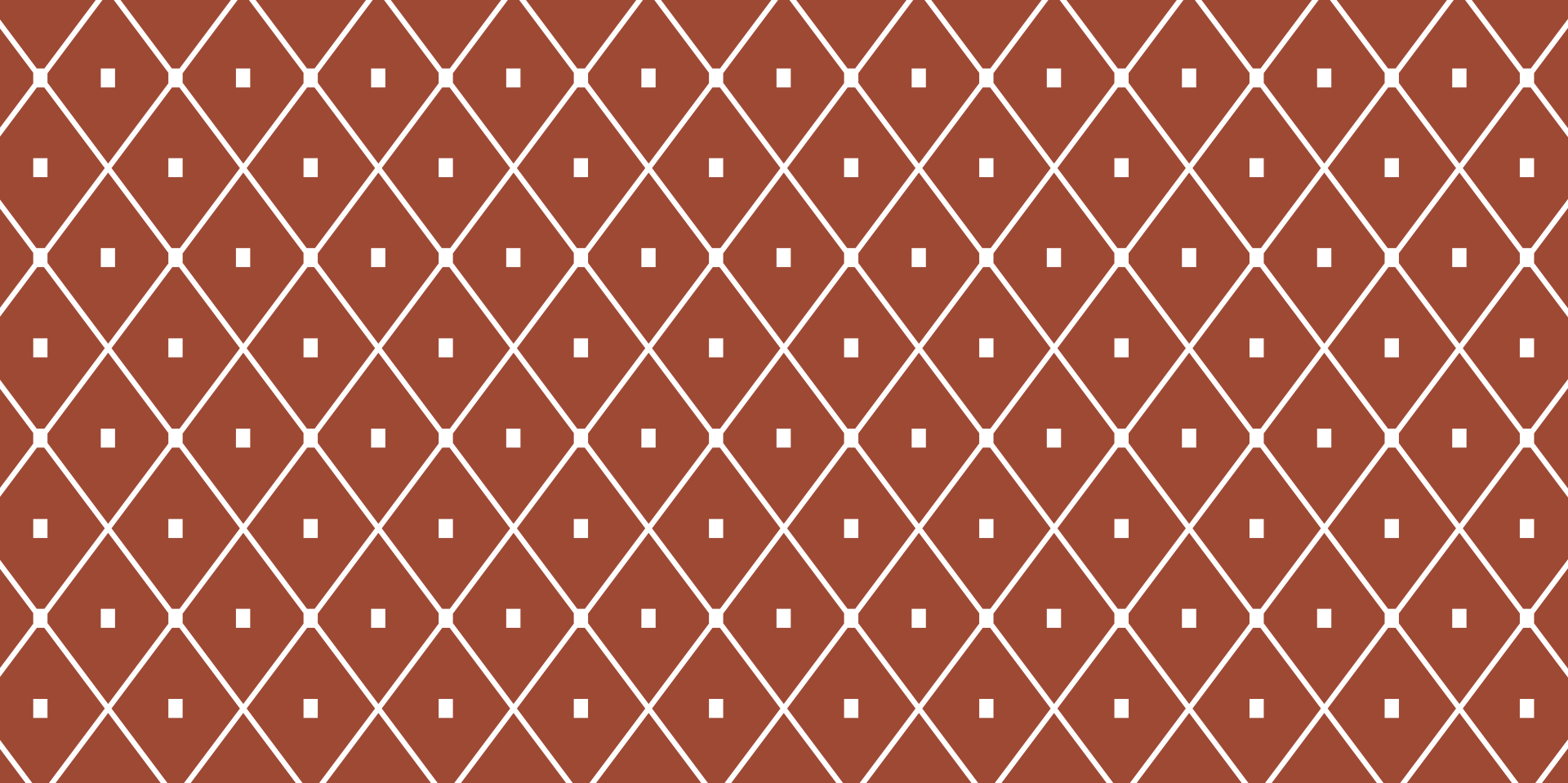




LEADING CHANGE IN ORGANIZATIONS

Dra. Mustika Tarigan, M.Psi, Psikolog
Kelas: A2, A3, B1, B3
Mata kuliah: Psikologi Kepemimpinan
Pertemuan 9

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 interfensi

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.

TAHAP-TAHAP DALAM PROSES PERUBAHAN

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.

TAHAP-TAHAP DALAM PROSES PERUBAHAN

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.

