

MANAJEMEN PERUBAHAN yang SUKSES

Minggu: Mengapa Perubahan diperlukan

Senin: Unfreezing – Menciptakan pencetus perubahan

Selasa: Menggerakkan perubahan – Roller coaster perubahan

Rabu: Refreezing – Membuat perubahan tertanamkan

Kamis: Alat-alat untuk menganalisis Penolakan Perubahan

Jumat: Contoh-contoh Proyek Perubahan

Sabtu: Mewujudkan Perubahan

**DALAM
SEMINGGU**

LATAN

**PELAJARI DALAM SEMINGGU, APA YANG
DIPERLUKAKAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN TERKEMUKA
PELAJARI SELAMA HIDUPNYA**

Mike Bourne dan Pippa Bourne
PAKAR BISNIS TERKEMUKA

658.406
BOU
M

Manajemen Perubahan yang Sukses dalam Seminggu

Mike Bourne dan Pippa Bourne



	PERPUSTAKAAN MAN MUARADUA		
NO			
TGL			
KELAS			
ASAM	PR	RT	AD

Ucapan Terima Kasih

Para penulis buku ini ingin mengucapkan terima kasih kepada the *Engineering and Physical Science Research Council*, yang dengan hibahnya telah menjadikan buku ini kaya informasi, dan orang dan organisasi berikut ini yang ilustrasinya telah kami gunakan pada buku ini:

Gambar 3.1, Carnall, 1995, yang dicetak ulang dengan izin oleh *Pearson Education Limited*, England. Gambar 3.2 dan 3.3, Connor, 1992, yang dicetak ulang dengan izin oleh *Organizational Development Resources*, England.

Meskipun kasus yang disertakan pada buku ini didasarkan pada kehidupan nyata, kasus tersebut telah disamarkan untuk melindungi orang-orang yang terlibat. Perlu juga dicatat bahwa, di sejumlah tempat, beberapa kasus telah digabung untuk menghasilkan poin pemikiran spesifik, dan karena itu jangan dikaitkan dengan orang atau organisasi nyata manapun.

Segala upaya telah dilakukan untuk melacak hak cipta untuk materi yang digunakan pada buku ini. Para penulis dan penerbit buku ini akan senang membuat perjanjian dengan siapa pun pemilik hak cipta yang telah sulit kami lacak sebelum waktu buku ini dicetak.

Mike Bourne adalah Profesor Kinerja Bisnis di *Cranfield's Centre for Business Performance* yang di situ tugas beliau mencakup membantu perusahaan melakukan perubahan, berkembang, dan berkinerja. Sebelum menjadi dosen, beliau menempati sejumlah posisi senior di industri. Sekarang beliau memberikan banyak konsultasi dan menjadi pembicara internasional.

Pippa Bourne adalah Direktur Regional di ICAEW, organisasi beranggota para profesional yang membantu *Chartered Accountants* di seluruh dunia. Beliau memiliki gelar MBA dan menjadi pemasar bersertifikat dan telah berpengalaman pada sejumlah peran pemasaran dan manajemen umum.

Manajemen Perubahan yang Sukses

Mike Bourne
dan Pippa Bourne

**DALAM
SEMINGGU**



 **Indeks**

Penerbit Indeks Jakarta

2014

Manajemen Perubahan yang Sukses dalam Seminggu

Original title: Successful Change Management in a Week

Authors: Mike Bourne & Pippa Bourne

UK-ISBN: 978-1444158809

Penerjemah: Alex Andra

Penyunting: Tim Indeks

Koordinator editorial: Bambang Sarwiji

Penata letak: Danish Art 77

Pemodifikasi desain sampul: Nety Bazliah Nur Amalina

Hak Cipta Bahasa Inggris
©2012 Mike Bourne & Pippa Bourne
Hodder Education
338 Euston Road, London NW1 3BH.

Hak Cipta Bahasa Indonesia
©2014 Penerbit Indeks
Permata Puri Media Jl. Topaz Raya C2 No. 16
Kembangan Utara-Jakarta Barat 11610
e-mail: indeks@indeks-penerbit.com



All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted, in any form or by any means, electronic or mechanical including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher or copyrights holder.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa seizin tertulis dari penerbit atau pemegang hak cipta.

ISBN 10 9 79 - 0 62 - 477 - 8
 13 9 78 - 9 79 - 0 62 - 477 - 1

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Cetakan I, 2014

Daftar isi

Pendahuluan	1
Minggu	5
Mengapa perubahan diperlukan?	
Senin	21
<i>Unfreezing</i> : menciptakan pencetus perubahan	
Selasa	35
<i>Menggerakkan perubahan: Roller-coaster</i> perubahan	
Rabu	51
<i>Refreezing</i> : membuat perubahan tertanamkan	
Kamis	67
Alat-alat untuk menganalisis penolakan perubahan	
Jumat	83
Contoh-contoh proyek perubahan	
Sabtu	105
Mewujudkan perubahan	
Bertahan dalam masa sulit	125
Jawaban	129



Pendahuluan

Jika organisasi tidak berubah untuk menanggapi perubahan lingkungan di tempat dia beroperasi, pada akhirnya organisasi tersebut akan mengalami kegagalan. Sama seperti orang-orang yang harus berubah dan beradaptasi agar sesuai dengan lingkungan mereka, begitu juga dengan organisasi. Tidak ada yang bisa menyangkal bahwa mengelola perubahan itu merupakan tugas yang sulit dan terkadang menyakitkan. Mengelola perubahan bersifat kompleks dan secara emosional dapat menguras tenaga dan pikiran, yang melibatkan serangkaian keterampilan, mulai dari perencanaan proyek sampai pada tahap memengaruhi orang-orang yang mungkin akan terpengaruh dan memastikan terlaksananya tindakan yang tepat. Sulit memang, tetapi kemampuan untuk mengelola perubahan adalah salah satu keterampilan penting yang dibutuhkan oleh manajer. Siapa pun yang ingin maju menaiki tangga karier harus mahir memulai dan mengelola perubahan.

Jadi, apa yang dilibatkan dalam upaya mengelola perubahan? Sederhananya, empat elemen yang terdapat dalam proses perubahan adalah:

- Menganalisis perlunya perubahan dan mengambil keputusan perubahan apa yang harus dilakukan, berdasarkan analisis Anda.
- Merencanakan dan mengelola perubahan sebagai proyek atau serangkaian proyek.
- Melakukan perubahan dan mengatur orang-orang menjalani perubahan itu.
- Memastikan perubahan tersebut beakar kuat sehingga tidak akan dibatalkan.

Buku ini berfokus pada dua elemen terakhir di atas – melakukan perubahan dan memastikannya terjadi. Buku ini dirancang untuk membantu para manajer mengawasi semua perubahan dan orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan proses perubahan serta berusaha untuk tetap berada di jalur yang semestinya. Buku ini juga akan membuat orang-orang yang terjebak dalam

proses perubahan menjadi tertarik, dengan membantu mereka memahami mengapa hal-hal tertentu terjadi pada mereka.

Pertama kali, bagaimanapun, perlu untuk dilihat secara cepat mengapa perubahan organisasi begitu sering mengalami kegagalan. John Kotter dari Harvard Business School menemukan delapan kesalahan umum berdasarkan pengalamannya tentang inisiatif perubahan di lebih dari 100 perusahaan yang berbeda.



KRISIS, KRISIS APA?

1. Tidak menciptakan rasa urgensi (keharusan yang mendesak) yang cukup di saat permulaan: jika orang tidak mengetahui alasan mengapa perubahan diperlukan, mereka tidak akan berkomitmen terhadap perubahan tersebut.
2. Gagal 'membawa orang lain untuk mendukung Anda': Anda membutuhkan komitmen dari orang kuat.
3. Meremehkan kekuatan visi: ciptakan gambaran masa depan sejelas mungkin sehingga orang lain dapat melihat apa yang Anda berusaha capai.
4. Tidak konsisten dalam cara Anda bertindak sehingga akhirnya dapat merusak posisi Anda sendiri.

5. Membiarkan hambatan untuk tetap ada dan menghalangi kemajuan: Anda harus mengenali hambatan tersebut dan dipaparkan untuk mereka selesaikan.
6. Gagal menciptakan kemenangan jangka pendek untuk menunjukkan keberhasilan dan gagal memberikan kesempatan kepada orang untuk merayakannya.
7. Terlalu cepat mengklaim keberhasilan: meskipun kondisi menggoda kita untuk mengumumkan bahwa perubahan telah selesai dilaksanakan, jika Anda terlalu cepat mengumumkannya, Anda mungkin menemukan bahwa keberhasilan ini tidak akan pernah menjadi benar-benar tertanam secara mendalam.
8. Mengabaikan penanaman perubahan secara aman ke dalam budaya perusahaan: untuk membuatnya tertanam, maka harus menjadikannya sebagai 'cara kita melakukan beberapa hal di sekitar sini'.

Tiap-tiap hari kita akan membahas salah satu aspek pengelolaan perubahan dan pada akhir tiap-tiap bab Anda akan menemukan satu set pertanyaan untuk memungkinkan Anda memeriksa apa yang telah Anda pelajari.

MINGGU

Mengapa
perubahan
diperlukan?

Frasa “mengelola perubahan” bisa saja kedengaran samar atau kurang jelas. Pengelolaan ini tidak sama seperti mengelola implementasi sistem teknologi informasi yang baru, yang kita dapat melihat perbedaan secara fisik antara perangkat keras dan perangkat lunak, walaupun implementasi TI ini mungkin saja dapat dengan sendirinya menjadi bagian dari manajemen perubahan itu sendiri. Mengelola perubahan biasanya berdasarkan pada upaya membujuk orang-orang untuk bekerja dengan cara yang berbeda, apakah cara itu terkait dengan bekerja dengan peralatan yang baru, dalam struktur baru, atau dengan seperangkat proses yang berbeda. Upaya ini membantu Anda untuk berpikir tentang apa yang akan dilakukan, dan mengapa dilakukan, dengan cara yang sekonkret mungkin. Jika Anda menerapkannya, maka Anda akan lebih mampu untuk menghindari kesulitan, dan lebih positif lagi, semakin jelas Anda memiliki gambaran tentang apa yang ingin Anda capai dan hal apa saja yang terlibat di dalamnya, Anda akan semakin mampu membuat orang lain berkomitmen terhadap rencana Anda.

Di dalam bab ini, kita akan mencoba membuat manajemen perubahan menjadi sesuatu yang nyata sehingga dapat membantu Anda menerapkannya. Pertama, kita akan melihat mengapa perubahan itu diperlukan, kemudian kita akan melihat dengan seksama beberapa jenis perubahan yang berbeda serta sejumlah pendekatan untuk mengelolanya. Pada bagian akhir, kami akan memperkenalkan kepada Anda beberapa tahap pada proses perubahan.

Apakah perubahan itu perlu?

Sebagian besar orang telah mengalami perubahan dalam kehidupan pekerjaan mereka. Perubahan tersebut dapat saja berupa hal-hal yang berasal dari jenis perubahan besar yang kebanyakan diberitakan oleh media – perampangan tenaga kerja, restrukturisasi – hingga perubahan peran kerja sebagai hasil dari pengenalan akan teknologi baru. Tetapi apakah semua perubahan ini benar-benar diperlukan?

