, membangun kepercayaan, dan kemampuan *active listening* akan sangat mendukung agen perubahan dalam menerapkan kedua strategi tersebut. Adapun dalam menerapkan strategi dukungan organisasi keterampilan interpersonal juga dibutuhkan untuk mendapatkan dukungan (*endorsement*) dari direksi atau level jabatan yang lebih tinggi.

***SELF GUIDED MANUAL* SEBAGAI METODE PENGEMBANGAN SDM**

Self guided manual atau panduan mandiri menurut Winchell (dalam Trimo; 1997: 101-102) merupakan kumpulan informasi yang dalam beberapa bidang sangat penting sebagai alat bantu referensi dan pegangan untuk mempersiapkan satu ahli tertentu dalam menjalankan perannya. Adapun menurut Trimo (1997), panduan dapat berbentuk buku pegangan (*handbook*) maupun manual. Buku pegangan adalah buku instruksi, panduan, atau informasi, seperti untuk pekerjaan, perjalanan, atau kutipan. Manual adalah sebuah buku kecil, terutama yang memberi informasi atau instruksi dalam mengerjakan sesuatu. Lebih lanjut lagi panduan biasanya berisi petunjuk, pedoman, atau prosedur untuk mengerjakan sesuatu secara bertahap (Sudarnoto, 2006: 44). Mengacu pada pengertian panduan di atas, maka panduan dapat diartikan sebagai informasi, pegangan, instruksi, referensi, serta jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pada bidang tertentu yang disusun agar pengguna panduan dapat menjalankan perannya dan mengerjakan sebuah aktivitas

secara terarah, sistematis, dan mudah dalam mencapai tujuannya. Panduan dapat digunakan sebagai alat bantu untuk profesional tertentu dalam membuat keputusan praktis karena berisi beberapa rekomendasi yang disusun berdasarkan praktik terbaik pada bidangnya. Panduan juga dapat digunakan untuk memperbarui pengetahuan profesional dalam bidangnya. Penyusunan buku panduan mandiri khususnya juga diperuntukkan untuk pengembangan SDM pada suatu organisasi (Cohen, 1995).

PENYUSUNAN PANDUAN

Dalam merumuskan rekomendasi dalam panduan, diperlukan proses penentuan kelompok konteks, identifikasi dan menilai bukti-bukti yang telah didapatkan, menentukan relevansi bukti/temuan, merangkum dan mengkategorikan bukti/temuan yang relevan, menterjemahkan bukti/temuan dalam rekomendasi praktis, serta menilai (*grading*) efektivitas masing-masing poin rekomendasi (Shekelle dkk., 1999). Menurut *The Royal Dutch Society for Physical Therapy* atau KNGF (2016), penyusunan panduan secara umum dapat dibagi menjadi 4 tahapan, antara lain 1) persiapan, 2) pengembangan, 3) publikasi dan diseminasi, dan 4) pembaruan. Pada tahapan persiapan, *stakeholder* terkait mengidentifikasi kebutuhan untuk menyusun panduan yang dapat digunakan untuk membantu memperlancar fungsi tertentu. Selanjutnya, pada tahapan pengembangan adalah tahapan inti dalam menyusun panduan. Tahapan ini mencakup

langkah-langkah untuk menganalisis hambatan tertentu, merumuskan pertanyaan penting, menyusun strategi untuk menjawab pertanyaan penting yang telah dirumuskan, mengevaluasi strategi/strategi yang telah disusun, serta menyusun indikator keberhasilan dari rekomendasi yang telah disusun. Setelah panduan mandiri selesai dikembangkan, maka tahapan selanjutnya ialah publikasi dan diseminasi yang merupakan langkah untuk mempublikasikan panduan yang telah dikembangkan ke calon pengguna. Setelah panduan selesai dikembangkan dan dipublikasi, secara berkelanjutan panduan tetap memerlukan pembaruan dan penyesuaian berdasarkan temuan ilmiah dan regulasi terbaru.

Dalam menyusun buku panduan mandiri ini, peneliti mengikuti tiga langkah/tahapan awal penyusunan panduan yang direkomendasikan oleh KNGF (2016) yakni tahapan 1) persiapan, 2) pengembangan, dan 3) publikasi dan diseminasi. Adapun langkah terakhir, yakni, 4) pembaruan, belum dijalankan oleh peneliti. Pengumpulan data pada tahapan persiapan dilakukan berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan mengenai *boundary* yang ditemui oleh *Internal Change Agents* dalam organisasi di Indonesia dan strategi untuk mengatasinya.

Hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai basis pengumpulan data pada tahap persiapan (tahap 1) dan evaluasi pada tahap pengembangan (tahap 2) melibatkan 6 partisipan yang sama, mereka adalah agen perubahan internal yang berasal dari latar belakang demografis yang beragam, berikut adalah gambaran profil partisipan:

Tabel 1
Profil Partisipan

Partisipan	Jenis Industri	Peran ICA	Tema Perubahan Organisasi	Posisi di Organisasi
P1	Pertambangan	Implementasi Perubahan	Perubahan KPI pada Operator Tambang	Operation Development (Section Head)
P2	Pendidikan (Universitas)	Inisiasi dan Implementasi Perubahan	Inisiasi Mahasiswa sebagai Asisten Praktikum	Kepala Program Studi S2
P3	Pengiriman dan Pelayaran	Implementasi Perubahan	Perubahan <i>Staffing</i> dan Pola Kerja	HR Recruitment & Organization People Development Assistant Manager
P4	Pertambangan	Inisiasi dan Implementasi Perubahan	Perubahan Fase Rekrutmen	Talent Acquisition Junior Manager
P5	Agensi Perjalanan	Inisiasi dan Implementasi Perubahan	Optimasi Bisnis dan Penjualan	Vice President Sales and Marketing
P6	Kargo Jalur Udara	Implementasi Perubahan	Optimasi Bisnis dan Perubahan Proses Kerja Berdasarkan Data	Vice President Transformation Management

1. TAHAP PERSIAPAN

Tahapan persiapan dimulai dengan melakukan pendalaman literatur mengenai *boundary*, *boundary spanning*, strategi mengatasi *boundary*, dan karakteristik yang dibutuhkan dalam mengatasi *boundary*. Deskripsi lengkap mengenai temuan-temuan pada penelitian sebelumnya telah dicantumkan pada perspektif teoritis. Namun apabila dirangkum, berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti pada keenam partisipan, didapatkan 3 temuan utama, antara lain:

- a. *Boundary* yang ditemui oleh agen perubahan internal

Terdapat 4 jenis *boundary* yang ditemui oleh agen perubahan internal di Indonesia, antara lain adalah *boundary* struktural, politikal, interpersonal, dan pengetahuan.

- b. Strategi yang dilakukan untuk mengatasi *boundary*

Terdapat 3 strategi yang dilakukan agen perubahan internal untuk mengatasi keempat jenis *boundary* yang mereka alami, yakni adalah dukungan organisasi, mengundang partisipasi, dan komunikasi. Strategi dukungan

organisasai digunakan untuk mengatasi *boundary* politikal dan struktural. Adapun strategi mengundang partisipasi digunakan untuk mengatasi *boundary* struktural. Sedangkan strategi komunikasi digunakan untuk mengatasi *boundary* interpersonal dan pengetahuan.

- c. Karakteristik agen perubahan internal yang dibutuhkan untuk mengatasi *boundary*

Dua karakter utama yang perlu dimiliki individu agar dapat berperan secara efektif sebagai agen perubahan internal ialah memiliki resiliensi dan keterampilan sosial. Dua karakter utama tersebut akan memabantu agen perubahan internal untuk mengatasi *boundary* dan mengelola perubahan secara umum.

2. TAHAP PENGEMBANGAN

A. Rancangan Buku Panduan Mandiri

Peneliti melakukan penyusunan buku panduan berdasarkan data yang ditemukan dari keenam partisipan pada penelitian yang sebelumnya telah dilakukan, lalu selanjutnya merumuskan rancangan buku panduan mandiri.

Tujuan Panduan:

Panduan mandiri disusun bagi ICA (*Internal Change Agent* atau agen perubahan internal) agar dapat berperan sebagai ICA yang efektif dalam mengatasi *boundary* dan mengelola perubahan dalam organisasi. Dalam panduan ini berisi 4 bagian secara umum, antara lain: a) Perubahan Organisasi dan Peran Agen Perubahan Internal, b) *Boundary* yang Ditemui dalam Mengimplementasi Perubahan, c)

Strategi Mengatasi *Boundary*, dan d) Karakter Personal yang Dibutuhkan untuk Mengatasi *Boundary* dan Cara Melatihnya.

