

ANALISIS EFEKTIVITAS MANAJEMEN PERUBAHAN PADA FIRMA HUKUM MAP

Aisyah Pia Asrunputri

Staffordshire University, Management, Kuala Lumpur, 57000
aisyahpia@yahoo.com

Abstrak

Perubahan adalah suatu upaya organisasi dalam mengembangkan bisnis atau usaha mereka untuk dapat bertahan disuatu industri. Tidak terkecuali Firma Hukum MAP sebagai penyedia pelayanan jasa hukum di Indonesia. Firma Hukum MAP beberapa tahun yang lalu menghadapi suatu perubahan berupa *incremental change* yakni perubahan yang secara kontinyu dilakukan oleh organisasi untuk dapat meningkatkan kapabilitas dan kompetensinya secara relevan dengan dinamika kebutuhan akan pelayanan jasa hukum yang kompeten. Penelitian ini sendiri dimaksudkan untuk menilai seberapa efektif firma tersebut mengelola perubahan. Perubahan itu sendiri adalah menyangkut pengimplementasian *client relationship management* (CRM) ke dalam proses bisnis firma. Menurut hasil penelitian, peran *managing partner* dinilai sudah efektif serta dengan bantuan advokat dapat membantu firma tersebut dalam mengelola perubahan yang ada. Penelitian ini didukung oleh beberapa management tools untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh Firma Hukum MAP seperti Kurva Perubahan Kubler Ross, Lewin Three Step Model serta *Force Field Analysis* oleh Kurt Lewin. Firma Hukum MAP disarankan untuk terus menemukan *area of improvement* dengan terus belajar dan berinovasi dengan menggunakan metode *benchmarking* untuk dapat meningkatkan optimalitas dalam mengimplementasikan CRM.

Kata kunci: *Client Relationship Management, Benchmarking* , MAP Law Firm..

Abstract

This research aims to evaluate the effectiveness of the implementation of CRM technology into MAP Law Firm's business process. The author used interview as the medium to gather all the necessary data regarding change management that happens at MAP Law Firm. The result shows that MAP Law Firm has successfully implemented change management process based on technology wise. However, there are some room of improvement needs to be made by MAP Law Firm such as by using benchmarking against the best practice law firm in order for MAP to continuously learning and evolving hence there is opportunity for MAP to reach its sustainable competitive advantage in legal service industry.

Key words: *Client Relationship Management, Benchmarking* , MAP Law Firm.

PENDAHULUAN

Seiring perkembangan zaman, firma hukum diwajibkan untuk melakukan dan beradaptasi terhadap perubahan. Oleh sebab itu terdapat banyak inisiatif manajerial yang harus dilakukan oleh firma hukum berkaitan dengan implementasi manajemen perubahan seperti peningkatan kapabilitas dan kinerja oleh para advokat, peningkatan komunikasi yang efektif dengan menggunakan teknologi terbaru sampai pada optimalisasi sistem kompensasi. Semua hal tersebut dimaksudkan untuk merespon terhadap perubahan-perubahan yang ada didalam lingkungan yang apabila dilakukan dengan efektif dapat membantu firma hukum untuk dapat meraih tujuan organisasinya.

Tentunya dengan perubahan-perubahan yang ada diperlukan kepemimpinan transformasional, fleksibilitas, komitmen serta orientasi terhadap solusi atas permasalahan yang dapat muncul ketika perubahan dilakukan. Oleh karena itu diperlukan training kepemimpinan untuk mengasah kompetensi para pemimpin didalam firma hukum untuk dapat mengarahkan firma hukum kepada perubahan yang lebih baik. Firma hukum juga harus lebih fleksible dalam beradaptasi pada perubahan dikarenakan perubahan pada awalnya akan terasa tidak nyaman bagi para anggota didalam firma hukum tersebut dan diperlukan komitmen untuk tetap teguh memegang prinsip bahwa perubahan ini akan membawa kebaikan bagi firma hukum tersebut. Dengan adanya pemikiran positif terhadap perubahan yang akan dialami maka para anggota didalam firma hukum akan lebih dapat menyikapi isu-isu dengan kepala dingin dan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang menghadang.