Ada beberapa pihak yang menyatakan bahwa berubah itu penting demi perubahan itu sendiri. Tanpa perubahan, organisasi dan individu menjadi cepat puas dengan diri sendiri dan merasa bosan. Sebaliknya, perubahan yang terlalu banyak dan cepat serta terus-menerus dilakukan juga akan menimbulkan permasalahan tersendiri, seperti kurangnya kesetiaan dari para tenaga kerja dan hilangnya kemampuan dan pengetahuan yang penting tentang perusahaan ketika mereka berhenti bekerja. Jadi, mengapa perubahan itu diperlukan? Tentu saja, ada banyak hal yang dapat dijadikan alasan.

Dalam persaingan yang terus meningkat, jika Anda tidak terus-menerus mengamati apa yang sedang terjadi di pasar, melakukan perubahan, dan meningkatkan kualitas dari apa yang sedang Anda usahakan, maka itu dapat saja berarti Anda akan tersingkirkan dari dunia bisnis.

Para pelanggan akan selalu menginginkan standar yang tinggi. Dalam kebanyakan kasus, pelanggan dapat memilih tempat di mana mereka ingin membeli produk atau jasa, dan kondisi ini akan mengarah ke terbentuknya pengharapan yang besar terhadap keduanya. Jika mereka tidak menyukai apa yang Anda tawarkan, mereka akan pergi ke tempat lain. Bahkan dalam kasus dimana pilihan bukan menjadi sesuatu yang nyata, seperti di *National Health Service* (Pelayanan Kesehatan Nasional), orang-orang akan mencari obat dan perawatan terbaru yang telah mereka ketahui serta berusaha untuk mendapatkan perawatan yang terbaik.

Keberhasilan dan pertumbuhan masyarakat pasti berdampak pada perlunya perubahan. Perusahaan kecil yang menguntungkan akan mulai mempekerjakan lebih banyak orang, dimana orang-orang ini akan meng-

gunakan pengalaman dan ide baru mereka untuk kepentingan perusahaan, komunikasi akan menjadi lebih rumit karena banyaknya orang yang bekerja di perusahaan itu, mesin yang baru harus dimasukkan untuk memenuhi permintaan yang meningkat, dan begitu seterusnya.

Penurunan permintaan di pasar hampir selalu menjanjikan perubahan yang besar. Kondisi ini bukan hanya disertai dengan perampingan jumlah tenaga kerja atau restrukturisasi, tetapi juga disertai dengan mencari pasar baru yang lebih baik, serta melakukan beberapa hal dengan cara baru yang lebih baik.

Faktor lingkungan yang di luar kendali seseorang dapat memaksa terjadinya perubahan. Perbedaan nilai tukar yang besar juga dapat menyebabkan terjadinya perubahan besar yang signifikan. Peraturan UU baru mengenai jam kerja, kesehatan dan keamanan, bahkan pengenalan peraturan pajak yang baru menyadarkan orang akan timbulnya perubahan.

Semua kondisi ini berarti bahwa perubahan secara dramatis dan cepat pasti akan dilakukan dalam beberapa tahap. Pada kenyataannya, sering kita hanya membutuhkan satu gebrakan yang berperan sebagai pemicu perubahan misalnya pada saat kita kehilangan satu pelanggan yang sangat besar.



'Bukanlah makhluk terkuat atau terpintar yang mampu bertahan, melainkan mereka yang dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan.'

Charles Darwin

Hal yang sama juga berlaku pada organisasi.

Jenis-Jenis Perubahan

Perubahan timbul dalam berbagai bentuk dan ukuran, tetapi perlu diperhatikan bahwa perubahan dapat disertai dengan dimensi-dimensi berikut ini:

- Perubahan yang menaik atau perubahan yang radikal
- Perbaikan yang berkelanjutan atau perubahan langkah
- Perubahan yang terarahkan atau yang bersifat partisipatif.

Perubahan menaik versus perubahan radikal

Perubahan menaik (*incremental change*) adalah jenis perubahan yang Anda lihat muncul melalui perbaikan secara terus-menerus. Langkah-langkahnya kecil tetapi dari waktu ke waktu mereka menjadi kumulatif dan perubahan yang dihasilkan dapat menjadi signifikan.

Akan tetapi, perubahan radikal, akan sangat terlihat. Tipe perubahan ini sering merupakan hasil dari perbandingan terhadap perusahaan lain atau implementasi rekayasa ulang proses bisnis dan melibatkan perubahan satu langkah yang signifikan.

Perbaikan berkelanjutan versus perubahan langkah

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) diterapkan dalam banyak industri agar perusahaan dapat berkembang. Upaya ini memiliki kelebihan yaitu dapat memecah perubahan yang dilakukan menjadi sejumlah langkah-langkah kecil, masing-masing langkah dapat dengan mudah dicapai

dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Ini merupakan strategi berisiko rendah, yang memiliki kelebihan membuat perubahan menjadi proses yang berkelanjutan, sehingga menghilangkan unsur-unsur yang mengganggu terkait dengan makin banyaknya perubahan (atau langkah) yang besar.

Perbaikan berkelanjutan bukanlah utopia. Dengan cepatnya perubahan dalam industri, menjadi lebih penting untuk membuat perubahan langkah (*step changes*) terkait perbaikan kinerja, ketika pendekatan perubahan berkelanjutan sering tidak dapat dilaksanakan dalam waktu yang tersedia. Selain itu, perbaikan terobosan untuk peningkatan kinerja tidak dapat selalu dikembangkan dari metode kerja yang ada; terkadang pendekatan yang sama sekali baru diperlukan.

	Kelebihan	Kekurangan
Perbaikan berkelanjutan	Banyak langkah kecil. Membuat perubahan menjadi kebiasaan. Tidak mengganggu. Risiko lebih rendah. Menciptakan perolehan yang kumulatif.	Lambat. Dapat menghasilkan penglihatan yang terlalu sempit dan kehilangan peluang.
Perubahan langkah	Merangsang pemikiran yang radikal. Berpotensi meraih sesuatu secara cepat.	Risikonya lebih besar. Mengganggu kinerja selama perubahan dilakukan.

Akibatnya, perbaikan berkelanjutan merupakan kebiasaan yang baik untuk dikembangkan di perusahaan Anda, tetapi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat berarti kemampuan untuk membuat perubahan langkah merupakan teknik penting untuk dikuasai dan diterapkan secara efektif.

Perubahan partisipatif versus perubahan yang terarahkan

Akhir-akhir ini terdapat banyak tulisan mengenai perubahan partisipatif, dimana yang terkena dampak langsung perubahan tersebut setidaknya diajak konsultasi, jika mereka tidak sepenuhnya dilibatkan, untuk merumuskan dan mengelola perubahan mereka sendiri. Perubahan partisipatif bergantung pada kebaikan hati mereka yang terlibat dalam perubahan itu untuk mengerjakan proses perubahan tersebut.

Namun demikian, ada terlalu banyak perubahan yang masih diarahkan. Ketika produsen mobil memutuskan untuk menutup pabrik, para pekerja bisa saja diajak konsultasi tetapi jarang keputusan itu dibalik. Perubahan yang terarahkan bergantung pada mereka yang memiliki kekuatan untuk memerintah orang lain dan untuk membuat perubahan tersebut terjadi.

Perubahan partisipatif telah menarik perhatian banyak agen perubahan karena sesuai dengan nilai-nilai yang kita miliki dan membangun komitmen serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Namun, ada beberapa situasi, seperti di medan perang, dimana perubahan partisipatif ini tidak pantas dilakukan dan tindakan yang lebih tegas dibutuhkan.

Pendekatan perubahan dengan sistem keras

Ini merupakan pendekatan perubahan yang logis yang sering diadopsi. Pendekatan tersebut dimulai dari pengambilan keputusan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan:

- Apakah masalahnya?
- Apa saja alternatif pemecahan masalahnya?
- Alternatif mana yang memberikan solusi terbaik?

Setelah keputusan dibuat dan alternatif terbaik dipilih, tugas yang selanjutnya adalah implementasi dengan menggunakan beberapa teknik manajemen proyek yang standar. Kondisi tersebut digambarkan dengan contoh berikut ini.

Definisi Masalah	
Situasi sekarang	Permintaan pasar akan melampaui kapasitas menjelang tahun depan.
Kendala	<p>Kapasitas yang baru harus bisa dimuat di dalam bangunan yang tersedia.</p> <p>Kapasitas yang baru harus tersedia pada tanggal 1 Januari.</p> <p>Pengeluaran modal harus memiliki jangka waktu pengembalian selama dua tahun.</p> <p>Kualitas dan ketersediaan tidak boleh dikompromikan.</p>
Tujuan	<p>30% peningkatan kapasitas</p> <p>10% pengurangan biaya</p>
Evaluasi Pilihan	
Pilihan yang tersedia	<p>Membeli mesin baru.</p> <p>Meng-<i>upgrade</i> lini produksi yang sudah ada.</p> <p>Mengimplementasikan shift malam.</p> <p>Membeli kapasitas yang diperlukan.</p>
Pilihan yang disingkirkan	<p>Membeli beberapa mesin baru dengan pengembalian modal dalam jangka waktu 2 tahun tidak mungkin.</p> <p>Shift malam ketika kekurangan tenaga kerja lokal.</p>
Pilihan yang lebih disukai	Meng- <i>upgrade</i> lini produksi yang sudah ada.
Keputusan	<p><i>Upgrade</i> lini produksi yang sudah ada disetujui.</p> <p>Implementasi.</p>
Rencana proyek	Skala waktu, sumber daya, manusia.

Sumber daya	Alokasi modal telah disetujui. Kontraktor eksternal telah dipilih.
Tanggung jawab	Manajer proyek yang dipilih. Skala waktu telah disepakati tim pelayanan. Implementasi telah disepakati manajer produksi.
Pengelolaan proyek	Meninjau kemajuan terhadap rencana.

Contoh: Mengembangkan kapasitas produksi baru

Pendekatan ini banyak digunakan dalam mengelola perubahan, tetapi pendekatan ini membuat beberapa asumsi tertentu:

- Sifat masalahnya jelas dan tidak ambigu.
- Tujuan dan kendala dapat diidentifikasi dan dinyatakan secara jelas.
- Alternatif-alternatif dapat dihasilkan oleh orang-orang yang terlibat.
- Seleksi dapat dibuat secara rasional terhadap kriteria yang diidentifikasi.
- Orang-orang lain akan menyetujui penilaian yang ada dan akan bertindak sejalan dengan keputusan yang dibuat tersebut.

Tes TROPICS

McCalman & Paton (1992) dalam buku mereka, *Change management: a guide to effective implementation*, mengembangkan tes untuk menilai perubahan ke dalam kompleksitas yang bersifat keras maupun lunak. Perubahan yang bersifat keras dapat dikelola menggunakan kerangka kerja di atas (walaupun Anda harus selalu mengawasi adanya kemungkinan situasi berkembang menjadi masalah yang lebih kompleks), sedangkan perubahan yang bersifat lunak lebih sulit dikelola karena konsekuensi sosial dan emosional yang berasal dari perubahan tersebut.