Panduan ini dapat dimanfaatkan oleh ICA sebagai referensi mengembangkan diri secara mandiri, selain mungkin juga difasilitasi oleh organisasi/perusahaannya dalam bentuk pelatihan untuk membekali/mempersiapkan mereka dalam berperan menjadi agen perubahan.

Target Pengguna Panduan:

Panduan ini disusun dan ditujukan untuk agen perubahan internal atau ICA, baik yang akan maupun sedang berperan dalam perubahan organisasi di Indonesia pada masing-masing organisasinya. Panduan ini disusun oleh peneliti untuk penggunaan secara umum/terbuka, tidak terbatas untuk beberapa organisasi/perusahaan secara spesifik. Diharapkan panduan yang disusun sebagai intervensi oleh peneliti ini dapat memberikan wawasan/*insight* pada ICA, sehingga mereka nantinya tidak terkejut (*shock*) ketika benar-benar sudah berperan sebagai ICA pada realita dalam organisasinya.

Rancangan Buku Panduan:

Sebagaimana tujuan dan target penggunaanya, rancangan awal panduan mandiri ini diberi judul “Panduan/Manual Praktis Menjadi Agen Perubahan Internal yang Efektif”. Dalam panduan ini berisi 4 bagian secara umum, antara lain: a) Perubahan Organisasi dan Peran Agen Perubahan Internal, b) *Boundary* yang Ditemui

dalam Mengimplementasi Perubahan, c) Strategi Mengatasi *Boundary*, dan d) Karakter Personal yang Dibutuhkan untuk Mengatasi *Boundary* dan Cara Melatihnya.

Panduan ini akan disusun dengan tampilan yang menarik dengan beberapa gambar pendukung dalam bentuk buku kecil (*mini-book*) berukuran kertas A5 dan berisi kurang lebih 30-35 halaman. Berikut gambaran isi dari panduan yang disusun menjadi 4 bagian, yakni:

- a. Bagian 1: Perubahan Organisasi dan Peran Agen Perubahan
 - i. Apa itu perubahan organisasi?
 - ii. Organisasi di Indonesia dan kekhususannya
 - iii. Mengapa organisasi perlu melakukan perubahan?
 - iv. Mengapa perubahan organisasi perlu dikelola?
 - v. Apa peran agen perubahan dalam pengelolaan perubahan organisasi?
 - vi. Apa itu agen perubahan?
 - vii. Apa itu agen perubahan internal (ICA)?
 - viii. Kelebihan dan kekurangan agen perubahan internal atau *Internal change agent* (ICA)?
- b. Bagian 2: *Boundary* yang Ditemui dalam Mengimplementasi Perubahan
 - i. Apa itu *boundary* atau batasan?
 - ii. Siapa yang dimaksud sebagai target perubahan?
 - iii. *Boundary* apa saja yang ditemui ICA dalam mengelola target perubahan?
 - iv. *Boundary* politik
 - v. *Boundary* struktural
 - vi. *Boundary* interpersonal
 - vii. *Boundary* pengetahuan

viii. Bagaimana cara mengidentifikasi *boundary* dan apa yang perlu Anda lakukan?

ix. *Boundary checklist*

c. Bagian 3: Strategi Mengatasi *Boundary*

- i. Apa yang perlu dilakukan apabila mengalami *boundary*?
- ii. Mengapa *boundary* perlu diatasi?
- iii. Apa itu strategi mengatasi *boundary*?
- iv. Opsi strategi mengatasi *boundary*
- v. Strategi dukungan organisasi
- vi. Strategi mengundang partisipasi
- vii. Strategi komunikasi
- viii. Cara menerapkan strategi dukungan organisasi
- ix. Cara menerapkan strategi mengundang partisipasi
- x. Cara menerapkan strategi komunikasi
- xi. Kapan Anda harus menerapkan masing-masing dari ketiga strategi tersebut?

d. Bagian 4: Karakter Personal yang Dibutuhkan untuk Mengatasi *Boundary* dan Cara Mengembangkannya

- i. Apa itu karakter personal?
- ii. Karakter personal apa yang dibutuhkan untuk mengatasi *boundary*?
- iii. Resiliensi
- iv. Keterampilan interpersonal
- v. Cara mengembangkan resiliensi diri
- vi. Cara mengembangkan keterampilan interpersonal
- vii. Form catatan mingguan ICA
- viii. Penutup

