

MEMIMPIN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Rahma Afwina, S.Psi., M.Psi.

rahmaafwina@staff.uma.ac.id

Kelas: A1, B2, & C1

Mata kuliah: Psikologi Kepemimpinan

Pertemuan 11

Berbagai Alasan untuk Menolak Perubahan

1. Kurangnya kepercayaan

2. Yakin bahwa perubahan sebenarnya tidak penting

3. Yakin bahwa perubahan tersebut tidak layak

4. Ancaman ekonomi

5. Biaya relatif tinggi

6. Ketakutan akan kegagalan secara individu

7. Hilangnya jabatan dan kekuasaan

8. Ancaman untuk nilai dan cita-cita

9. Kekesalan karena intervensi

Tahap-tahap dalam proses perubahan

1. *Lewin's Force-Field Model*

Unfreezing

Fase ini, orang-orang menyadari bahwa cara yang biasa digunakan dalam organisasi sudah tidak memadai atau tidak memenuhi syarat.

Changing

Fase ini, orang-orang mencari metode baru yang akan digunakan dan memilih pendekatan yang lebih menjamin hasilnya.

Refreezing

Pada fase ini, pendekatan baru diimplementasikan dan ditetapkan.

...continue

2. Stages in Reaction to Change

Denial. Pada fase ini, orang-orang menolak untuk percaya bahwa perubahan yang tiba-tiba terjadi pada mereka. Mereka menganggap hal ini hanya sementara atau memang tidak pernah terjadi.

Anger. Lalu pada tahap ini, orang akan menjadi marah dan mencari orang untuk disalahkan.

Mourning. Tahap ini, orang-orang akan berhenti mengelak perubahan itu tidak dapat dihindari, lalu mereka mengakui apa yang telah hilang dari mereka, dan meratapi atau menangisinya.

Adaption. Tahap ini, mereka menerima perubahan dan melanjutkan kehidupan mereka.

....continue

3. *Response to Repeated Traumatic Change*

Leaves people less resilient and more vulnerable.

Artinya, seseorang yang sering mengalami perubahan berulang kali membuat mereka menjadi lebih tabah dan lebih rentan menolak efek dari perubahan selanjutnya.

Leaves people inoculated and better prepared to deal with change.

Artinya, seseorang dididik dan dipersiapkan lebih baik untuk menghadapi perubahan selanjutnya tanpa memerlukan waktu yang lama untuk melakukan penyesuaian.

- 🚩 ***Attitude-Centered Change.*** Melibatkan perubahan sikap dan nilai dengan permohonan perusasisif, program pelatihan, aktivitas team-building, atau program perubahan kultur. Selain itu keterampilan teknis atau interpersonal dapat ditingkatkan dengan program pelatihan. Asumsi dari pendekatan ini ialah sikap dan skill yang baru menyebabkan kebiasaan untuk berubah dengan cara menguntungkan.
- 🚩 ***Role-Centered Change.*** Melibatkan perubahan peran kerja dengan mengatur kembali arus kerja, mendesain kembali pekerjaan untuk memasukkan berbagai aktivitas dan tanggung jawab, memodifikasi hubungan kewenangan, merubah kriteria dan prosedur evaluasi kerja, dan merubah sistem reward. Asumsinya adalah bahwa ketika peran kerja mengharuskan orang untuk bertindak dengan cara yang berbeda, mereka akan mengubah sikap mereka agar konsisten dengan perilaku baru. Perilaku baru yang efektif efektif disebabkan oleh persyaratan peran baru dan diperkuat oleh sistem evaluasi dan penghargaan.

Berbagai Tipe Perubahan Organisasi

- 🚩 ***Changes in Technology.*** Banyak organisasi telah berusaha meningkatkan kinerja dengan menerapkan informasi baru dan sistem pendukung keputusan. Contohnya termasuk stasiun kerja berjejaring, sistem informasi sumber daya manusia, sistem persediaan dan pemrosesan pesanan, sistem pelacakan penjualan, atau intranet dengan groupware untuk komunikasi dan berbagi ide di antara karyawan. Perubahan seperti itu sering gagal menghasilkan manfaat yang diinginkan, karena tanpa perubahan yang konsisten dalam peran pekerjaan, sikap, dan keterampilan, teknologi baru tidak akan diterima dan digunakan secara efektif.

....continue

- 🚩 ***Change in Competitive Strategy.*** Jenis perubahan besar lainnya adalah strategi kompetitif organisasi. Contohnya seperti pengenalan produk atau layanan baru, memasuki pasar baru, menggunakan bentuk pemasaran baru, memulai penjualan Internet sebagai tambahan untuk penjualan langsung, membentuk aliansi atau usaha patungan dengan organisasi lain, dan memodifikasi hubungan dengan pemasok (misalnya, bermitra dengan beberapa pemasok yang dapat diandalkan). Untuk berhasil, perubahan strategi kompetitif biasa konsisten melakukan perubahan pada orang-orang, peran kerja, struktur organisasi, dan teknologi. Misalnya, keputusan untuk mulai menyediakan jenis layanan pelanggan yang lebih intensif mungkin memerlukan tenaga layanan dengan keterampilan tambahan dan teknologi yang lebih baik untuk berkomunikasi dengan pelanggan.

