



MEMIMPIN PERUBAHAN DI DALAM ORGANISASI

Siti Annisa Rizki, M.Psi., Psikolog

-
- Memimpin perubahan adalah hal penting dan merupakan tanggung jawab kepemimpinan yang tergolong sulit
 - Hal ini mulai muncul pada tahun 1980an dimana sektor organisasi banyak terbentur oleh perubahan agar dapat bertahan/ *survive*.

Proses perubahan di dalam organisasi

Upaya di dalam mengimplementasikan perubahan di organisasi akan berhasil jika pemimpin :

1. Memahami alasan, mengapa orang menerima atau menolak perubahan
2. Memahami tahapan-tahapan di dalam mengadakan proses perubahan
3. Memahami berbagai jenis perubahan
4. Pentingnya menggunakan model pendekatan yang sesuai di dalam memahami permasalahan organisasi

Alasan-alasan menerima perubahan :

- Tipe kekuasaan pemimpin dalam mempengaruhi seseorang untuk menerima perubahan dan proses pengaruh → Bisa *legitimate power, coercive power, strong referent/expert power*.
- Kombinasi taktik yang digunakan pemimpin
- Herscovitch dan Meyer (2002) → keberlangsungan, normatif dan komitmen

Penolakan terhadap perubahan

Menurut Connor (1995), beberapa alasan mengapa orang menolak perubahan di organisasi:

1. Kurangnya kepercayaan	Kurangnya kepercayaan terhadap orang yang mengajukan
2. Percaya perubahan tidak diperlukan	Tidak ada bukti yang jelas terjadinya permasalahan serius yang membutuhkan perubahan besar
3. Percaya bahwa perubahan tidak layak	Tidak tampak akan berhasil
4. Ancaman terhadap ekonomi	Penolakan bisa menghilangkan pendapatan, manfaat atau <i>job security</i> (misal menggantikan manusia dengan teknologi)
5. Biaya yang relatif tinggi	memerlukan banyak biaya yang lebih besar daripada manfaatnya
6. Takut akan kegagalan	Membuat beberapa keahlian menjadi tidak terpakai dan membutuhkan cara baru untu mengerjakan tugas.
7. Kehilangan status dan kekuasaan	Perubahan besar di organisasi biasanya menghasilkan pergeseran kekuasaan dan status dari individu dan subunit
8. Mengancam nilai-nilai dan cita-cita	Perubahan terlihat tidak konsisten dengan nilai nilai atau cita-cita
9. Rasa benci terhadap gangguan	Beberapa orang menolak karena mereka tidak mau dikontrol oleh orang lain



Tahapan di dalam proses perubahan



unfreeze

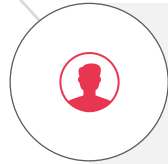


change



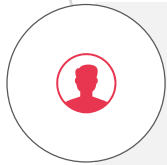
refreeze

Analogi dari fase : **Force-Fields Model dari Lewin's (1951)**



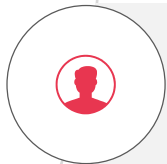
Unfreezing

Orang menyadari bahwa cara lama untuk mengerjakan sesuatu tidak sesuai lagi.



Changing

Orang mencari cara baru untuk melakukan sesuatu dan memilih pendekatan yang menjanjikan



Freezing

Pendekatan baru diimplementasikan dan menetap



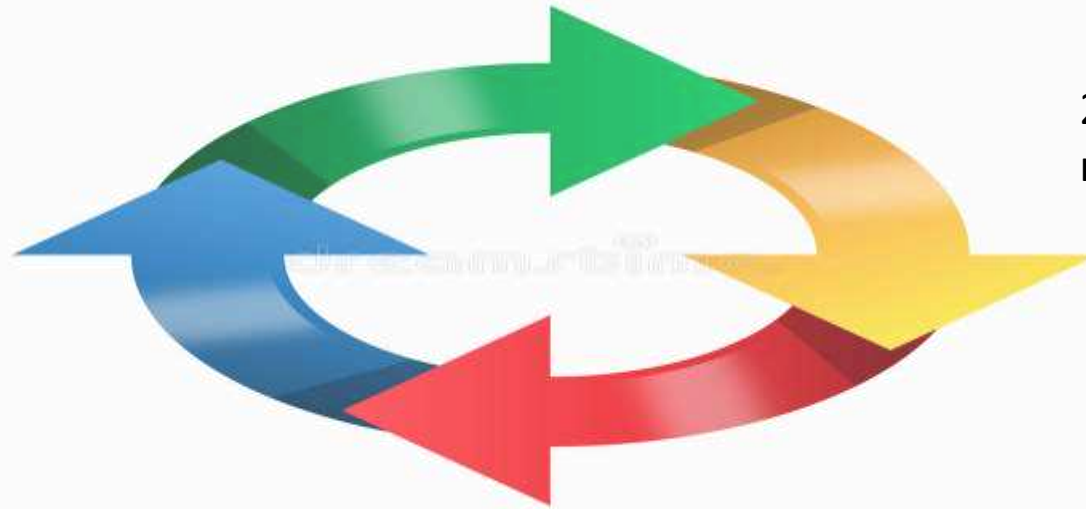
upaya untuk merubah secara langsung ke fase "*changing*" tanpa terlebih dahulu menggunakan sikap "*unfreezing*" akan terlihat apati dan berpotensi menghadapi penolakan secara kuat