Dalam praktiknya, perubahan besar biasanya meliputi campuran perubahan yang bersifat keras dan lunak. Pernyataan-pernyataan pada tabel di bawah ini berada pada dua ujung kontinum itu. Namun demikian, pernyata-

an pernyataan ini memang menyediakan kerangka kerja yang bermanfaat untuk mempertimbangkan berbagai tahap pelaksanaan proyek perubahan Anda.

Situasi yang sebagian besar tergolong keras jauh lebih mudah dikelola. Perubahan yang lunak lebih bersifat berantakan. Perubahan ini membutuhkan jauh lebih banyak siklus di antara masalah, definisi, dan solusi yang diajukan. Pertanyaan berpindah dari 'Apa yang harus dilakukan' menjadi 'Siapa yang harus terlibat?' Tahap-tahap yang ada tidak lagi terhubung untuk membuat keputusan terkait dengan perubahan itu, tetapi terfokus untuk mewujudkan perubahan di dalam organisasi.

Tes	Keras	Lunak
Timescales (Rentang waktu)	Terdefinisi secara jelas, jangka pendek hingga menengah	Sulit didefinisikan, jangka menengah hingga panjang
Resources (Sumber daya)	Teridentifikasi secara jelas	Tidak teridentifikasi secara jelas
Objectives (Tujuan)	Teridentifikasi dan dinyatakan secara jelas	Bersifat subjektif dan ambigu
Perception (Persepsi)	Masalah dipersepsikan dengan cara yang sama oleh semua orang.	Masalah dilihat dengan cara yang berbeda oleh orang dan kelompok yang berbeda. Kemungkinan akan muncul konflik kepentingan.
Interest (Kepentingan)	Kepentingan atas masalah diketahui terbatas hanya oleh kelompok yang terdefinisikan.	Kepentingan atas masalah tersebar luas atau tidak jelas terdefinisikan.

Tes	Keras	Lunak
Control (Pengendalian)	Pengendalian masalah dapat diserahkan kepada kelompok pengelola.	Pengendalian masalah dilakukan bersama karena pengaruh orang lain.
Source (Sumber)	Sumber masalah berasal dari dalam organisasi.	Sumber masalah berasal dari luar organisasi.

Kebanyakan perubahan mengalami kegagalan karena aspek perubahan yang bersifat lunak tidak dikelola dengan baik. Aspek-aspek yang lebih lunak inilah yang sekarang menjadi fokus buku ini.

Tahap dalam proses perubahan

Setengah abad yang lalu, Kurt Lewin mengidentifikasi tiga tahap utama perubahan: *'unfreezing'* (membuang kemapanan lama), *moving* (menggerakkan perubahan), dan *refreezing* (membuat kemapanan baru)'. Meskipun terdapat berbagai model yang lebih kompleks yang telah dikembangkan sejak saat itu, tiga tahap ini masih cocok digunakan pada saat sekarang.

Unfreezing (membuang kemapanan lama)

Unfreezing adalah tahap dimana organisasi mempersiapkan perubahan. Pengakuan akan perlunya perubahan harus terjadi, beberapa alternatif diidentifikasi, dan serangkaian tindakan diusulkan untuk dipilih. Selain kegiatan perencanaan ini, tindakan harus diambil untuk 'mencairkan' sikap dan perilaku yang ada supaya memungkinkan terjadinya perubahan. Tahap ini penting dilakukan untuk mendukung inisiatif perubahan dan meminimalisir penolakan.

Moving (menggerakkan perubahan)

Menggerakkan perubahan terjadi pada tahap ketika sistem dan prosedur baru dilaksanakan. Biasanya tahap ini membutuhkan perubahan proses



dan struktur organisasi, serta pengembangan perilaku, nilai, dan sikap yang baru. Mencapai tahap ini dalam waktu yang singkat, ketika semua fokus pada perubahan, adalah relatif sederhana dibandingkan dengan upaya untuk mempertahankan perubahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan tahap yang ketiga – refreezing.

Refreezing (membuat kemapanan baru)

Selama *refreezing*, tindakan harus diambil untuk memperkuat perubahan yang terjadi dan untuk memastikan bahwa cara baru melakukan sesuatu menjadi kebiasaan atau, seperti yang dikatakan Kotter, telah tertanam ke dalam budaya organisasi. Baru-baru ini, muncul kritik yang mengklaim bahwa *refreezing* itu tidak tepat; dalam kondisi pasar yang berubah secara cepat di saat sekarang, perubahan harus terus dilakukan. Tetapi, sebagian besar upaya perubahan mengalami kegagalan karena orang kembali ke cara yang lama bukannya mereka terjebak ke dalam cara yang baru.

KIAT

- Analisis logis terhadap situasi tertentu dan pendekatan untuk mengelola perubahan sangat penting tetapi ingatlah konsekuensi sosial dan emosional yang dapat mengacaukan rencana dan memengaruhi hasilnya secara signifikan.
- Kenali elemen perubahan yang bersifat 'keras' dan 'lunak', kemudian kelola dengan benar.
- Jangan mempersempit pilihan terlalu dini; berpikirlah luas dan selama mungkin tentang berbagai isu dan hasil yang mungkin dicapai.
- Bersikap realistislah terhadap rentang waktu dan masukkan beberapa waktu jeda ke dalamnya; daftar tenggat waktu yang tidak tercapai menghasilkan kesan yang sangat buruk.



- Implementasi perubahan bukan merupakan tahap akhir. Pada saat mempertimbangkan rentang waktu dan rencana tindakan, lakukan pemantauan terus-menerus terhadap sekumpulan kriteria untuk memastikan bahwa perubahan benar-benar tertanam dan memberikan hasil yang diinginkan.



Rangkuman

Hari ini kita telah membahas tiga elemen untuk dipertimbangkan ketika merencanakan perubahan. Jadi sebelum Anda melangkah terlalu jauh ke dalam proses perubahan, Anda harus bertanya kepada diri sendiri:

Pertama, apakah ini merupakan perubahan menaik yang akan terjadi secara bertahap selama periode waktu tertentu? Atau apakah ini merupakan perubahan langkah, yakni pada suatu hari, secara fisik Anda akan menghentikan apa yang Anda lakukan dan memulai cara kerja yang benar-benar baru pada hari berikutnya? Kedua pendekatan ini memiliki kelebihan dan kekurangan.

Kedua, akan seberapa terarah dan partisipatifnya Anda? Partisipasi dapat membangun komitmen dan loyalitas jangka panjang, namun pelaksanaannya membutuhkan waktu, waktu yang mungkin tidak Anda miliki.

Ketiga, sudahkah Anda memutuskan apakah Anda akan mengambil pendekatan sistem yang keras atau pendekatan sistem yang lunak untuk berubah? Ini merupakan keputusan yang hanya dapat Anda ambil setelah Anda benar-benar memahami sifat perubahan yang Anda mulai jalani.

Jadi hari ini kita telah menjelaskan mengapa perubahan itu diperlukan dan telah menyajikan berbagai jenis perubahan. Selama tiga hari mendatang kami akan membawa Anda melalui tiga tahap perubahan Lewin secara lebih mendetail: *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*.

Periksa Fakta (Jawaban ada di bagian belakang buku)

1. Pernyataan mana yang benar di bawah ini?
 - a) Organisasi akan bertahan lebih lama.
 - b) Kebutuhan akan perubahan semakin berkurang.
 - c) Perusahaan mengalami kegagalan dalam tempo yang semakin cepat.
 - d) Perubahan itu mudah dicapai.
2. Tanpa perubahan, keruntuhan perusahaan Anda akan:
 - a) tidak jelas.
 - b) tidak terhindarkan.
 - c) mungkin terjadi.
 - d) tidak akan pernah terjadi.
3. Mengapa perubahan itu gagal?
 - a) Karena kepuasan terhadap diri sendiri.
 - b) Karena kurangnya visi.
 - c) Karena gagal berkomunikasi.
 - d) Semua alasan di atas.
4. Mengapa Anda ingin mengadopsi perbaikan berkelanjutan sebagai strategi perubahan?
 - a) Berisiko rendah.
 - b) Cepat diimplementasikan.
 - c) Merupakan pendekatan terbaik.
 - d) Menghasilkan terobosan.
5. Mengapa Anda ingin mencoba perubahan langkah?
 - a) Untuk mengurangi risiko.
 - b) Untuk menghindari gangguan kinerja.
 - c) Merupakan pendekatan terbaik.
 - d) Untuk menghasilkan terobosan.
6. Pendekatan sistem lunak adalah terbaik untuk
 - a) masalah sederhana.
 - b) perubahan kecil.
 - c) perbaikan cepat.
 - d) inisiatif perubahan yang kompleks.
7. Pendekatan sistem keras adalah terbaik untuk
 - a) masalah sederhana.
 - b) situasi ketika banyak orang terpengaruh.
 - c) perubahan budaya.
 - d) inisiatif perubahan yang kompleks.

Periksa Fakta (Jawaban ada di bagian belakang buku)

1. Pernyataan mana yang benar di bawah ini?
 - a) Organisasi akan bertahan lebih lama.
 - b) Kebutuhan akan perubahan semakin berkurang.
 - c) Perusahaan mengalami kegagalan dalam tempo yang semakin cepat.
 - d) Perubahan itu mudah dicapai.

2. Tanpa perubahan, keruntuhan perusahaan Anda akan:
 - a) tidak jelas.
 - b) tidak terhindarkan.
 - c) mungkin terjadi.
 - d) tidak akan pernah terjadi.

3. Mengapa perubahan itu gagal?
 - a) Karena kepuasan terhadap diri sendiri.
 - b) Karena kurangnya visi.
 - c) Karena gagal berkomunikasi.
 - d) Semua alasan di atas.

4. Mengapa Anda ingin mengadopsi perbaikan berkelanjutan sebagai strategi perubahan?
 - a) Berisiko rendah.
 - b) Cepat diimplementasikan.
 - c) Merupakan pendekatan terbaik.
 - d) Menghasilkan terobosan.

5. Mengapa Anda ingin mencoba perubahan langkah?
 - a) Untuk mengurangi risiko.
 - b) Untuk menghindari gangguan kinerja.
 - c) Merupakan pendekatan terbaik.
 - d) Untuk menghasilkan terobosan.

6. Pendekatan sistem lunak adalah terbaik untuk
 - a) masalah sederhana.
 - b) perubahan kecil.
 - c) perbaikan cepat.
 - d) inisiatif perubahan yang kompleks.

7. Pendekatan sistem keras adalah terbaik untuk
 - a) masalah sederhana.
 - b) situasi ketika banyak orang terpengaruh.
 - c) perubahan budaya.
 - d) inisiatif perubahan yang kompleks.

8. Pendekatan partisipatif terhadap perubahan lebih baik daripada pendekatan terarah:

- a) selalu
- b) biasanya
- c) kadang-kadang
- d) tidak pernah

9. Sebagian besar perubahan mengalami kegagalan karena:

- a) kurang perencanaan.
- b) kurang pengarahan.

- c) kurang perhatian terhadap aspek perubahan lunak.
- d) kurang perhatian terhadap aspek perubahan keras.