PENYUSUNAN PANDUAN MANDIRI PENGEMBANGAN KOMPETENSI AGEN PERUBAHAN INTERNAL: STRATEGI MERETAS BATASAN DAN MENGELOLA PERUBAHAN SECARA EFEKTIF 80

Berdasarkan deskripsi bagian di atas, berikut adalah gambaran rancangan awal

buku panduan mandiri yang disusun oleh peneliti:

Figur 1
Rancangan Awal Buku Panduan Mandiri

BUKU PANDUAN/MANUAL PRAKTIS

"MENJADI AGEN PERUBAHAN YANG EFEKTIF"

BAGIAN 1
PERUBAHAN ORGANISASI DAN PERAN AGEN PERUBAHAN

1

Kelebihan dan Kekurangan Internal Change Agents (ICA)

Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none"> Mengelola orang, budaya, dan norma organisasi. Memiliki relasi personal dengan anggota organisasi. Menggunakan tabulasi dalam organisasi. Memiliki keterbacaan (availability) dan mudah mengakses anggota organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Strategi tidak diterapkan sebagai nilai (core) dalam hal pengembangan organisasi. Mungkin memiliki rekam jejak negatif dengan organisasi. Memiliki pengalaman terbatas dalam hal pengembangan organisasi. Memiliki pengalaman terbatas terhadap organisasi lain. Mungkin memiliki obsektivitas yang terbatas (sounding board).

Selain beberapa kelemahan tersebut, dalam mengimplementasi perubahan Anda akan menemui **boundary**.

APA ITU BOUNDARY?

2

BAGIAN 2
BOUNDARY YANG DITEMUI DALAM MENGEIMPLEMENTASI PERUBAHAN

3

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

4

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

JENIS BOUNDARY

- Boundary Politik:** Batasan politik dapat diartikan sebagai legitimasi dan kekuasaan ICA dalam organisasi. Hal ini yang berhubungan dengan batasan politik antara lain adalah legitimasi, kekuasaan, sponsor dan dukungan level eksekutif, reputasi, dan kemampuan kearsifan/interaksi anggota organisasi.
- Boundary Struktural:** Batasan struktural dapat diartikan sebagai peran, posisi, dan fungsi formal ICA dalam kerangka organisasi. Hal ini yang berhubungan dengan batasan struktural antara lain adalah peranan operasional dan fungsional, garis pelaporan/ reporting lines, dan otoritas.
- Boundary Interpersonal:** Batasan interpersonal dapat diartikan sebagai kualitas hubungan personal ICA dengan klien, anggota, dan stakeholder organisasi lainnya. Hal ini yang berhubungan dengan batasan interpersonal antara lain adalah nilai dengan siapa, kebutuhan, budaya, karakteristik, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan.
- Boundary Pengetahuan:** Batasan pengetahuan dapat diartikan sebagai disiplin dan keahlian fungsional ICA. Hal ini yang berhubungan dengan batasan pengetahuan antara lain adalah latar belakang pendidikan dan proses, keterampilan konseptual, metodologi, pengetahuan lain teoritis, afiliasi dengan pihak eksternal, dan jejaring/network profesional.

5

BAGIAN 3
STRATEGI MENGATASI BOUNDARY

6

JADI, APA YANG PERLU SAYA LAKUKAN KETIKA SAYA SUDAH MENYADARI BOUNDARY SAYA?

7

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

8

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

9

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

10

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

11

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

12

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

13

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

14

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

15

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

16

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

17

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

18

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

19

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

20

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

21

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

22

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

23

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

24

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

25

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

26

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

27

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

28

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

29

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

30

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

31

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

32

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

33

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

34

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

35

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

36

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

37

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

38

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

39

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

40

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

41

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

42

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

43

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

44

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

45

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

46

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

47

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

48

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

49

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

50

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

51

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

52

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

53

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

54

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

55

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

56

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

57

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

58

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

59

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

60

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

61

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

62

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

63

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

64

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

65

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

66

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

67

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

68

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

69

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

70

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

71

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

72

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

73

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

74

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

75

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

76

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

77

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

78

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

79

APAKAH ANDA ADALAH SEORANG AGEN PERUBAHAN?

80

BOUNDARY APA SAJA YANG DITEMUI OLEH ICA?

terdapat bagian kedua penilaian yang merupakan pertanyaan terbuka berupa masukan/saran pengembangan dan hal yang perlu diperbaiki/ditingkatkan dari panduan mandiri tersebut.