Perubahan dapat dicapai di dalam 2 jenis tindakan:

1. Meningkatkan pendorong terhadap perubahan (meningkatkan insentif, menggunakan power posisi)
2. Mengurangi dorongan yang dapat menghasilkan penolakan (mengurangi ketakutan terhadap dampak ekonomi)

Tahapan reaksi terhadap perubahan

1. Penolakan (*denial*) → reaksi awal adalah menolak perubahan



2. Kemarahan (*anger*) → marah dan mencari orang lain untuk disalahkan

3. Duka (*Mourning*) → Menolak cara-cara biasa di dalam melakukan sesuatu

4. Adaptasi → Menerima kebutuhan untuk berubah

Pengalaman sebelumnya dan reaksi-reaksi terhadap perubahan

- ▶ Bagaimana seseorang bereaksi terhadap perubahan tergantung pada kepercayaan diri di dalam menghadapi perubahan
- ▶ Hal ini dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya sebagaimana ciri kepercayaan diri dan *internal locus of control*.
- ▶ Hipotesa 1: mengalami perubahan traumatis akan mendorong orang dan membuat mereka lebih mempersiapkan diri terhadap perubahan tanpa periode waktu yang panjang
- ▶ Hipotesa 2 : mengalami perubahan yang berulang akan membuat orang kurang bertahan dan lebih rentan terhadap efek buruk dari perubahan. Penjelasan ini meliputi stress dalam waktu yang lama dan ketidakmampuan untuk menyelesaikan permasalahan trauma emosi pada tahap awal

- ▶ Hal ini tergantung 2 hal, yaitu : ciri kepribadiannya dan sistem dukungan sosial

Jenis perubahan organisasi (Beer, Eisenstat & Spector, 1990)

01

Pendekatan berpusat pada sikap

merubah sikap dan nilai-nilai dengan cara persuasif, program pelatihan, aktivitas membangun tim atau program perubahan budaya

02

Pendekatan berpusat pada peran

perubahan peran kerja dengan mengenali alur pekerjaan, mendesain ulang pekerjaan meliputi aktivitas dan tanggung jawab yang berbeda, memodifikasi hubungan-wewenang, merubah kriteria dan prosedur untuk mengevaluasi pekerjaan dan merubah sistem reward

03

Penggunaan teknologi di dalam bekerja

04

Pendekatan berpusat pada strategi

Jenis perubahan organisasi (Beer, Eisenstat & Spector, 1990)

05

Pendekatan ekonomi untuk mendukung finansial terhadap perubahan,

pengurangan tenaga kerja, restrukturisasi dan penyesuaian di dalam kompensasi dan insentif.

06

Pendekatan organisasi untuk meningkatkan kapabilitas, komitmen dan kreativitas karyawan dengan meningkatkan pembelajaran individual dan organisasi, memperkuat nilai-nilai budaya untuk mendukung fleksibilitas dan inovasi, dan memberdayakan orang untuk mendorong peningkatan.

Model sistem untuk mendiagnosa organisasi

- Mendiagnosa organisasi perlu diterapkan oleh tim top manajemen, bisa dari konsultan luar atau satuan tugas yang terdiri dari perwakilan dari berbagai pemangku kepentingan utama di dalam organisasi
- Untuk memahami alasan dari suatu permasalahan dan bagaimana berhadapan dengan hal tersebut, membutuhkan pemahaman yang baik terhadap hubungan yang kompleks dan dinamika sistem yang terjadi di organisasi.
- Pada model sistem, permasalahan memiliki berbagai penyebab. Tindakan memiliki berbagai hasil, termasuk efek samping.
- Terkadang, tindakan yang tampaknya dapat memperbaiki secara cepat, sebenarnya dapat memperburuk keadaan. Sedangkan solusi terbaik mungkin tidak menawarkan manfaat/hasil secara langsung.
- Perubahan pada satu bagian, sering memunculkan reaksi dari bagian lain untuk menjaga keseimbangan