10. Menurut Lewin, ada berapa banyak langkah perubahan?

- a) 2
- b) 3
- c) 4
- d) 5

SEMINAR

Unfreezing:
menciptakan
pencetus
perubahan

Pada hari Minggu, kita telah melihat beberapa jenis perubahan dan berbagai pendekatan untuk menangani perubahan. Sekarang kita akan melihat sinyal yang menunjukkan bahwa perubahan itu diperlukan, cara Anda melakukan perubahan itu dan beberapa masalah yang mungkin Anda alami.

Biasanya kita lebih mudah menerima status quo – terutama di saat semua hal kelihatannya berjalan dengan lancar – daripada melakukan perubahan.

“Tidak ada yang lebih sulit direncanakan, kesuksesan yang lebih diragukan, ataupun yang lebih berisiko dikelola daripada penciptaan sistem baru.

Inisiator dimusuhi oleh mereka yang mendapatkan keuntungan dari dipertahankannya institusi lama dan hanya pembela sistem lama yang kurang antusias yang akan mendapatkan manfaat dari sistem baru.”

Machiavelli (dari *The Prince*)

Namun demikian, sebaiknya kita bersikap berani dan tidak akan ada organisasi yang mampu bertahan tanpa evolusi perkembangan. Akan selalu lebih baik apabila kita memantau lingkungan sekitar dan mengidentifikasi perubahan apa yang mungkin diperlukan, meskipun hanya pada beberapa poin di masa depan, daripada perubahan itu harus memaksa Anda melakukannya melalui pemberitahuan singkat tanpa memiliki waktu yang cukup untuk merencanakannya.

Merupakan satu hal penting untuk memahami sendiri perlunya perubahan tetapi merupakan satu hal lain lagi ketika kita membujuk orang lain bahwa perubahan itu dibutuhkan. Anda mungkin tidak akan mampu membujuk semua orang, pada saat itu Anda harus mengumpulkan beberapa pendukung dan kita akan memberikan perhatian khusus akan hal tersebut di dalam bab ini.

Langkah menuju daerah yang tidak diketahui

Kebanyakan orang suka bekerja dalam zona yang nyaman. Ada rasa nyaman di dalam keakraban dan rutinitas, serta mengetahui bahwa Anda berkompeten dengan apa yang Anda lakukan. Bahkan orang-orang yang pernah mengatakan bahwa mereka mencari ‘tantangan’, membatasi diri supaya tidak melangkah keluar karena mereka memiliki ketakutan.

Perubahan, bagi inisiator maupun mereka yang terpengaruh, agak mirip dengan perjalanan menuju ke daerah yang tidak diketahui. Anda tidak dapat memprediksi secara akurat bagaimana orang akan bereaksi atau bagaimana proses dan prosedur baru akan bekerja. Bagi subjek yang ingin berubah, terdapat banyak pertanyaan, dan sering merasa khawatir bahwa mereka tidak mengetahui keseluruhan cerita. Mereka mungkin akan khawatir bahwa manajer senior mereka memiliki agenda tersembunyi dan bahwa terdapat hal-hal yang bisa saja, sebenarnya jauh lebih buruk daripada yang terlihat di luar.

Memulai dan mengerjakan perubahan merupakan masalah yang sulit, jadi bagaimana cara Anda menciptakan pencetus supaya kondisi tersebut terjadi?

Dalam banyak kasus, kebutuhan akan perubahan bersifat jelas – tren penurunan di pasar, pengaruh pesaing baru atau politik, mungkin. Dalam kasus ini semua orang menyadari bahwa ‘sesuatu perlu terjadi’. Sepintas ini mungkin akan kelihatan sebagai titik permulaan yang baik – kebutuhan akan tindakan sudah jelas sehingga hanya ada sedikit penolakan. Sebenarnya, hal ini belum tentu benar. Perubahan besar yang dipaksakan terhadap organisasi pada menit terakhir bisa saja berarti seluruh proyek telah bergegas dikerjakan melalui banyak keputusan yang dibuat dengan tergesa-gesa, pengecualian dibuat untuk kepentingan politik dan tidak ada waktu untuk memikirkan konsekuensinya. Dari sudut pandang subjek perubahan – meskipun mereka mengetahui perubahan itu diperlukan – mereka masih memiliki ketakutan dan kekhawatiran yang sama.

Menghindari respons yang panik

Merupakan hal yang penting untuk menghindari proyek perubahan pada menit-menit terakhir yang dapat membuat semua orang babak belur dan memar. Proyek ini kembali lagi ke beberapa tindakan strategis yang bersifat mendasar:

- *Pantau terus hal-hal apa yang sedang terjadi di setiap jenjang organisasi:* mereka yang bekerja pada posisi ujung tombak, yang menangani pelanggan, klien atau pasien sering merupakan orang pertama yang dapat mendeteksi trend dan biasanya memiliki pandangan yang realistis tentang situasi yang sebenarnya.
- *Nantikan yang akan terjadi:* mudah untuk bergelimang dengan hal-hal saat ini dan asyik dengan kesempurnaan produk dan layanan Anda sendiri. Pikirkan tentang kisah nyata tentang produsen simpoa (alat hitung Cina) yang terus-menerus membuat simpoa yang semakin baik sampai-sampai tidak menyadari akan kedatangan kalkulator!
- *Pantau terus pesaing Anda:* tetaplah berhubungan erat dengan pelanggan Anda.

Ini tidak berarti 'analisis kelumpuhan', tetapi membantu memprediksi kapan perubahan mungkin diperlukan dan menyediakan waktu yang cukup untuk berpikir dan menyusun rencana.

Beberapa sinyal bahaya

Tanda-tanda dibutuhkannya perubahan sering muncul pada saat-saat tertentu tetapi akan berlalu tanpa diketahui karena segala sesuatu kelihatannya baik-baik saja. Berikut ini beberapa sinyal bahaya yang khas:

- Para manajer percaya bahwa segala sesuatu akan berlangsung dengan baik. Perusahaan tidak akan kehilangan uang jadi semua hal akan baik-baik saja. Marks & Spencer mungkin telah berada dalam situasi seperti ini pada pertengahan tahun 1990an. Profit merupakan hal terbaik yang mereka dapatkan, tetapi kepuasan pelanggan semakin menurun. Tidak sampai



penjualan menjadi tertekan, masalah telah menjadi serius, dan sejak saat itu, perusahaan tersebut berupaya keras untuk meningkatkan kembali reputasi dan penjualannya. Angka terbaru menunjukkan bahwa mereka telah sangat berhasil menanganinya.

- Sinyal bahaya lain yang sering dikutip adalah memiliki terlalu banyak simbol kesuksesan. Gedung kantor pusat yang mewah, perabotan mahal, dan karpet yang tebal adalah contohnya, demikian juga dengan gambar-gambar yang terdapat dalam majalah *Financial Times* dan *Forbes*.
- Standar kinerja yang rendah akan mengarah ke kegagalan yang hampir tidak dapat dihindarkan. Kondisi ini sering berasal dari tidak adanya perbandingan eksternal – perusahaan yang bersangkutan mungkin berpikir bahwa mereka masih memiliki kinerja yang baik namun sebenarnya tidak. Contohnya adalah ketika pemimpin perusahaan terkejut karena tiba-tiba menemukan jangka waktu perlindungan hak paten akan berakhir sehingga para pesaing menjual produk mereka dengan harga di bawah ongkos produksi mereka.
- Standar kinerja yang tidak layak juga berbahaya. Standar kadang-kadang ditetapkan karena mudah diukur dan dicapai, bukannya karena layak.
- Beberapa perusahaan menemukan bahwa mereka terlalu didasarkan pada fungsi atau terlalu hirarkis sehingga tidak memungkinkan adanya

fleksibilitas dan kecepatan kerja yang diperlukan untuk bersaing. Restrukturisasi yang menyakitkan sering diperlukan.

- Arogansi merupakan masalah utama. Dalam studi benchmarking Probe yang dijalankan oleh IBM dan London Business School, tampak bahwa perusahaan-perusahaan terbaik hampir selalu khawatir bahwa mereka tidak akan tampil sebagus para pesaing (bentuk paranoia perusahaan), sedangkan perusahaan yang hanya berkinerja lumayan menganggap bahwa mereka sudah lebih baik daripada orang lain.

Anjungan (platform) yang terbakar

Seperti kita lihat sebelumnya, menurut John Kotter, tidak menciptakan urgensi yang cukup sejak awal adalah kesalahan pertama yang paling umum dalam upaya mengimplementasikan perubahan. Menciptakan 'anjungan yang terbakar' merupakan salah satu cara untuk menghasilkan rasa urgensi ini.

Analogi anjungan yang terbakar dapat dilihat dari musibah kebakaran anjungan pengeboran minyak di Laut Utara. Salah seorang yang mengalami musibah tersebut menggambarkan keputusan yang ia harus buat: melompat dari ketinggian lebih dari 30 m (100 kaki) ke laut dan tidak terlihat adanya penghalang lain di bawah laut, sesuatu yang tidak secara sistematis dilatih untuk dilakukan, atau tetap berada di anjungan dengan api. Tekanan api akhirnya menjadi begitu besar sehingga ia harus melompat. Untungnya, dia ditemukan di dalam air dan diselamatkan.

Dalam istilah bisnis, membuat anjungan yang terbakar berarti memaksa organisasi memilih, melakukan sesuatu dengan cepat, sesuatu yang biasanya sama sekali tidak akan dilakukan.

Bagaimana hal ini dilakukan?

- Menekankan hasil keuangan yang buruk merupakan salah satu cara. Dengan kebijakan menggunakan penghapusan stok barang, kontinjensi, dan teknik keuangan lainnya, kinerja perusahaan yang buruk dapat dibesar-besarkan untuk menghasilkan efek kuat. Hilangnya profit akan sering membuat terkejut.

- Memproyeksikan tren masa depan merupakan cara yang lain. Jika Anda kehilangan pangsa pasar, setiap prediksi sepuluh tahun ke depan akan memperlihatkan masa depan yang sangat suram dan menyedihkan.
- Ciptakan figur monster dari pesaing, dengan menggunakan kehilangan bisnis ke satu pesaing pada segmen tertentu sebagai contoh apa yang mungkin terjadi pada bisnis secara keseluruhan.

Menciptakan anjungan yang terbakar pada perusahaan Philips

Tidak lama setelah menjadi CEO Philips pada pertengahan tahun 1990-an, Jan Timmer perlu mendapatkan perhatian dari tim manajemen senior perusahaan itu dan mengkomunikasikan seriusnya situasi yang mereka hadapi. Dia mengadakan pertemuan 100 orang eksekutif yang paling senior di perusahaan itu dan merilis siaran pers hipotetis dengan mengumumkan kebangkrutan perusahaan. Ini merupakan langkah pertama untuk membalik putaran nasib keuangan perusahaan, yang meningkatkan harga saham sebesar 150 persen selama empat tahun ke depan.

Menciptakan anjungan yang terbakar pada perusahaan Svenska Handelsbanken

Demikian pula, segera setelah mengambil kendali sebagai Presiden Svenska Handelsbanken, Dr Jan Wellander memiliki kesulitan untuk mengkomunikasikan kondisi serius tentang kinerja perusahaan yang kurang bagus. Bank ini sangat mapan dan bersifat sangat tradisional dalam melakukan pendekatan dan, meskipun menguntungkan, bank tersebut tidak berkinerja dengan baik. Wellander membatalkan perayaan seratus tahun berdirinya bank tersebut dan pada saat itu juga, dia menarik perhatian semua orang. Anjungan yang terbakar, oleh karena itu, merupakan alat yang penting untuk melakukan *unfreezing*, menciptakan pencetus untuk melakukan perubahan.