Evaluasi reaksi terdiri dari data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif bersumber pada pengisian kuesioner bagian pertama berupa 6 indikator penilaian. Teknik analisis data kuantitatif yang digunakan ialah teknik analisis statistik deskriptif dengan perhitungan distribusi

frekuensi respon. Adapun data kualitatif didapatkan dari respon form evaluasi reaksi berupa masukan/saran pengembangan dan hal yang perlu diperbaiki/ditingkatkan dari buku panduan mandiri tersebut yang diberikan oleh partisipan.

Dari keenam indikator yang dinilai oleh keseluruhan (6) partisipan, maka ditemukan mean evaluasi reaksi secara umum/keseluruhan sebesar 4.5 dari skala maksimal 5.

Figur 2

Mean Evaluasi



Indikator pertama, yakni “buku panduan mandiri tersebut mudah dipahami” mendapat rerata respon sebesar 4.67. Indikator kedua, yakni “buku panduan mandiri tersebut mudah diterapkan” mendapat rerata respon sebesar 4.5. Selanjutnya, indikator ketiga, yakni “buku panduan mandiri tersebut akan bermanfaat dan memudahkan agen perubahan dalam menjalankan perannya mengelola perubahan” mendapat rerata respon sebesar 4.67 sama seperti indikator pertama. Indikator keempat, yakni buku “secara umum buku panduan mandiri tersebut cocok ditujukan untuk agen perubahan yang berasal dari organisasi (atau perusahaan dan

jenis industri) manapun” mendapat rerata respon sebesar 4.5. Indikator kelima, yakni “buku panduan mandiri tersebut dapat memberikan *insight*/wawasan baru pada agen perubahan” mendapat rerata respon sebesar 4.67. Adapun indikator keenam atau yang terakhir, yakni “tampilan buku panduan mandiri tersebut menarik dan menggugah minat untuk membaca” mendapat rerata respon paling rendah yaitu sebesar 4 dari total skor 5.

Selain penilaian evaluasi berupa data kuantitatif, terdapat pula data kualitatif pada evaluasi reaksi berupa masukan atau umpan balik pada buku panduan mandiri yang yang diberikan oleh partisipan. Berikut adalah

masukan atau umpan balik dari keenam partisipan, antara lain:

Tabel 2:

Umpan Balik Partisipan

No.	Masukan/Saran Pengembangan dan Hal yang Perlu Diperbaiki/Ditingkatkan dari Buku Panduan Mandiri (Data Kualitatif)
1	Sudah baik kok, menurut saya juga sudah ringkas karena kalau dipotong nanti malah ada bagian yang hilang. Cukup memberikan <i>insight</i> baru bahkan untuk yang sudah tahu <i>change management</i> .
2	Sebagai buku saku, ada beberapa halaman yang kurang ilustrasi. Halaman tidak ada. Ada kata asing yang belum tertulis miring. Halaman 6 (Agen perubahan...) baris ke 2 kurang kata <u>atau</u>organisasi ialah individu <u>atau</u> kelompok yang berperan
3	Materi cukup menarik, tata bahasa mudah dipahami juga. Hanya saja masih terkesan terlalu banyak teks. Bagi karyawan yang memiliki mobilitas tinggi, membutuhkan konsentrasi yang intens untuk memahami buku manual ini. Akan lebih nyaman jika dikemas dalam ilustrasi yang menarik seperti menggunakan animasi atau gambar-gambar yang dikaitkan dengan materi.
4	Belum ada komentar, sudah baik menurut saya.
5	Tinggal tampilannya saja yang dipercantik, perlu lebih banyak ilustrasi. Selain itu sudah oke.
6	Baru kali ini saya tahu tentang <i>boundary</i> , sebelumnya saya belum dapat dari bacaan perubahan. Jadi ini baik untuk agen perubahan di perusahaan. Mungkin bahasanya saja yang lebih disederhanakan kalau masih bisa, karena tidak semua berpendidikan tinggi.

Penilaian dan masukan dari keenam partisipan memberikan *insight* pada peneliti sekaligus penyusun intervensi. Poin evaluasi yang disorot oleh peneliti dari hasil penilaian diatas ialah mengenai tampilan yang masih memiliki banyak ruang terbuka untuk penyempurnaan.