....continue

↳ ***Economic or Human Factor Changes.*** Merujuk pada meningkatkan kemampuan finansial dengan perubahan *downsizing, restructuring,* dan penyesuaian kompensasi dan insentif. Pendekatan ini juga merujuk meningkatkan kapabilitas individu, komitmen, dan kreatifitas dengan meningkatkan pembelajaran secara individu dan organisasi, menguatkan nilai kultur yang mendukung fleksibilitas dan inovasi, jagan memberdayakan semua orang untuk menginisiasikan peningkatan. Upaya untuk membuat perubahan skala besar dalam suatu organisasi sering melibatkan beberapa aspek dari kedua pendekatan, tetapi elemen yang tidak kompatibel dapat merusak upaya perubahan jika tidak dikelola dengan hati-hati.

.....continue

↳ **Generic Change Programs.** Banyak organisasi menggunakan *generic change programs* yang populer, walaupun tidak ada bukti empiris untuk mengindikasikan bahwa program ini efektif. Namun, terdapat kesalahan umum dari penerapan *generic change programs* yaitu seringnya menerapkan program ini tanpa mendiagnosis problem organisasi dengan hati-hati. Oleh karena itu program ini sering gagal untuk memecahkan suatu masalah organisasi dan kadang menjadi lebih buruk. Salah satu contoh program perubahan populer selama dua dekade terakhir seperti **outsourcing**. Manfaat yang diperoleh dari perubahan yang dibuat di satu bagian organisasi sering gagal untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi dan dapat menyebabkan masalah baru untuk subunit lain (Goodman & Rousseau, 2004). Sebelum memulai perubahan besar, para pemimpin perlu jelas tentang sifat masalah dan tujuan program.

.....continue

Mengembangkan Sebuah Visi

***Desirable Characteristics for
a Vision***

Elements of a Vision

Sebuah visi sebaiknya simpel dan idealistic; sebuah gambaran akan masa depan yang diinginkan, bukan rencana yang bersifat kompleks dengan nilai kuantitatif dan tahap-tahap aksi yang mendetail.

***DESIRABLE CHARACTERISTICS
FOR A VISION***

- ✚ Pernyataan misi biasa menjelaskan tujuan organisasi dalam mensyaratkan tipe-tipe aktifitas yang ditampilkan untuk para pemilih atau pembeli.
- ✚ Sebuah pernyataan nilai adalah susunan dari nilai-nilai kunci yang dianggap penting untuk sebuah organisasi.
- ✚ Slogan adalah pernyataan yang digunakan untuk menyimpulkan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dalam atutran yang simpel.
- ✚ Sebuah sasaran strategis adalah hasil nyata yang didapatkan, kadang didapatkan pada saat tenggat waktu yang spesifik.
- ✚ Sasaran-sasaran proyek dijelaskan dalam susunan penyelesaian pada sebuah aktifitas yang kompleks, misalnya pengembangan jenis produk baru.

ELEMENTS OF A VISION

MENGIMPLEMENTASI PERUBAHAN

Tanggung Jawab untuk Mengimplementasi Perubahan Besar

Peran penting manajemen tingkat atas dalam mengimplementasi perubahan adalah memformulasikan sebuah visi yang utuh dan strategi umum, membangun kelompok pendukung yang mengesahkan strategi tersebut, kemudian menuntun dan mengkoordinasikan proses strategi mana yang akan diimplementasikan.

Dorong manajer level menengah dan level bawah untuk mentransformasikan unit-unit mereka sesuai dengan visi dan strategi.

Manajemen tingkat atas sebaiknya menunjukkan dorongan, dukungan, dan sumber-sumber daya yang cukup untuk memfasilitasi perubahan tetapi tidak harus memerintah atau mendiktator secara detail tentang bagaimana melakukan perubahan.

.....CONTINUE

Langkah dan Rangkaian Perubahan

Sebuah perubahan besar dimana menyelesaikan satu bagian dari organisasi dapat membantu menstimulasikan perubahan yang sama pada organisasi.

Kesuksesan implementasi sebuah strategi baru yang besar membutuhkan perubahan struktur organisasi untuk membuatnya menjadi konsisten dengan strategi.