Formula perubahan

Apakah ada formula (rumus) ajaib untuk melakukan perubahan?

Perubahan memiliki sifat yang berantakan – sulit dikelola dan dikendalikan. Semakin besar perubahan, biasanya akan semakin berantakan, jadi tidak ada formula ajaib. Namun, David Gleicher, konsultan dari Arthur D. Little, mengusulkan metode yang sangat berguna untuk melihat perubahan yang terjadi pada tahun 1960an. Argumennya adalah bahwa perubahan organisasi akan terjadi hanya ketika terdapat ketidakpuasan terhadap situasi pada saat sekarang, keinginan untuk mencapai sasaran di masa depan dan pengetahuan tentang langkah pertama untuk mencapainya bergabung menjadi satu sehingga mampu melebihi jumlah biaya yang dikeluarkan. Kondisi ini dapat disajikan dalam bentuk formula.

$$K \times D \times V > C$$

dimana:

- K** mewakili Knowledge (pengetahuan) tentang langkah pertama yang praktis.
- D** mewakili Dissatisfaction (ketidakpuasan) terhadap status quo.
- V** mewakili keinginan Visi masa depan.
- C** mewakili Cost (biaya), secara materi dan psikologi dalam melakukan sesuatu.

Tanda-tanda perkalian dalam formula ini digunakan untuk menunjukkan bagaimana faktor-faktor tersebut digabungkan. Ini juga berarti bahwa jika ada salah satu faktor yang hilang / tidak dipenuhi (yaitu nilai faktor tersebut mencapai nol), maka perubahan tidak akan terjadi.

Formula tersebut juga dapat dimanfaatkan sebagai daftar periksa (*checklist*). Sebagai contoh:

- Apakah kita semua benar-benar tidak puas terhadap situasi saat ini?
- Apakah kita memiliki pandangan bersama yang konsisten dan tentang ke mana kita ingin berada?

- Apakah kita tahu apa tindakan pertama yang dilakukan untuk bergerak maju?
- Apakah kita telah menghitung biaya yang sebenarnya (secara materi maupun psikologi) untuk membuat perubahan?

Formula perubahan tersebut juga menekankan pentingnya komunikasi, khususnya realitas situasi saat ini dan visi masa depan.

Mengelola komunikasi

Komunikasi diibaratkan seperti minyak pelumas di dalam mesin. Tanpa minyak pelumas, semua bagian putaran mesin berhenti: memasukkan minyak yang salah juga akan menghasilkan kondisi yang serupa; memasukkan minyak ke tempat-tempat yang tidak seharusnya akan membuat Anda menghadapi masalah serius.

Memastikan komunikasi yang efektif merupakan hal yang penting pada setiap tahap proses perubahan terutama pada saat permulaan. Apa yang terjadi pada tahap ini akan menentukan tindakan pada tahap proyek di masa mendatang.

Terdapat beberapa isu penting untuk dipertimbangkan:

- *Harus seberapa terbukakah Anda?*

Tergantung kepada situasi – jelas ada beberapa situasi ketika Anda tidak dapat bersifat terbuka. Namun, aturan umumnya adalah memberitahu sebanyak mungkin hal kepada orang lain – melakukannya dengan rasa percaya diri akan membantu Anda membangun kepercayaan. Dalam kasus apa pun, kebanyakan orang tidak bodoh dan akan menebak apa yang terjadi.

Tingkat keterbukaan tergantung pada apa yang Anda berusaha capai. Ada beberapa kasus ketika kita lebih baik membiarkan berita buruk merembes keluar secara perlahan-lahan karena Anda tidak mampu menanggung reaksi buruk secara mendadak seperti pengunduran diri orang-orang penting.

● *Metode komunikasi apa yang seharusnya Anda gunakan?*

Dalam kebanyakan kasus, komunikasi yang semakin bersifat pribadi akan semakin baik. Komunikasi melalui *e-mail*, surat, video jarang ada yang sesuai. Komunikasi melibatkan proses dua arah dan bertatap muka dengan orang akan memungkinkan Anda mengukur tingkat reaksi mereka dan menghilangkan kesalahpahaman secara lebih cepat.

Semua aturan komunikasi yang normal masih berlaku.

Kelompok orang yang berbeda akan merespons pendekatan yang berbeda secara lebih baik. Beberapa kelompok mungkin ingin mengadakan pertemuan secara langsung; yang lainnya mungkin menginginkan fakta dan angka, beberapa lagi mungkin ingin mendapatkan informasi untuk dibaca. Namun, poin-poin penting yang ingin diketahui setiap orang adalah:

- Apa saja perubahan tersebut?
- Mengapa terjadi perubahan?
- Apa yang akan menjadi hasil akhirnya?
- Apa artinya bagi saya?

Kesulitannya adalah bahwa hal-hal yang terpenting dari beberapa pertanyaan ini (yang terakhir) juga merupakan pertanyaan yang paling sulit dijawab. Bahkan, jawabannya mungkin tidak akan diketahui pada tahap awal proses perubahan. Pendekatan terbaiknya adalah bersikaplah terus terang. Tunjukkan pemahaman tentang bagaimana perasaan orang, hargai ketidakpastian tetapi tetaplah bersikap positif.

● *Bagaimana Anda mengendalikan komunikasi?*

Anda hanya dapat mengelola dan mengendalikan bagian dari komunikasi. Anda tidak dapat langsung mengendalikan gosip/kabar burung – dan *e-mail* begitu mudah disalin puluhan orang yang mungkin akan segera disesali oleh si penulis. Kuncinya di sini adalah pasang telinga untuk tetap terbuka dengan apa yang dikirimkan lewat email atau gosip.

Elemen lain untuk mengendalikan komunikasi adalah terus mencatat apa yang telah disampaikan dalam pertemuan dan memastikan bahwa ketika masalah tertentu telah disepakati, kemudian dicatat dalam istilah yang tidak ambigu.

- Semakin cepat Anda mengidentifikasi perlunya perubahan, akan semakin tidak menyakitkan.
- Pada saat menciptakan ketidakpuasan dengan kondisi di masa sekarang, pastikanlah untuk memerhatikan orang-orang penting Anda; karyawan yang baik sulit untuk diganti dan Anda tentu akan membutuhkan keterampilan dan pengalaman mereka untuk melakukan proses perubahan.
- Tetaplah mencatat hasil pertemuan sedetail mungkin; penulisan draf notulen pertemuan dan mengirimkannya keluar sering merupakan cara yang baik untuk mengukur dalamnya perasaan.
- Tanpa menjadi terlalu manipulatif, perlakukan orang-orang tertentu dengan percaya diri dan mintalah mereka memberikan umpan balik kepada Anda tentang apa yang dibicarakan di belakang punggung Anda.
- Ciptakan rencana komunikasi untuk proyek secara keseluruhan. Meskipun komunikasi yang efektif penting dilakukan pada tahap awal, sangatlah mudah bagi kita untuk melupakan komunikasi di saat Anda benar-benar terhanyut ke dalam banyak sekali tindakan.

Rangkuman

Kebanyakan organisasi besar cepat merasa puas dengan kinerja mereka sendiri selama beberapa waktu tertentu. Mereka bisa saja melewatkan perubahan yang terjadi di pasar dan secara mendadak bisnisnya akan mulai berhenti. Kesalahan kecil ini mungkin tidak mudah terlihat oleh semua orang sehingga organisasi mungkin akan lambat bereaksi.

Menciptakan anjungan yang terbakar adalah langkah pertama yang baik. Upaya ini memunculkan kebutuhan akan perubahan. Namun, ketidakpuasan terhadap status quo tidaklah cukup untuk melakukan perubahan. Anda membutuhkan visi masa depan dan pengetahuan tentang bagaimana mengambil beberapa langkah pertama untuk mencapainya.

Jika organisasi tersebut tidak siap berubah, perubahan tidak akan terjadi. Maka dari itu, *unfreezing* penting dilakukan agar perubahan sukses. *Unfreezing* dapat membantu menciptakan kondisi yang tepat untuk tahap yang kedua, 'moving', yang merupakan transisi ke tempat Anda ingin pergi – subjek di masa mendatang.

Periksa Fakta (Jawaban ada di bagian belakang buku)

1. Kebutuhan akan perubahan akan selalu
 - a) jelas bagi semua orang.
 - b) diakui dengan segera.
 - c) bersifat terang-terangan.
 - d) diakui oleh hanya beberapa orang pada awalnya.
2. Semakin cepat kebutuhan akan perubahan dikenali
 - a) semakin baik.
 - b) semakin membingungkan.
 - c) semakin besar biaya perubahan.
 - d) semakin sulit dikelola.
3. Yang manakah berikut ini bukan merupakan tanda bahaya?
 - a) Kesombongan.
 - b) Pengendalian fungsi yang kuat.
 - c) Perbandingan eksternal.
 - d) Simbol keberhasilan.
4. Respons yang panik terhadap perubahan lingkungan seharusnya
 - a) sudah diduga.
 - b) disemangati.
 - c) dijadikan sebagai aturan.
 - d) dihindari.
5. Tahap awal proyek perubahan apa pun seharusnya
 - a) menjadi kepanikan secara membabi buta.
 - b) menciptakan perubahan.
 - c) melakukan *unfreezing*.
 - d) mengabaikan kebutuhan akan perubahan.
6. Menciptakan anjungan yang terbakar seharusnya
 - a) menyebabkan kepanikan.
 - b) menciptakan rasa takut.
 - c) mengaburkan penyelesaian masalah.
 - d) menciptakan rasa urgensi.
7. Perubahan membutuhkan
 - a) visi.
 - b) ketidakpuasan terhadap status quo.
 - c) pengetahuan tentang pelaksanaan langkah pertama.
 - d) semua jawaban benar.
8. Berkomunikasi dengan para staf tentang proyek perubahan:
 - a) sebaiknya dihindari.
 - b) bersifat opsional.
 - c) penting dilakukan.

d) merupakan satu-satunya hal yang penting.

9. Komunikasi tentang proyek perubahan seharusnya sering dilakukan

a) dengan bertatap muka secara langsung.

b) melalui e-mail.

c) dengan segala upaya yang bisa dilakukan.

d) melalui rumor dan gosip.

10. Pertanyaan kunci untuk para staf yang melakukan perubahan besar adalah:

a) Mengapa berubah?

b) Apa yang akan berubah?

c) Kapan perubahan akan terjadi?

d) Bagaimana perubahan tersebut memengaruhi saya?