* Berbagai Tipe Perubahan Organisasi

- ❑ ***Attitude-Centered Change.*** Melibatkan perubahan sikap dan nilai dengan permohonan perusasif, program pelatihan, aktivitas team-building, atau program perubahan kultur. 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.
- ❑ ***Changes in Technology.*** Sudah banyak organisasi meningkatkan performance menggunakan teknologi melalui informasi baru dan sistem pendukung keputusan.
- ❑ ***Change in Competitive Strategy.*** Untuk berhasil, perubahan strategi kompetitif biasa konsisten melakukan perubahan pada orang-orang, peran kerja, struktur organisasi, dan teknologi.

* Berbagai Tipe Perubahan Organisasi

- ❑ **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, juga memberdayakan semua orang untuk menginisiasikan peningkatan.
- ❑ **Generic Change Programs.** Banyak organisasi menggunakan *generic change programs* yang terkenal saat ini, walaupun tidak ada bukti empiris untuk mengindikasikan bahwa program ini efektif. Namun, terdapat kesalahan umum dari penerapan *generic change programs* yaitu seringkali menerapkan program ini tanpa mendiagnosis problem organisasi dengan hati-hati. Olhe karena itu program ini sering gagal untuk memecahkan suatu masalah organisasi dan kadang menjadi lebih buruk.

- * Dalam model sistem, berbagai masalah memiliki sejumlah penyebab, dimana tindakan harus diambil secepatnya untuk menyelesaikan masalah yang lain. Tindakan memiliki sejumlah hasil, termasuk efek/akibatnya.
- * Perubahan kadang memiliki efek lambat yang cenderung mengaburkan hubungan yang alami. Kadang-kadang tindakan yang kelihatannya menawarkan bantuan ringan sebenarnya membuat hal menjadi lebih buruk dalam jangka panjang, sedangkan solusi terbaik biasanya tidak memberikan keuntungan langsung.

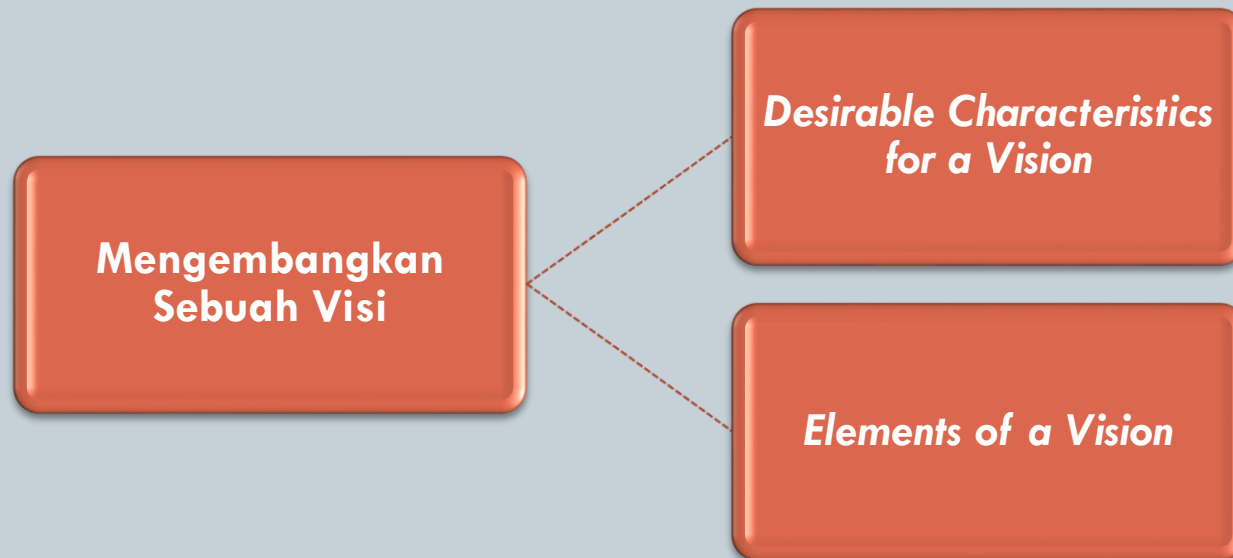
* Model Sistem untuk Diagnosis Organisasi

- * ***Leadership Behavior (Kebiasaan Kepemimpinan)***. Para pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai mereka ketika mereka menjelaskan visi untuk organisasi, membuat pernyataan tentang nilai dan cita-cita yang penting, dan memformulasikan strategi-strategi dan tujuan dasar jangka panjang untuk mencapai hal-hal tersebut. Seorang pemimpin harus mengkomunikasikan nilai dan ekspektasi melalui tindakan yang menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri, dan melayani lebih dari waktu kerja.
- * ***Programs and Systems (Program-program dan Sistem)***. Pendanaan formal, sesi perencanaan, laporan, prosedur performance review, dan program manajemen pengembangan bisa digunakan untuk menekankan beberapa nilai dan kepercayaan mengenai kebiasaan yang pantas.
- * ***Criteria for Rewards and Personnel Decisions***. Sebuah kriteria digunakan sebagai dasar alokasi penghargaan atau reward secara nyata sesuai nilai yang diciptakan oleh organisasi. Pengenalan tata tertib secara formal dan pujian secara informal mengkomunikasikan prioritas dan perhatian seorang pemimpin.