Berdasarkan rancangan yang telah disusun sebelumnya, dan juga telah dilakukan evaluasi, maka buku panduan mandiri ini disesuaikan judulnya menjadi “Meretas Batasan, Menjadi Agen Perubahan Internal yang Handal”. Bentuk panduan ini masih sama, yakni dalam bentuk buku kecil

(*mini-book*) berukuran kertas A5 dan berisi kurang lebih 34 halaman.

Panduan juga tetap disusun menjadi 4 bagian, yakni: Bagian (1) Perubahan Organisasi dan Peran Agen Perubahan, (2) *Boundary* yang Ditemui dalam Mengimplementasi Perubahan, (3) Strategi Mengatasi *Boundary*, (4) Karakter Personal yang Dibutuhkan untuk Mengatasi *Boundary* dan Cara Mengembangkannya. Bagian (1) dan (2) adalah pengantar, sedangkan bagian (3) dan (4) adalah bagian inti yang lebih bersifat praktis. Penyesuaian yang dilakukan peneliti ialah pada bagian

tampilan yang dibuat lebih menarik dan interaktif, menindaklanjuti poin evaluasi dari keenam partisipan.

Setelah disusun, maka langkah selanjutnya adalah mempublikasikan buku panduan mandiri ini dengan judul “Meretas Batasan, Menjadi Agen Perubahan Internal yang Handal”. Hingga *paper* ini ditulis, tahapan ini masih dilakukan oleh peneliti. Buku panduan ini akan diserahkan pada Layanan Psikologis Atma Jaya untuk diarsipkan sebagai perbendaharaan materi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), dalam hal ini ialah agen perubahan internal. Setelah itu, secara bertahap buku panduan mandiri ini akan didaftarkan di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI) untuk mendapatkan perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI). Sehingga, prospektus agen perubahan internal dan perusahaan/organisasi Indonesia yang membutuhkan materi ini dapat mengaksesnya melalui Layanan Psikologis Atma Jaya.

KESIMPULAN

1. Panduan mandiri disusun bagi agen perubahan internal agar dapat berperan secara efektif dalam mengatasi *boundary* dan mengelola perubahan dalam organisasi.
2. Buku panduan mandiri yang ditujukan pada agen perubahan internal disusun berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, berupa jenis *boundary*, strategi mengatasi *boundary*, dan karakter agen perubahan internal yang dibutuhkan untuk mengatasi *boundary*. Buku panduan berbasis data empiris diharapkan lebih relevan dengan tantangan riil yang dihadapi oleh ICA

dalam mengelola perubahan.

3. Dari keenam indikator yang dinilai oleh seluruh partisipan, maka ditemukan *mean* evaluasi reaksi secara umum/keseluruhan sebesar 4.5 dari skala maksimal 5, menunjukkan buku panduan ini sudah cukup mudah dipahami dan dimanfaatkan.
4. Bentuk akhir buku panduan mandiri dengan judul “Meretas Batasan, Menjadi Agen Perubahan Internal yang Handal” adalah dalam bentuk buku kecil (*mini-book*) berukuran kertas A5 dan berisi kurang lebih 34 halaman.
5. Panduan ini disusun menjadi 4 bagian, yakni: Bagian (1) Perubahan Organisasi dan Peran Agen Perubahan, (2) *Boundary* yang Ditemui dalam Mengimplementasi Perubahan, (3) Strategi Mengatasi *Boundary*, (4) Karakter Personal yang Dibutuhkan untuk Mengatasi *Boundary* dan Cara Mengembangkannya.
6. Buku panduan ini didaftarkan di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (DJKI) untuk mendapatkan perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI).

SARAN

1. Temuan pada penelitian sebelumnya yang telah dijalankan mengindikasikan bahwa “resilien” adalah kualitas/karakteristik yang diperlukan ICA agar dapat mengelola perubahan dengan efektif. Adapun partisipan juga mengatakan bahwa kemampuan interpersonal diperlukan oleh ICA dalam mengelola perubahan. Sehingga, sebaiknya organisasi perlu memiliki mekanisme penilaian (asesmen) dalam seleksi penentuan ICA ketika