Didalam penelitian ini, peneliti akan membahas mengenai manajemen perubahan dimulai dari pengertian manajemen perubahan, manfaat dari manajemen perubahan, kurva perubahan, kunci kesuksesan untuk manajemen perubahan serta teori-teori manajemen perubahan dengan menggunakan teori-teori Kurt Lewin; *force field analysis* dan teori perubahan. Dengan menggunakan teori-teori dari Kurt Lewin tersebut, peneliti berharap dapat membantu Firma Hukum MAP dalam melakukan perubahan dengan adanya gagasan atau pertimbangan-pertimbangan penting yang berasal dari faktor-faktor krusial yang terdapat didalam teori-teori tersebut. Serta dapat membantu Firma Hukum MAP untuk dapat menyusun strategi untuk masa depan Firma Hukum MAP.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pendahuluan diatas, permasalahan yang dapat dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apa yang dimaksud dengan manajemen perubahan dan tujuan manajemen perubahan?
- 2) Apa perubahan signifikan yang terjadi pada Firma Hukum MAP dan apa yang menjadi *driving forces* dan *restraining forces*?
- 3) Bagaimana reaksi para advokat dalam menghadapi perubahan tersebut?
- 4) Apakah dengan perubahan tersebut mendorong Firma Hukum MAP ke arah lebih baik?
- 5) Apa saja yang menjadi faktor kesuksesan dalam menghadapi perubahan pada Firma Hukum MAP?

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Follet pengertian manajemen sendiri adalah seni dalam mencapai sesuatu melalui orang lain (*the art of getting things done through the others*). Definisi tersebut mengartikan bahwa manajemen tidak bekerja sendiri, tetapi memerlukan bantuan orang lain untuk mencapai tujuannya. Menurut Muallimah (2011) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen perubahan itu sendiri adalah upaya organisasi untuk terus menjalankan usahanya dan merespon terhadap faktor-faktor eksternal yang dapat memberikan pengaruh besar maupun kecil terhadap organisasi. Organisasi tersebut berperan untuk jeli dan peka terhadap faktor-faktor tersebut untuk dapat mengantisipasi dan memitigasi pengaruh dari faktor-faktor tersebut terhadap organisasi. Oleh karena itu organisasi harus merencanakan manajemen perubahan dengan sebaik mungkin agar hasilnya dapat efektif. Istilah ini disebut dengan *planned change* yang menggambarkan bagaimana organisasi secara terampil melakukan perubahan yang fundamental dan efektif bagi organisasi itu sendiri.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan signifikan yang terjadi pada Firma Hukum MAP adalah ketika pada 3 tahun yang lalu *managing partner* memutuskan untuk mengimplementasikan *client relationship management* (CRM) ke dalam proses bisnis dari Firma Hukum MAP. CRM itu sendiri adalah sebuah sistem yang terintegrasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan,

dan mengendalikan aktivitas-aktivitas prapenjualan dan pascapenjualan dalam sebuah organisasi. CRM juga berfungsi sebagai suatu upaya dalam menyediakan jembatan strategis antara teknologi informasi dan strategi pemasaran yang bertujuan untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan klien serta untuk meningkatkan profitabilitas organisasi.

Tentunya terdapat *driving forces* serta *restraining forces* yang dimiliki oleh Firma Hukum MAP dalam mengimplementasikan CRM ke dalam proses bisnisnya. *Driving forces* yang pertama adalah CRM membantu para advokat dalam mengidentifikasi dan menganalisa bagaimana firma berinteraksi dengan klien dan membangun serta menjaga hubungan profesional dengan klien. Yang kedua, membantu firma dalam menyediakan pandangan luas mengenai interaksi dengan klien, membantu firma dalam *tracking telephone calls* serta mengidentifikasi *calendar appointments* serta *events*.

Yang ketiga adalah membantu firma dalam mengintegrasikan database firma dari waktu ke waktu dari segi *billing systems*, *human resource systems* serta *document management systems*. Yang keempat, membantu firma dalam membuat trend line report yang dapat melacak *aggregate relationship strength* antara firma dan klien. Dengan demikian hubungan antara firma dan klien dapat dievaluasi dan diperbaiki demi hubungan profesional jangka panjang.