SELASA

*Menggerakkan
perubahan:
Roller-coaster
perubahan*

Pada hari Senin, kita telah membicarakan persiapan perubahan, yang kita sebut sebagai ‘membuang kemapanan lama (*unfreezing*)’. Hari ini kita akan membicarakan semua hal tentang menggerakkan perubahan (*moving*), tahap ketika perubahan benar-benar terjadi. Ini adalah tahap ketika ketidakpastian benar-benar merasuk ke dalam, baik dari perspektif inisiator maupun dari perspektif orang-orang yang terkena dampaknya. Para inisiator mungkin menemukan bahwa tidak semua hal akan terjadi sesuai dengan yang diharapkan – orang-orang yang tampaknya ‘berpihak’ bereaksi negatif, mungkin, atau sistem tidak bekerja seperti yang seharusnya. Mereka yang terkena dampak perubahan mungkin akan menanggapi secara buruk karena perubahan benar-benar terjadi dan memengaruhi mereka secara pribadi. (Cukup mudah untuk berasumsi bahwa Anda tidak akan terpengaruh oleh perubahan apapun, terutama jika Anda telah bekerja dengan perusahaan Anda untuk jangka waktu yang lama).

Inilah saatnya ketika emosi sedang meninggi dan akan berbahaya jika terdapat terlalu banyak introspeksi yang memengaruhi bisnis yang dijalankan setiap hari, sehingga sangat penting untuk menjaga apa yang menjadi perspektif kita.

Dalam bab ini, ketika kita melihat proses perubahan dari sudut pandang mereka yang terlibat – sebagai manajer, penting Anda mengetahui apa yang mungkin dirasakan orang lain terhadap sesuatu yang sedang terjadi – kami akan melihat berbagai cara untuk menanganinya: kolaborasi, konsultasi dan komunikasi.

Penerima perubahan

Pertimbangkan sejenak pada saat terakhir kali Anda dihadapkan dengan perubahan besar di tempat kerja. Mungkin atasan Anda mendadak mengundurkan diri tanpa peringatan; perusahaan mengumumkan pelaksanaan reorganisasi, penggabungan departemen Anda dengan yang lain, atau Anda menerima pemberitahuan bahwa kantor Anda akan tutup. Apa tanggapan Anda secara cepat?

Kemungkinan besar Anda akan terkejut, menggelengkan kepala tidak percaya. Inilah yang mungkin akan menimbulkan kemarahan, 'Mengapa ini terjadi?' dan pertanyaan khususnya adalah 'Mengapa terjadi pada saya?'

Respons ini bersifat alami – seluruh orang merespons perubahan dengan cara serupa. Namun, mereka yang memulai perubahan sering lupa seperti apa jadinya pada saat menerima akhir perubahan. Kemudian mereka terkejut dengan reaksi orang-orang yang terkena dampak perubahan. Mengapa hal ini bisa terjadi?

Dari sudut pandang orang yang memulai perubahan:

"Perubahan itu hanyalah berdampak kecil, kita tahu bahwa tidak akan ada orang yang kehilangan pekerjaan mereka dan reorganisasi akan menciptakan jauh lebih banyak efisiensi. Akan ada realokasi tugas dan pelaporan, tetapi mereka akan terbiasa dengan kondisi tersebut dalam beberapa hari ke depan."

Namun bagi penerima perubahan, mereka cenderung tidak menginginkan dan tidak mampu mengendalikan perubahan:

“Perubahan itu terlihat besar, pihak manajemen mengatakan tidak akan ada yang kehilangan pekerjaan tetapi saya masih belum benar-benar percaya dengan efisiensi yang diperoleh. Pekerjaan yang ada akan berbeda, saya tidak yakin apakah akan menikmati pekerjaan yang baru sama seperti pekerjaan yang lama.

Apakah saya akan bekerja dengan teman saya? Apakah saya akan mengalami kenaikan atau penurunan posisi pekerjaan? Bagaimana dengan kenaikan gaji/promosi saya yang dijanjikan pada penilaian terakhir saya?”

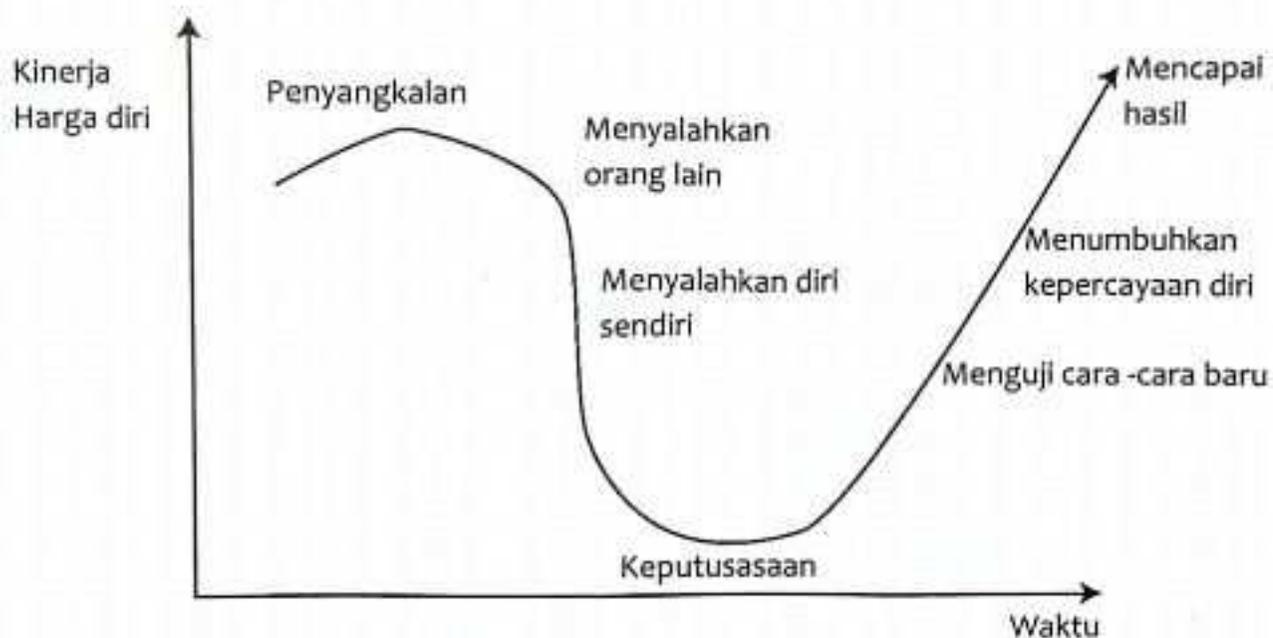
Orang yang menghadapi perubahan memiliki begitu banyak pertanyaan yang belum terjawab, tergantung pada situasi dan keadaan mereka sendiri. Cara untuk mengelola perubahan secara efektif adalah dengan memahami perubahan ini dan roller-coaster yang hampir akan dinaiki. Dengan cara ini, Anda dapat berencana untuk menghadapi beberapa kesulitan secara lebih jelas.



**MEREKA MAMPU BERTAHAN NAIK, SEKARANG MARI KITA LIHAT
APAKAH MEREKA MAMPU TERJUN!**

Roller-coaster perubahan

Banyak orang telah menulis tentang roller-coaster perubahan, baik sebagai hasil dari penelitian maupun pengalaman. Kami akan menjelaskan tentang dua pendekatan yang serupa. Yang pertama berhubungan dengan perubahan kinerja dan harga diri (lihat Gambar 3.1).

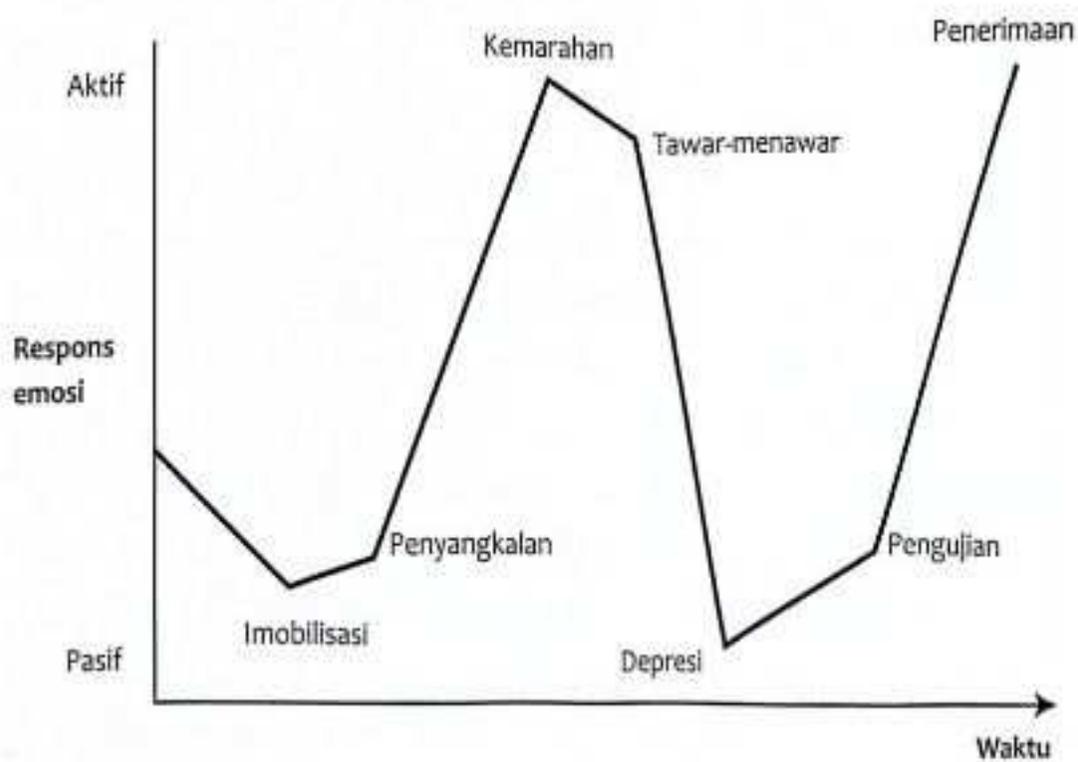


Gambar 3.1 Roller-coaster perubahan

Beberapa orang berpendapat bahwa perubahan kinerja sedikit tertinggal dari perubahan harga diri, tetapi kedua perubahan tersebut memiliki kemiripan yang sangat besar dalam grafik. Roller-coaster mulai bergerak dari tahap penyangkalan: perubahan itu tidak perlu, perubahan itu tidak akan pernah terjadi, perubahan itu tidak akan pernah berhasil. Orang-orang kemudian menyalahkan orang lain atas perlunya perubahan, mereka menyalahkan diri sendiri karena tidak melihatnya datang dan keluar dari jalur, kemudian mereka berakhir dalam keputusasaan. Maka dari itu, perubahan tidak bisa diabaikan. Secara bertahap, orang akan mulai menguji apa yang mampu mereka lakukan dan, melalui metode coba-coba (*trial and error*), mengembangkan cara kerja baru dan tim yang baru akan mulai bekerja. Hasilnya, kepercayaan diri tumbuh dan kinerja akan meningkat.

Pendekatan kedua berkaitan dengan jenis tanggapan emosi, pasif atau aktif (lihat Gambar 3.2), dan memiliki delapan tahap yang berbeda.