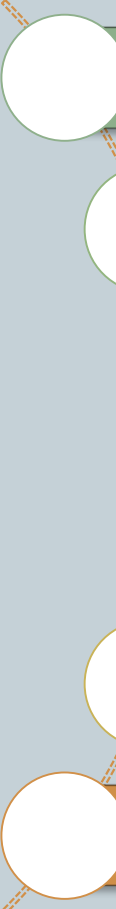
* ***Ways to Influence Culture***

- * ***Design of Organizations Structure and Facilities.*** Sebuah desain struktur organisasi bisa saja menunjukkan nilai dan kepercayaan tentang masyarakat atau semua orang dan proses-prosesnya. Lalu, sebuah desain fasilitas juga bisa menunjukkan nilai-nilai dasar.
- * ***Cultural Forms.*** Nilai-nilai kultur atau budaya dan kepercayaan juga terinflueni dari bentuk-bentuk kultural seperti simbol, slogan, ritual, dan upacara-upacara atau tata tertib. Ritual, upacara, dan bagian dari adat bisa digunakan untuk menguatkan identifikasi suatu organisasi maupun memberi tekanan pada nilai-nilai inti.

* ***Ways to Influence Culture***



Procedures for Developing a Vision



Involve key stakeholders

Identify shared values and ideals

Identify strategic objectives with wide appeal

Identify relevant elements in the old ideology

Link the vision to follower competencies and prior achievements

Continually assess and refine the 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.

Tahap-tahap dalam Memimpin Perubahan



- ✚ 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.

.....continue



- ✚ 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-kesempatan 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.

PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN INOVASI

- ✚ **Pembentukan pengetahuan baru secara internal.** Upaya untuk membantu karyawan menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan atau melakukan perbaikan dalam produk biasanya hanya memerlukan investasi kecil dari sumber daya dalam tahap perkembangan. Salah satu cara untuk menilai kelayakan ide-ide baru adalah untuk menguji mereka dalam skala kecil, seperti eksperimen kecil dan tes terkontrol.
- ✚ **Perolehan pengetahuan baru secara eksternal.** Meniru adalah praktik terbaik dari orang lain bisa menjadi sumber inovasi yang berguna. Tetapi harus berhati-hati dan mengevaluasi sebelum mengadopsinya. Selain itu, penting untuk diingat bahwa imitasi sendiri jarang memberikan banyak keunggulan kompetitif. Hal ini juga diperlukan untuk memperbaiki dan untuk menciptakan pendekatan baru yang belum ditemukan oleh pesaing.

....CONTINUE

- ✚ **Penyebaran Pengetahuan dan Pengaplikasian.** Konferensi, seminar dan workshop dapat digunakan untuk mengajar orang bagaimana untuk melakukan kegiatan baru atau menggunakan teknologi baru. Sebuah pendekatan alternatif adalah untuk mentransfer individu dengan pengetahuan baru untuk unit lain, atau menetapkan mereka secara sementara untuk mengajar orang lain. Seseorang yang telah berpartisipasi dalam perubahan yang sukses dapat berfungsi sebagai katalis dan konsultan untuk perubahan di unit lain. Hal-hal tersebut di atas bertujuan khusus untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan dan ide-ide baru di antara subunit organisasi.