- Cara untuk mempengaruhi budaya (Deal & Kennedy, 1982, Schein, 1992, 2004, Trice & Beyer, 1993, Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu, 2006)

Tabel 10-1. Cara untuk mempengaruhi budaya organisasi

Perilaku pemimpin

- Nilai-nilai dan visi yang dianut
- Panutan (*Role Model*) dan perhatian
- Reaksi terhadap krisis

Program, sistem, struktur dan bentuk budaya

- Desain sistem manajemen dan program
- Kriteria untuk *reward* dan keputusan personil
- Desain struktur dan fasilitas
- Simbol-symbol, ritual dan sejarah

Mengembangkan visi

Karakteristik yang diinginkan dari “visi”

- Visi harus sederhana dan idealis, gambaran untuk masa depan yang diinginkan, bukan rencana kompleks dengan sasaran kuantitatif dan langkah tindakan yang detail
- Visi harus memuat nilai-nilai, harapan dan cita-cita anggota organisasi dan *stakeholder* yang dukungannya diperlukan
- Visi harus menekankan tujuan ideologis jangka panjang
- Visi harus menantang, tapi juga realistis
- Visi harus mengalamatkan asumsi dasar tentang apa yang penting bagi organisasi, bagaimana itu bisa berhubungan dengan lingkungan dan bagaimana orang diperlakukan.
- Visi harus fokus pada tujuan dan tindakan
- Visi yang berhasil bersifat sederhana untuk dikomunikasikan di dalam 5 menit atau kurang dari waktu tersebut.



Elemen Visi

1. **“mission Statement”** → Pernyataan misi biasanya dideskripsikan sebagai tujuan organisasi di dalam jenis kegiatan untuk dilaksanakan lembaga atau untuk pelanggan.
 - Inti dari visi adalah misi organisasi, namun aspek aspek yang berbeda dapat juga ditekankan pada visi. Visi yang berhasil, tidak hanya memberitahu apa yang dilakukan organisasi, namun juga mengapa visi itu menarik untuk dilakukan

- Contoh visi dari salah satu perusahaan mobil”

“kami membangun organisasi yang memberdayakan untuk melancarkan kreativitas dan energi yang terfokus pada upaya kerja sama. Hal tersebut dapat membuat kita membangun dan mengembangkan kendaraan personal terbaik di dunia, kendaraan yang dapat membuat orang menjelajah karena merasa senang menggunakannya, reliabel, dapat membuat orang lain aman dan nyaman, dan dapat membuat orang memiliki kebebasan terhadap pergerakannya di lingkungan, tanpa merusaknya”

Elemen visi (lanjutan)

2. **“value statements”** → Daftar nilai-nilai kunci atau tema ideologi yang penting bagi perusahaan. Nilai nilai biasanya berkaitan tentang pelayanan kepada pelanggan, *treatment* terhadap anggota organisasi, kompetensi inti, standar keberhasilan
3. **Slogan** → pernyataan yang digunakan untuk merangkum dan mengkomunikasikan nilai-nilai dengan bentuk sederhana. slogan terbatas dalam mengemukakan nilai yang bisa diekspresikan. Misal contohnya “teknologi adalah bisnis kami” “kami merasa baik jika anda merasa baik”
4. **“Strategic objectives”** → Sasaran objektif adalah hasil terukur atau hasil yang dapat dicapai, terkadang batas waktunya spesifik. Misal : keuntungan, penjualan atau menjadi nomor 1 di industri atau wilayah.
5. **“Project Objectives”** → Sasaran proyek didefinisikan dalam bentuk keberhasilan menyelesaikan kegiatan yang kompleks (misal : mengembangkan tipe baru produk, mengimplementasikan program MBA baru, dll)
 - Sasaran proyek ini relative emiliki perspektif jangka pendek . Ketika proyek selesai, maka visi juga berakhir. Sasaran objektif bisa juga termasuk di dalam visi jangka panjang organisasi atau bisa juga bersifat tambahan

Contoh visi Walt Disney :