Yang keempat, membantu firma dalam mendapatkan peluang untuk cross selling melalui klien-klien potensial yang didapat dari sistem “*who knows whom*” yang berfungsi untuk mencari klien-klien potensial dari koneksi yang didapat dari klien lama dan klien terkini.

Sedangkan untuk *restraining forces* yang pertama adalah diperlukan kompetensi untuk dapat menguasai dan mengaplikasikan CRM ke dalam pekerjaan advokat sehari-hari disebabkan oleh kompleksitas dari sistem itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan *personalized training* yang berarti firma membutuhkan dana ekstra untuk hal tersebut. *Maintanance* pun harus dapat dilakukan demi menjaga performa dari sistem itu sendiri.

Yang kedua, sulitnya menemukan *technology cheerleaders*. Hal ini tergantung pada ketertarikan dari advokat pada teknologi, dikarenakan kebanyakan dari advokat dari Firma Hukum MAP adalah berasal dari generasi Y maka mayoritas dari mereka adalah *early adopters* bukan *laggards*. Oleh karena itu, ketika perubahan itu diimplementasikan mereka tidak terlalu sulit untuk beradaptasi dengan sistem yang baru tersebut. Sehingga menemukan *technology cheerleaders* diantara para advokat menjadi proses yang tidak terlalu sulit ataupun memakan waktu yang lama.

Yang ketiga, sulitnya menemukan pengukuran kinerja yang sesuai. Dikarenakan adanya sistem yang baru ini, beberapa firma menemukan kesulitan dalam mengevaluasi performa dari CRM. Namun dikarenakan Firma Hukum MAP menggunakan CRM yang dikembangkan oleh LexisNexis khusus untuk firma hukum maka terdapat metrics yang sudah disediakan oleh LexisNexis untuk mengetahui seberapa baik kinerja CRM didalam membantu para advokat dalam menjaga hubungan dengan klien terkini, lama, serta potensialnya.

Yang keempat, sulitnya menemukan konsensus. Hal ini menjadi halangan ketika kurangnya komunikasi

dan sosialisasi serta edukasi mengenai CRM antara *managing partner* dan advokat. Akan tetapi, pada Firma Hukum MAP hal ini berjalan dengan baik. Tidak sulit bagi Firma Hukum MAP dalam menemukan konsensus mengenai pengimplementasian CRM ke dalam proses bisnisnya.

Yang kelima, sulitnya menemukan *software* yang cocok dengan kebutuhan firma. Hal ini menjadi halangan apabila kurangnya riset yang dilakukan mengenai *software-software* terbaik yang ada dengan kebutuhan firma. Pada faktanya, manajemen didalam Firma Hukum MAP telah melakukan riset dengan baik untuk menemukan *software* yang paling sesuai dengan kebutuhan firma yaitu InterAction. Sebuah *software* khusus untuk firma yang dikembangkan oleh LexisNexis.

Dengan demikian setelah dilakukan pengkajian dan menimbang antara driving forces serta *restraining forces*, *driving forces* lebih kuat dibandingkan dengan *restraining forces*. Oleh karena itu Firma Hukum MAP setuju dalam mengimplementasikan CRM ke dalam proses bisnisnya dengan harapan dapat meningkatkan hubungan profesional dengan klien serta meningkatkan profitabilitasnya.

Sedangkan reaksi advokat dalam menghadapi perubahan tersebut cenderung positif dikarenakan mayoritas dari mereka adalah *early adopters*. Hal ini menjadi peluang bagi Firma Hukum MAP untuk dapat beradaptasi dengan perubahan secara lebih baik dan lebih optimal lagi.

Managing partner selaku pemimpin didalam firma berperan dalam memfasilitasi perubahan dengan cara menginvestasikan waktu dan dana untuk para advokat agar dapat mengikuti

personalized training sehingga kompetensi dan pengetahuan mereka dapat meningkat secara pesat. Motivasi-motivasi juga tidak lupa untuk diberikan agar para advokat lebih semangat lagi dalam menjalankan pekerjaan mereka. Cara-cara baru atau pandangan-pandangan baru juga diberikan oleh *managing partner* agar dapat mempersiapkan para advokat dalam melakukan proses bisnis yang baru.