1. Situasi awal sebelum pengumuman tentang perubahan adalah netral dan mewakili status quo.
2. Berikutnya adalah imobilisasi. Ini merupakan akibat dari rasa syok, karena orang yang menghadapi perubahan yang tidak diinginkan akan mengalami disorientasi dan kebingungan.
3. Penyangkalan: perubahan tersebut ditolak atau mereka akan berusaha mengabaikannya.
4. Kemarahan: perubahan tidak akan hilang dan penolakan akan berubah menjadi kemarahan karena rasa sakit hati dan frustrasi. Mereka akan cenderung menyerang orang lain di sekitar mereka.
5. Tawar-menawar: setiap orang menyadari bahwa perubahan tidak dapat dihindari, sehingga mereka mulai tawar-menawar untuk meminimalisir dampak negatif yang bisa saja terjadi. Tawar-menawar mungkin tentang perpanjangan tenggat waktu, permohonan klarifikasi atau pemindahan ke posisi yang baru. Hal tersebut mewakili awal penerimaan perubahan.



Gambar 3.2 Respons emosi terhadap perubahan negatif.

6. Depresi: setiap orang merasa ingin mengundurkan diri, mungkin karena merasa tidak berdaya menghadapi perubahan. Kondisi ini menyebabkan rendahnya tingkat energi dan kurangnya minat atas pekerjaan. Secara emosi, ini merupakan tahap dimana dampak negatif dari perubahan tersebut diakui dan diterima, dan hal ini menunjang dilaksanakannya proses pemindahan.
7. Fungsi pengendalian dapat diperoleh kembali melalui pengujian dan pengakuan cara kerja yang baru, sambil melewati batasan apa saja yang diperbolehkan. Hal ini akan mengarah ke ditemukannya cara untuk bisa menjadi sukses di bawah rezim yang baru.
8. Penerimaan: bukan berarti bahwa setiap orang menyukai cara kerja yang baru, tetapi mereka masih tetap menerima target-target yang ada dan menetapkannya menjadi bentuk normalitas yang baru.

Mengelola gerak perubahan

Pengalaman menunjukkan bahwa perubahan akan selalu ditentang dan bahwa pengelolaannya membutuhkan individu-individu yang dapat membantu melalui perubahan *roller coaster* pribadi mereka. Hal ini mencakup:

- Menerima reaksi terhadap perubahan dan tidak merasa terkejut karenanya.
- Melakukan perencanaan untuk menangani penurunan kinerja selama proses peralihan.
- Menyediakan informasi dan dukungan bagi mereka yang membutuhkannya.
- Menduga adanya kemarahan dan respons yang kelihatannya tidak rasional.
- Bernegosiasi secara realistis. Memberi jalan ke poin-poin yang bisa diakui tetapi bukan ke dasar perubahan.
- Membantu orang bereksperimen dengan cara kerja yang baru.
- Mengatur target dan sasaran pada saat situasi telah menjadi jelas, supaya memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk menjadi sukses kembali.

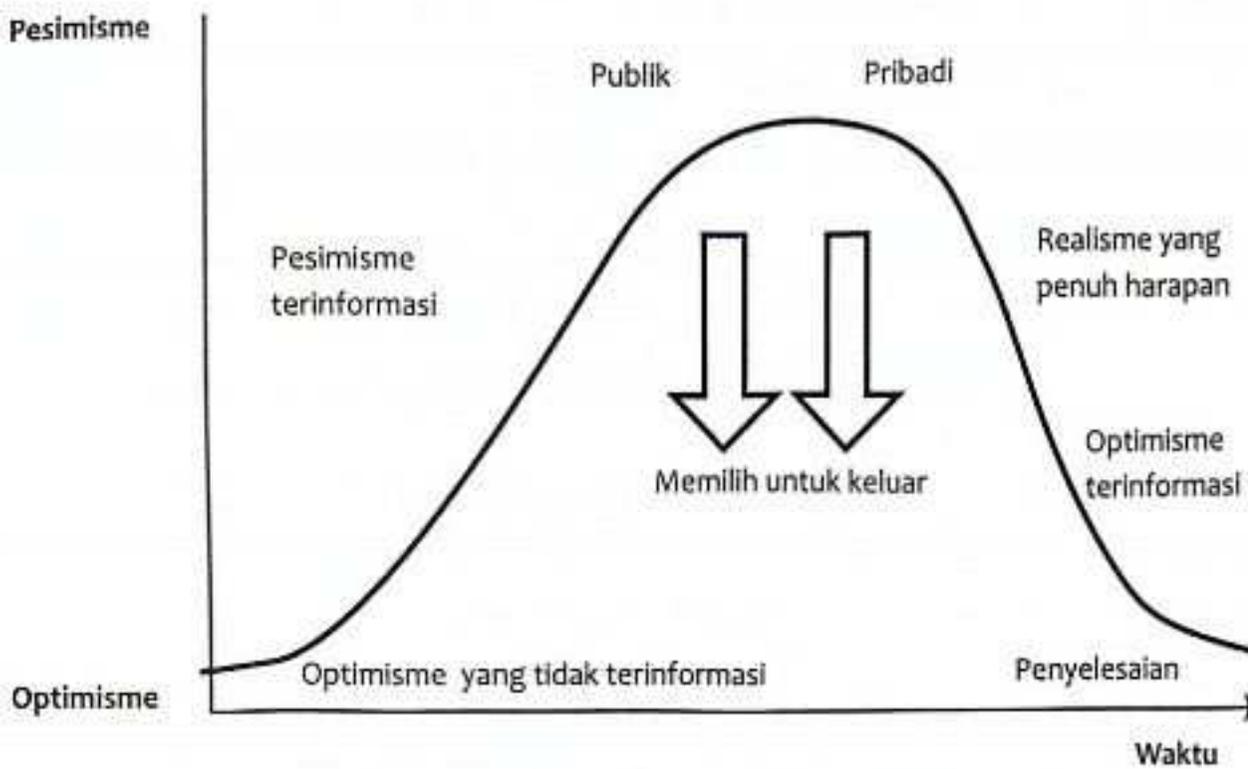
Persepsi manajemen tentang perubahan

Sampai sejauh ini, kita telah memikirkan reaksi dari orang-orang yang terkena perubahan. Namun, ada perjalanan lain yang diambil oleh mereka yang memulai perubahan, mereka yang memulainya dengan pandangan yang positif tentang apa yang akan diusulkan.

Pertimbangkan, untuk sesaat, pada saat terakhir kali Anda mencoba membuat perubahan di tempat kerja. Anda memulainya dengan niat yang baik dengan manfaat perubahan yang dilihat oleh semua orang. Tapi kemudian perubahan tersebut mulai menjadi sulit. Mungkin Anda akan berpikir bahwa sistem yang Anda gunakan tidak cukup fleksibel, para staf menemukan perubahan tersebut memberatkan dan tidak bisa diajak bekerja sama. Kemudian secara tiba-tiba, manfaat yang ada tidak lagi terlihat menarik seperti sebelumnya. Jadi apa yang bisa saja Anda lakukan?

Apa yang telah kita gambarkan di sini adalah bagaimana orang-orang bereaksi ketika mereka mengimplementasikan perubahan; mereka berawal dari orang-orang yang kurang mendapatkan informasi tetapi merasa optimis sampai berubah menjadi orang yang merasa pesimis ketika telah mendapatkan cukup informasi (lihat Gambar 3.3). Kemudian terdapat dua jalur: memilih untuk keluar ketika keadaan telah berubah menjadi terlalu sulit dan memilih terus maju.

Pilihan untuk keluar cukup sering terjadi dalam proyek-proyek perubahan. Berbeda dengan penerima perubahan, inisiator memiliki keunggulan untuk menghentikan perubahan, dan inilah mengapa banyak upaya perubahan mengalami kegagalan. Orang-orang dapat secara terbuka memilih untuk keluar, dengan mengumumkan akhir inisiatif mereka, atau mereka bisa melakukannya secara pribadi, hanya dengan membiarkan inisiatif tersebut bergeser dan diambil alih oleh acara penting lain. Yang terakhir ini terlihat lebih sering terjadi dalam dunia bisnis, tetapi alasan terjadinya kegagalan tidak pernah diangkat dan dibahas. Serangkaian 'kegiatan memilih untuk keluar secara pribadi' dari waktu ke waktu dapat menyebabkan organisasi menjadi hampir tidak mampu menciptakan perubahan.



(Diadaptasi dari Connor, 1992 © ODR)

Gambar 3.3 Respons inisiator terhadap perubahan.

Ketika pilihan untuk keluar tidak muncul, tahap berikutnya adalah realisme yang penuh harapan. Kesulitan yang ada tidak diatasi, tapi mungkin inisiator perubahan dapat melihat cara untuk mencapai sasaran mereka. Apabila berhasil, maka akan menyebabkan terbentuknya optimisme dan penyelesaian tugas yang terinformasi.

Pilihan perubahan

Dalam merancang perubahan, secara mendasar terdapat tiga mode kerja:

- Kolaborasi
- Konsultasi
- Komunikasi

Kolaborasi

Kolaborasi terjadi ketika para anggota tim bekerja sama melaksanakan program perubahan. Jelas tidak semua orang di dalam tim akan memiliki status yang sama atau pendapat yang sama tentang apa yang terjadi tetapi

selama kolaborasi, tim tersebut akan bekerja sama untuk mengembangkan rencana yang ada dan melakukan perubahan.

Kolaborasi memiliki sejumlah keuntungan seperti:

- Menciptakan pemahaman mengapa perubahan itu diperlukan.
- Memberdayakan individu dengan pengalaman dan keterampilan yang berbeda untuk terlibat dalam pengambilan keputusan atas perubahan yang penting.
- Membangun komitmen untuk mengimplementasikan perubahan tersebut.
- Membentuk sekumpulan orang yang bersifat kritis untuk membantu mendorong keberhasilan perubahan tersebut.

Akan tetapi, kolaborasi juga memiliki sejumlah kelemahan seperti:

- Membutuhkan banyak waktu untuk menciptakan dan membentuk tim kerja.
- Kemungkinan tidak memiliki kesepakatan untuk melakukan serangkaian tindakan terbaik.
- Tim kerja, yang bekerja sendiri, bisa saja menjadi terisolasi dari bagian organisasi lainnya.

Konsultasi

Konsultasi terjadi ketika karya individu atau kelompok dipresentasikan kepada orang lain untuk diterima, sebelum diimplementasikan. Kondisi ini sering terjadi ketika para konsultan eksternal digunakan, karena pekerjaan mereka harus diteliti terlebih dahulu sebelum diimplementasikan. Hal ini juga terjadi dalam organisasi demokratis yang para anggotanya diajak konsultasi, dan sering terjadi dalam bisnis yang bersifat lebih partisipatif.

Konsultasi memiliki sejumlah keuntungan seperti:

- Menciptakan pemahaman mengapa perubahan itu diperlukan.
- Memungkinkan pandangan alternatif untuk dipertimbangkan.
- Seharusnya dapat mengurangi penolakan perubahan.

Tetapi, konsultasi juga memiliki kelemahan seperti:

- Memerlukan waktu yang lama untuk penanganannya, terutama pada kelompok yang umlah orangnya lebih besar.
- Konsultasi tidak harus berarti bahwa perubahan tersebut akan diterima.