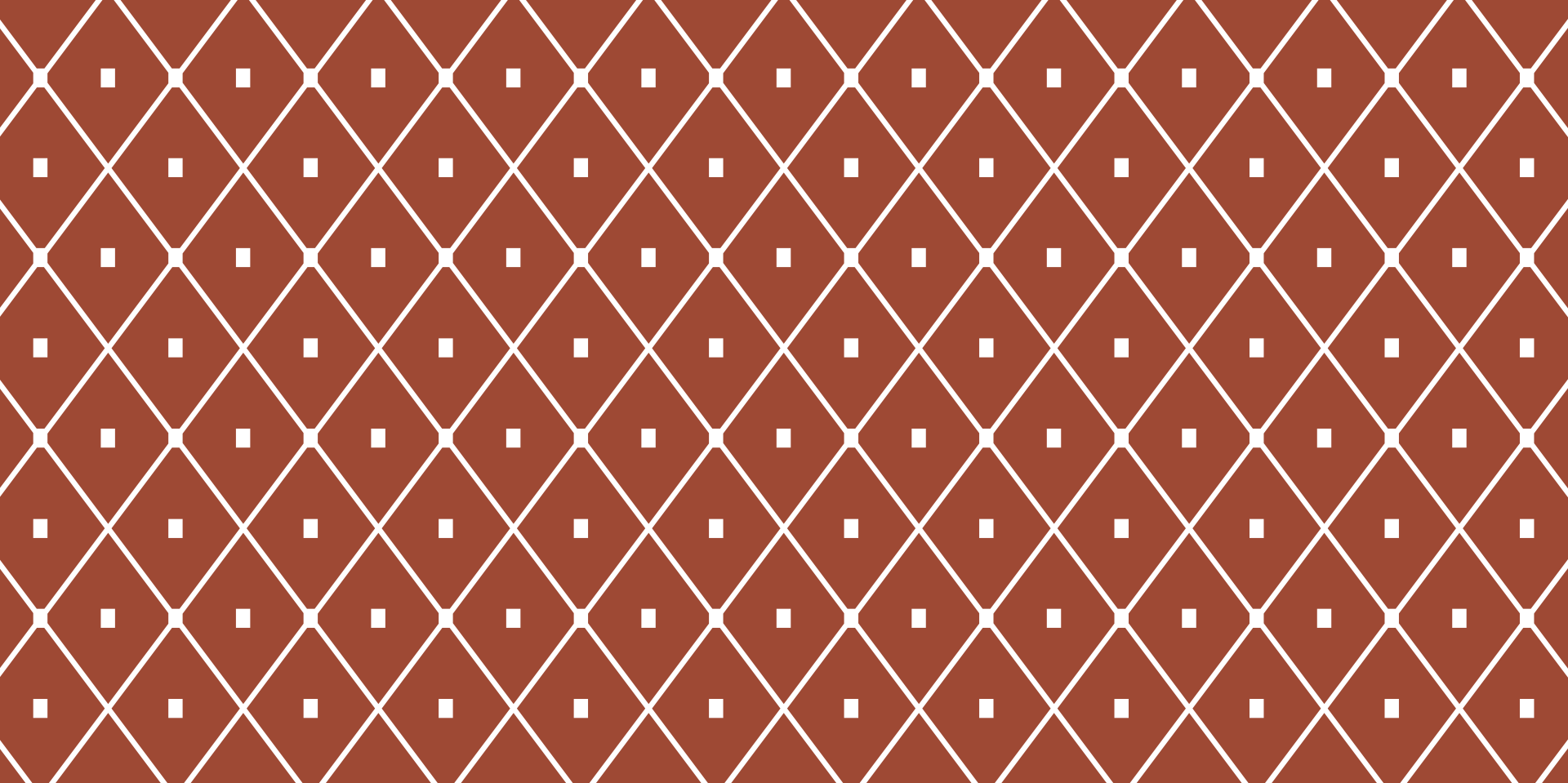
....CONTINUE

- ✚ **Mempelajari Organisasi.** Para pemimpin mengembangkan dan memperbaiki alat-alat konseptual bersama dan model mental untuk memahami bagaimana sesuatu bekerja, bagaimana beradaptasi dengan lingkungan, dan bagaimana mencapai tujuan organisasi, orang di semua tingkat diberdayakan untuk menangani masalah dan menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan. Pengetahuan disebarakan atau dibuat dengan mudah tersedia bagi siapa saja yang membutuhkannya, dan orang-orang didorong untuk menerapkannya ke pekerjaan mereka. Manajemen puncak menciptakan dan memelihara proses untuk memelihara ide dan mendukung perubahan yang diprakarsai oleh masyarakat di tingkat bawah dalam organisasi.

- 
- + Mendorong apresiasi untuk fleksibilitas dan inovasi
 - + Mendorong dan memfasilitasi pembelajaran dengan individu dan tim
 - + Membantu orang meningkatkan model mental mereka
 - + Belajar pengaruh dari kejutan dan kegagalan
 - + Mendorong dan memfasilitasi berbagi pengetahuan dan ide-ide
 - + Tetapkan tujuan inovasi
 - + *Reward* perilaku kewirausahaan

- + Mendorong apresiasi untuk fleksibilitas dan inovasi
- + Mendorong dan memfasilitasi pembelajaran dengan individu dan tim
- + Membantu orang meningkatkan model mental mereka
- + Belajar pengaruh dari kejutan dan kegagalan
- + Mendorong dan memfasilitasi berbagi pengetahuan dan ide-ide
- + Tetapkan tujuan inovasi
- + *Reward* perilaku kewirausahaan

TAHAP-TAHAP DALAM
MENINGKATKAN PEMBELAJARAN
DAN INOVASI



THANK YOU