Dengan adanya perubahan ini tentunya mendorong firma untuk menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan firma dinilai cukup responsif terhadap dinamika jasa pelayanan hukum. Tidak selamanya firma dapat terus mempertahankan cara-cara lama untuk dapat bertahan didalam dunia yang terus semakin maju. Oleh karena itu, dengan upaya yang serius untuk terus belajar dapat membantu firma untuk tetap bertahan dan sukses didalam industri.

Setelah dilakukan evaluasi terhadap *driving* dan *restraining forces* maka yang menjadi faktor kesuksesan Firma Hukum MAP dalam menghadapi perubahan adalah:

1. Mengembangkan *business goals* yang relevan dengan perubahan yang ingin dicapai.
2. Mengintegrasikan bisnis dengan operasi teknologi informasi.
3. Meningkatkan peran *managing partner* dalam memfasilitasi perubahan.
4. Menggunakan konsultan yang professional dan terpercaya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah Firma Hukum MAP telah secara efektif dalam melakukan perubahan dari segi proses bisnisnya yaitu dengan

mengimplementasikan *client relationship management* (CRM). Peran *managing partner* sebagai pimpinan firma juga dinilai optimal karena mampu memfasilitasi serta memotivasi para advokat didalam melaksanakan perubahan ini.

Saran dari peneliti adalah agar Firma Hukum MAP terus meningkatkan kompetensinya dalam menggunakan CRM dan menggunakan *benchmarking* untuk dapat menemukan *area of improvement* untuk terus dapat belajar menjadi firma hukum yang lebih kompeten serta mampu menyediakan pelayanan hukum secara lebih professional lagi kedepannya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih saya ucapkan kepada mentor saya, Bapak Yusuf yang selalu mendukung saya sepanjang saya menjalani pendidikan saya. Tidak terkecuali saya haturkan terima kasih kepada orangtua saya yang selalu memberikan kasih sayang serta bimbingan kepada saya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D. dan Anderson, L., A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*, San Fransisco, Pfeiffer.
- Beerel, A. (2009). *Leadership and Change Management*. London, Sage Publications Ltd.
- Beevers, K. dan Rea, A. (2010). *Learning and Development Practice*, UK, CIPD.
- Cameron, E. and Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management*, London, Kogan Page Publishers.

- Hayes, J., R. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*, London, Palgrave Macmillan.
- Hersey, P. and Blanchard, K., H. (2013) *Management of Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall.
- Hiatt, J. and Creasey, T. (2012). *Change Management: The People Side of Change*, USA, Prosci.
- Kotter, J., P. (2012). *Leading Change, With a New Preface*, Boston, Harvard Business Review.
- Little, J. (2014). *Lean Change Management: Innovative Practices for Managing Organizational Change*, USA, Happy Melly Express.
- Locke, E. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence Based Management*, West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd.
- Machado, C. dan Davim, J., P. (2016). *Organizational Management Policies and Practices in a Global Market*, London, Palgrave Macmillan.
- Martin, M. dan Whiting, F. (2010) *Human Resource Practice*, UK, CIPD.
- Muallimah, A. (2011). *Chapter II: Literature Review*. Skripsi UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Mullins, L., J. (2016). *Management and Organizational Behavior*, USA, Financial Times Prentice Hall.
- Robbins, S., P. and Judge, T., A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*, USA, Pearson.
- Sembiring H., J. (2009). *Change Management: Theory and Application*. IJM Telkom University, Vol. 9, h. 32-33.
- Taylor, S. dan Woodhams, C. (2012) *Studying Human Resource Management*, UK, CIPD.
- The Association of Accountants and Financial Professional in Business. 2012. *Managing Organizational Change in Operational Change Initiatives*. IMA, h. 8-16.
- University of Alaska Office of Information Technology. (2012). *Change Management*. Alaska Edu, h. 31-34.
- University of Exeter . (2013). *The Change Curve*. University of Exeter