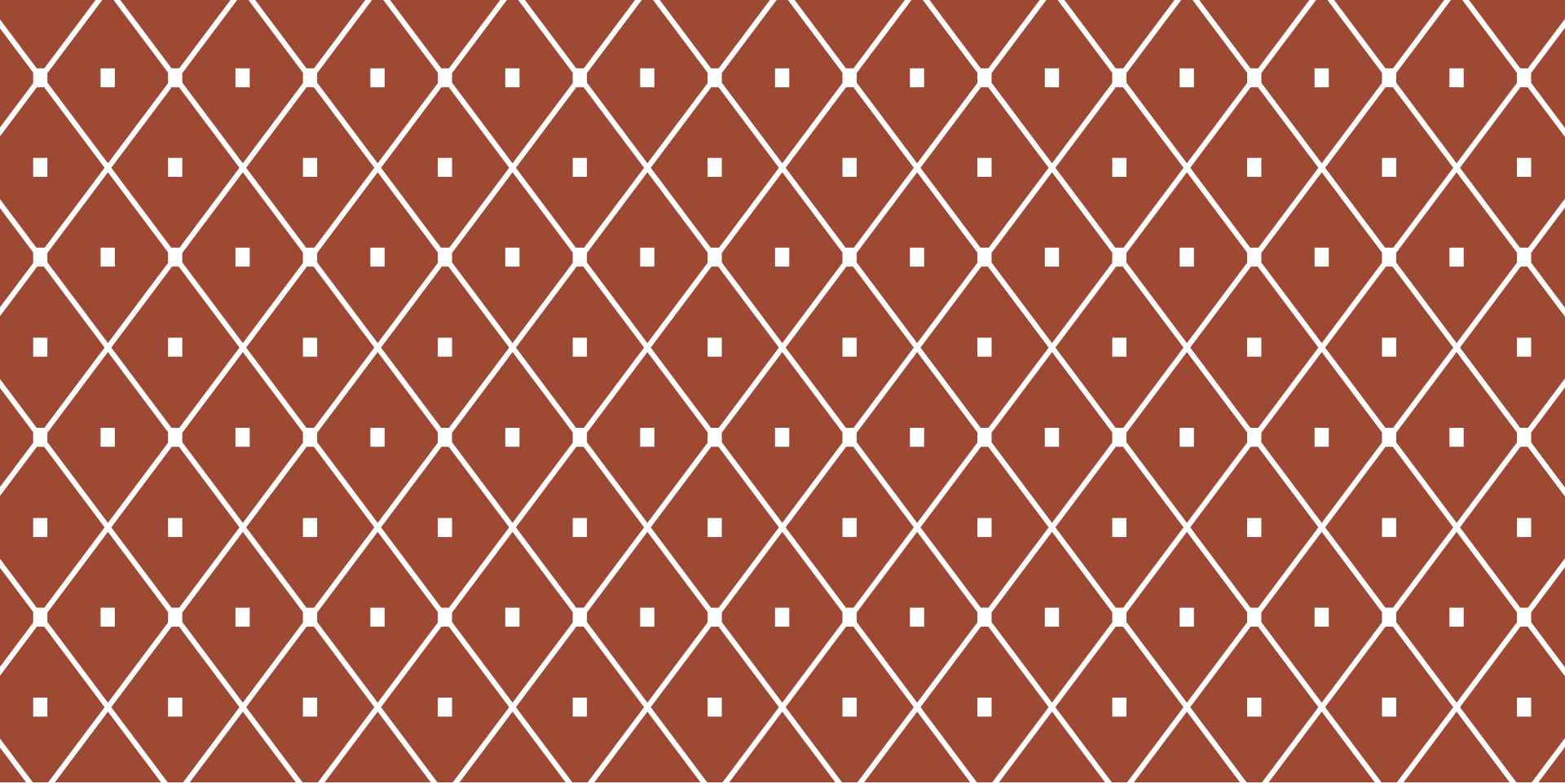
Ketika perubahan struktural menunjukkan penolakan, akan lebih mudah membuat sebuah struktur informal untuk mendukung strategi baru dan menunda perubahan pada struktur formal sampai semua pihak menyadari bahwa mereka membutuhkan perubahan itu.

- + Ciptakan rasa pentingnya kebutuhan akan perubahan
- + Komunikasikan sebuah visi yang jelas dari keuntungan yang didapatkan dari perubahan.
- + Identifikasi orang-orang yang mendukung dan yang sepertinya menolak perubahan.
- + Bangun koalisi yang luas untuk mendukung perubahan.
- + Gunakan satuan tugas untuk menuntun implementasi dari perubahan tersebut.
- + Isi posisi penting dengan agen-agen perubahan yang kompeten.
- + Memberdayakan orang-orang kompeten untuk membantu merencanakan dan mengimplementasi perubahan.

TAHAP-TAHAP DALAM MEMIMPIN PERUBAHAN

- ✚ Membuat dramatis, perubahan simbolik yang mempengaruhi pekerjaan.
- ✚ Menyiapkan semua orang untuk perubahan dengan menjelaskan bagaimana perubahan ini berdampak pada mereka.
- ✚ Membantu para anggota organisasi mengatasi stres dan kesulitan akan perubahan besar.
- ✚ Menunjukkan kesempatan-kesempayan untuk sukses lebih cepat demi membangun kepercayaan diri.
- ✚ Mengawasi perkembangan dari perubahan itu dan buat penyesuaian yang secukupnya atau sepentasnya.
- ✚ Buat orang tetap menginformasi mengenai kemajuan akan perubahan.
- ✚ Perlihatkan optimisme dan lanjutkan komitmen untuk perubahan.

TAHAP-TAHAP DALAM MEMIMPIN PERUBAHAN



TEŐEKKŪR EDERİM |