- merencanakan inisiasi perubahan berdasarkan kualitas tersebut.
2. Buku panduan mandiri ini disusun dengan memperhitungkan konteks umum organisasi di Indonesia. Artinya, belum mempertimbangkan kekhususan masing-masing organisasi. Apabila diperlukan, buku panduan ini dapat diadaptasi dan disusun lebih lanjut oleh pengembang selanjutnya dengan mempertimbangkan kekhasan masing-masing organisasi.
 3. Manajemen organisasi di Indonesia dapat memanfaatkan penyusunan buku panduan mandiri ini sebagai panduan praktis untuk membekali dan mempersiapkan ICA sebagai salah satu penggerak dalam pengelolaan perubahan. Pembekalan dapat diberikan dengan format pelatihan, *coaching*, ataupun *mentoring*.
 4. Akan lebih baik apabila manajemen organisasi di Indonesia mendukung ICA dengan memberikan legitimasi struktur dan kekuasaan politik pada ICA, namun di sisi lain ICA juga perlu melakukan pendekatan secara personal-informal pada target perubahan. Alternatif lain adalah dengan memilih ICA yang dinilai telah memiliki kedekatan personal dengan target perubahan. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, kombinasi dari legitimasi posisi jabatan dan kekuasaan, serta pendekatan personal terhadap target perubahan dinilai memudahkan ICA untuk mengatasi *boundary*.
- organization, Academy of Management Journal 33 (2): 334–336.
- Ancona, D.G. and Caldwell, D.F. (1992). Bridging the Boundary: External activity and performance in organizational teams, Administrative Science Quarterly 37 (4): 634–665.
- Balogun, J., Gleadle, P., Hope Hailey, V., dan Willmott, H. (2005). British Journal of Management, Vol 16, 261-278.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.W., Rudolph, J.W., dan DePalma, J.A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 42 No. 2, June 2006 182-206.
- Burke, W. (2011). A Perspective on the Field of Organization Development and Change: The Zeigarnik Effect. The Journal of Applied Behavioral Science, 47 (2), 143–167
- Cohen, Norman H. (1995). Mentoring Adult Learners: A Guide for Educators and Trainers (Professional Practices in Adult Education and Human Resource Development). Florida: Krieger Pub Co
- Sandy, A. (2009). Cheaper to Fly than hire a car in Brisbane. (Disertasi Doktorat, University of Queensland, 2008)
- Hardana, L.D. (2021). *Boundary yang Ditemui oleh Internal Change Agents dalam Organisasi di Indonesia dan Strategi untuk Mengatasinya* [Unpublished master's thesis]. Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2007). Implementing The Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher,

DAFTAR PUSTAKA

Ancona, D.G. (1990). Outward Bound: Strategies for team survival in an

- Inc.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Li, Jo-Yun, Sun, R., Tao, W., dan Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, Volume 47, Issue 1, 2021, 101984, ISSN 0363-8111.
- Marrone, J.A., Tesluk, P.E. and Carson, J.B. (2007). A Multi-level Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary Spanning Behavior, *Academy of Management Journal* 50 (6): 1423–1439.
- Matous, P., Wang, P. (2019). "External exposure, boundary-spanning, and opinion leadership in remote communities: A network experiment". *Social Networks*. 56: 10–22. doi:10.1016/j.socnet.2018.08.002
- Neergaard, M.A., Olesen, F., Andersen, R.S. (2009) Qualitative description – the poor cousin of health research?. *BMC Med Res Methodol* 9, 52. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-9-52>
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2017). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. 3ed ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Palus, C., & Mcguire, J., dan Ernst, C. (2011). *Developing Interdependent Leadership*. SAGE Publications
- Randall, J. A., Burnes, B. dan Dawson, P. (2019). Internal change agents: boundary spanned and the implications for change agency. *British Academy of Management*. September 2019.
- Randall, J. A., Burnes, B. dan Sim, Allan J. (2019) *Management consultancy: The role of the change agent*. London: Red Bull Press.
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y.L. and Gaur, A. (2017) Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54 (4), 403 – 421.
- Smither, R. D., Houston, J. M., & McIntire, S. A. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Sudarnoto, A.H. (2006), *Pengantar Manajemen Perpustakaan Madrasah*, Jakarta: UIN Syahid Jakarta.
- The Royal Dutch Society for Physical Therapy (KNGF) (2016). *Guideline methodology manual. Methodology for developing/updating and implementing KNGF guidelines*. KNGF Press: Netherlands
- Trimo, S. (2001). *Pedoman Pelaksanaan Perpustakaan*. Bandung: Remaja Karya
- Wright, C. (2009). Inside Out? Organizational Membership, Ambiguity and the Ambivalent Identity of the Internal Consultant. *British Journal of Management*, 20, 309–322.