“ide *Disneyland* sangat sederhana. *Disney* akan menjadi tempat bagi orang-orang menemukan kebahagiaan dan pengetahuan. *Disney* akan menjadi tempat bagi orangtua dan anak untuk menghabiskan waktu yang menyenangkan : tempat bagi guru-guru dan murid untuk menemukan cara yang lebih baik di dalam memahami pendidikan. Disini generasi yang lebih tua dapat mengabadikan nostalgia hari-harinya yang telah berlalu, dan generasi yang lebih muda dapat menikmati tantangan di masa depan. disini akan ada keajaiban tentang alam dan manusia yang bisa dilihat dan dipahami semua orang. *Disneyland* akan menjadi dasar dan berdedikasi untuk cita-cita, mimpi dan fakta yang dibuat oleh Amerika. Dan ini akan menjadi perlengkapan yang unik untuk mendramatisasi mimpi, dan fakta dan menjadi sumber untuk rasa ingin tahu dan inspirasi bagi seluruh dunia. *Disneyland* akan menjadi sesuatu yang adil, sebuah pertunjukan, tempat bermain, pusat komunitas, museum tentang fakta kehidupan dan tempat pertunjukan tentang keindahan dan keajaiban. Itu akan diisi dengan prestasi, kebahagiaan dan harapan dari dunia tempat kita hidup. Dan itu akan mengingatkan dan menunjukkan kita bagaimana membuat keajaiban di dalam kehidupan kita”



Aplikasi : Prosedur untuk mengembangkan visi

Pedoman untuk memformulasikan visi

- Libatkan pemangku kepentingan utama
- Identifikasi sasaran objektif dengan daya tarik yang luas
- Identifikasi elemen-elemen yang relevan dengan ideology lama
- Hubungkan visi terhadap kompetensi utama
- Evaluasi kredibilitas dari visi
- Ukur secara berkelanjutan dan saring visi



Mengimplementasikan perubahan

- Perubahan skala besar tidak akan sukses tanpa dukungan top manajemen.
- Perubahan besar tidak selalu diinisiasi oleh top manajemen
- Perubahan yang diinisiasi level yang lebih bawah bisa ditolak oleh top manajer yang memiliki komitmen kuat terhadap pendekatan tradisional dan tidak memahami bahwa cara lama tidak lagi sesuai
- Transformasi organisasi sering membutuhkan pergantian top manajemen dengan pemimpin baru yang dimandatkan untuk perubahan
- Esensi peran top manajemen di dalam mengimplementasi perubahan adalah memformulasikan visi yang terintegrasi dan strategi umum, membangun koalisi pendukung yang dapat mendorong strategi, memandu dan mengkoordinasi proses implementasi strategi.
- Perubahan yang kompleks biasanya meliputi proses percobaan/eksperimen dan pembelajaran, karena tidak mungkin mengantisipasi semua permasalahan atau mempersiapkan rencana detail bagaimana menjaga semua aspek di dalam perubahan.

Aplikasi : pedoman untuk memimpin perubahan

Pedoman untuk mengimplementasikan perubahan utama

- Membangun *sense of urgency* tentang kebutuhan akan perubahan
- Mengkomunikasikan visi yang jelas tentang manfaat yang didapatkan
- Identifikasi orang-orang yang dukungannya sangat penting dan kemungkinan adanya penolakan
- Membangun koalisi yang luas untuk mendukung perubahan
- Isi posisi kunci dengan agen perubahan yang kompeten
- Menggunakan satuan tugas untuk memandu implementasi perubahan
- Memberdayakan orang-orang yang kompeten untuk membantu perencanaan dan perubahan implementasi
- Membuat dramatis, perubahan simbolik yang dapat mempengaruhi pekerjaan
- Menyiapkan orang-orang untuk berubah dengan menjelaskan bagaimana hal tersebut dapat mempengaruhi mereka
- Menyediakan peluang untuk sukses lebih awal dan untuk membangun kepercayaan diri
- Memonitor keberlanjutan perubahan dan membuat penyesuaian yang diperlukan
- Menjaga orang lain mendapatkan informasi tentang keberlangsungan perubahan
- Mendemonstrasikan sikap optimis dan komitmen terhadap perubahan

Aplikasi : pedoman untuk meningkatkan pembelajaran dan inovasi

Pedoman untuk meningkatkan pembelajaran dan inovasi

- Mendorong apresiasi terhadap fleksibilitas dan inovasi
- Mendorong dan memfasilitasi pembelajaran individual dan tim
- Menolong orang untuk meningkatkan mental model
- Meningkatkan pembelajaran dari kejutan dan kegagalan
- Mendorong dan memfasilitasi berbagi pengetahuan dan ide
- Mengatur tujuan inovasi
- Memberikan *reward* untuk perilaku *entrepreneur*

A still life composition on a dark background. On the left, a clear glass vase holds several dried, light-colored flowers. In front of it, a glass of water contains a slice of citrus fruit. To the right, wooden letter tiles are arranged to spell out 'THANK YOU'. The tiles are light-colored with black letters and small numbers indicating their point value in a game like Scrabble. The word 'THANK' is on the top row, and 'YOU' is on the bottom row.

T₁ H₄ A₁ N₁ K₅
Y₄ O₁ U₁