Komunikasi

Komunikasi terjadi ketika orang-orang telah diberitahu tentang perubahan tersebut dan mereka memiliki sedikit atau tidak ada komentar tentang apa yang terjadi. Pendekatan perubahan ini semakin kurang digunakan dalam dunia bisnis, tetapi berguna untuk situasi krisis – mungkin contoh yang paling jelas di sini adalah pada saat berada dalam situasi peperangan. Agar komunikasi sederhana dapat bekerja, tingkat kedisiplinan dan paksaan diperlukan. Hanya karena perubahan itu dikomunikasikan, jangan berharap bahwa perubahan itu akan diikuti secara sukarela.

Contoh

Biasanya pilihan yang diinginkan tidak berada di antara tiga pilihan itu. Pilihan yang diinginkan tersebut adalah *siapa* yang dilibatkan ke dalam aspek perubahan *yang mana* dan *kapan*. Contoh singkat berikut akan memperlihatkan.

Seorang pedagang bahan bangunan ingin meluncurkan sistem kinerja manajemen yang baru di seluruh jaringan cabangnya, tetapi merasa khawatir untuk memastikan tanggapan berbagai tingkat tim manajemen.

Proyek ini dimulai dengan tim kecil yang merencanakan pendekatan awal. Untuk mendapatkan dukungan dari manajer regional, para manajer ini diberikan pendidikan selama satu hari, bersama-sama dengan anggota lain dari tim manajemen, mengenai teori dan praktik pendekatan baru. Pada akhir sesi ini, kesimpulan dari apa yang perusahaan berusaha capai dipresentasikan dan seluruh kelompok membahas perubahan tersebut. Setelah peluncuran ini, tim pengarah dibuat, yang melengkapi tim proyek orisinal dengan memasukkan wakil lain. Selama tiga bulan ke depan, tim pengendali mengadakan pertemuan secara teratur dan melakukan penyempurnaan sistem manajemen baru.

Setiap bulan, mereka akan kembali dan mempresentasikan hasil temuan mereka kepada manajer regional, yang membahas rencana tersebut dan memberikan saran. Pada saat ini, perubahan tersebut telah siap diterapkan untuk tim manajemen yang lebih besar, pusat konvensi disewa dan semua manajer perusahaan diundang serta proyek dibicarakan. Pendekatan ini kemudian berlanjut karena proyek tersebut dikembangkan dan diluncurkan di seluruh perusahaan.

Contoh ini disertakan untuk menunjukkan bahwa ketiga pendekatan tersebut tidak saling eksklusif, tetapi Anda harus menentukan pilihan yaitu "Siapa yang harus dilibatkan? Dalam hal apa dan kapan?"

KIAT

- Bersiaplah bahwa fokus organisasi ketika melakukan perubahan akan beralih ke dalam secara tajam; kondisi ini benar-benar dapat menjadi kekhawatiran jika ada terlalu banyak orang yang lebih merisaukan masalah internal daripada memerhatikan pelanggan mereka.
- Tetaplah membuka pintu supaya orang-orang dapat mengekspresikan keprihatinan mereka, tetapi jangan sampai menyerah pada mereka untuk isu-isu penting.
- Perubahan akan sangat sulit bagi pemrakarsa maupun bagi orang-orang yang menerima hasil akhir perubahan tersebut; bersiaplah untuk menghadapinya.
- Merupakan hal yang membantu apabila membangun jaringan pendukung di antara para manajer yang mengimplementasikan perubahan. Tahap ini mungkin mencakup penjadwalan pertemuan kelompok yang lebih kecil (tiga sampai empat orang) secara rutin tetapi bersifat informal untuk membahas bagaimana mereka menangani berbagai masalah yang disebabkan oleh perubahan itu.

Rangkuman

Perubahan itu sulit dilakukan, baik bagi penerima maupun pemrakarsa/inisiator perubahan. Masing-masing orang memiliki perjalanan mereka sendiri dan sebagai inisiator maupun penerima, Anda harus bersiap-siap untuk menghadapi pengalaman emosi ketika mengendarai *roller-coaster*.

Dalam upaya mengelola perubahan, Anda mempunyai pilihan di antaranya kolaborasi, konsultasi, dan komunikasi. Masing-masing pendekatan memiliki keuntungan dan kelemahan tersendiri. Tetapi pertanyaan penting yang perlu kita ajukan adalah 'Siapa yang kita libatkan? Dalam hal apa dan kapan?' Teruslah menanyakannya sampai perubahan secara nyata dapat diselesaikan dan tertanam secara baik ke dalam praktik kerja dan budaya organisasi.

Selama perubahan, orang sering menjadi terfokus dan terobsesi dengan hal-hal yang terjadi di dalam organisasi. Ini berbahaya karena mereka melupakan gambaran yang lebih besar – apa yang dilakukan pelanggan, pesaing dan pasar. Supaya organisasi mampu bertahan, mereka harus memiliki kemampuan untuk berubah dan beradaptasi sambil tetap memiliki mata yang terbuka terhadap masalah besar berikutnya, jika tidak, mereka akan selalu ketinggalan.

Jadi, pada akhir hari Selasa, perubahan telah diimplementasikan. Namun berhati-hatilah: perubahan dapat menjadi kebiasaan buruk yang mampu memisahkan segala hal. Meneguhkan perubahan – atau *refreezing* – adalah subyek pembahasan bab berikutnya.

Periksa Fakta (Jawaban ada di bagian belakang buku)

1. Reaksi pertama terhadap perubahan adalah
 - a) marah.
 - b) menyalahkan orang.
 - c) menyangkal.
 - d) mengerjakan.
2. Selama perubahan, kinerja seharusnya diharapkan
 - a) meningkat.
 - b) tetap/tidak berubah.
 - c) menurun.
 - d) tidak dapat diprediksi.
3. Selama perubahan, Anda harus bernegosiasi tetapi
 - a) tidak melakukan apa-apa.
 - b) memenuhi setiap permintaan.
 - c) memberikan poin-poin yang tidak merusak perubahan.
 - d) hanya memberi ketika dibutuhkan.
4. Orang-orang yang membuat perubahan akan perlu
 - a) bereksperimen dengan cara kerja yang baru.
 - b) melakukan apa yang disuruh.
 - c) secara buta mengikuti proses baru.
 - d) menunggu instruksi.
5. Selama perubahan, orang bersikap
 - a) benar-benar rasional.
 - b) sama sekali tidak rasional.
 - c) rasional menurut perspektif mereka sendiri.
 - d) tidak dapat diprediksi.
6. Untuk para manajer perubahan,
 - a) tidak ada keterlibatan emosi.
 - b) menuntut emosi.
 - c) merupakan kehidupan yang mudah.
 - d) masa depan mereka terjamin.
7. Konsultasi merupakan
 - a) bentuk perubahan yang paling kolaboratif.
 - b) hal yang tidak membantu.
 - c) jalan satu-satunya untuk berproses.
 - d) membantu mengurangi penolakan terhadap perubahan.
8. Perubahan kolaboratif
 - a) bersifat cepat dan mudah.
 - b) membangun komitmen pelaksanaannya.

- c) selalu berhasil.
- d) merupakan usaha terakhir.
9. Membicarakan perubahan
- a) artinya setiap orang akan mengikutinya.
- b) bukan berarti semua orang akan mengikutinya secara sukarela.
- c) tidak memiliki efek.
- d) membuang waktu.
10. Selama perubahan, kekhawatiran orang-orang seharusnya
- a) dianggap sebagai kekonyolan.
- b) dikemukakan tetapi kemudian diabaikan.
- c) disembunyikan dari manajemen senior.
- d) didengarkan secara seksama dan dilakukan sesuai dengan apa yang diminta.

RABU

Refreezing:
menanamkan
perubahan

Ada istilah bahwa 'kebiasaan lama sulit diubah' dan ternyata memang sangat mengejutkan karena sangat sulit kita mengubahnya: kebiasaan itu telah tertanam dalam diri kita, nyaman untuk dilakukan dan bahkan secara otomatis telah menjadi bagian dari 'cara kerja'. Anda hanya harus berpikir tentang kehidupan pribadi Anda; rute Anda ke tempat kerja mungkin, sama seperti cara Anda mengerjakan sesuatu. Meskipun Anda ditunjukkan rute yang lebih baik ke tempat kerja atau cara yang lebih baik melakukan sesuatu, Anda mungkin akan merasa skeptis untuk menggunakan pendekatan baru tersebut sampai Anda menguji dan mencobanya selama beberapa kali. Apabila Anda melihat ternyata pendekatan baru tersebut lebih baik, maka akan dijadikan sebagai kebiasaan baru dan Anda akan merasa nyaman melakukannya.

Jadi, jika Anda adalah manajer yang mengimplementasikan perubahan, Anda perlu memastikan perubahan yang Anda lakukan tersebut telah tertanam dengan baik dan menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari. Merupakan hal yang sangat mudah bagi kebiasaan lama untuk 'merayap keluar' kembali setelah kegembiraan awal dan semangat pengerjaan proyek tersebut telah berakhir. Dalam banyak organisasi, Anda akan melihat banyak orang yang hanya mendukung dan menyetujui perubahan tersebut, tetapi tidak sepenuhnya melibatkan diri di dalamnya. Dalam beberapa kasus, ada beberapa karyawan yang berusaha keras menemukan metode yang sulit terdeteksi supaya bisa mengimplementasikan cara lama melakukan sesuatu. Perubahan perlu dijadikan kebiasaan.

Membuat kemapanan baru (*Refreezing*)

Tahap ketiga perubahan ini sering disebut dengan '*refreezing*'. Namun, pada saat perubahan akan dijadikan sebagai aturan, '*refreezing*' akan dinilai tidak tepat lagi karena diharapkan ada perubahan lebih lanjut yang akan segera dibutuhkan untuk lebih memajukan bisnis. Namun demikian, perubahan perlu ditanamkan dengan beberapa cara, jika tidak, manfaat yang diperoleh akan hilang karena organisasi tersebut kembali mengimplementasikan cara kerja yang lama.



Hari ini kita akan mempelajari tentang penanaman perubahan. Idealnya, manfaat dari cara kerja yang baru akan menjadi begitu jelas bagi setiap orang karena cara kerja tersebut akan dimiliki dan dianut oleh seluruh organisasi. Namun, kondisi ini jarang terjadi dan, meskipun kondisi tersebut tercapai, sistem yang dimiliki perusahaan akan cenderung melemahkannya.

Ambil contoh pengecer yang menjual perlengkapan listriknya. Selama bertahun-tahun, setiap outlet cabang ini telah diperlakukan sebagai pusat laba, yang memfokuskan pemikiran manajer setempat untuk menjalankan bisnis mereka sendiri. Efek sampingnya adalah semua cabang saling bersaing,

tidak hanya dengan pesaing mereka, tetapi juga satu cabang dengan cabang lain. Kondisi ini tidaklah baik untuk bisnis secara keseluruhan, dan semua orang yang terlibat di dalam bisnis ini juga mengetahuinya. Tetapi kompetisi tersebut terus berlanjut sampai diubahnya sistem pengakuan dan penghargaan yang ada. Upaya ini akan menghilangkan semangat cabang untuk saling bersaing dan akan menghentikannya dengan cepat.

Hari ini, kita akan melihat bahwa perubahan dapat ditanamkan melalui tiga perspektif:

- Meneguhkan perubahan pada struktur organisasi.
- Meneguhkan perubahan pada sistem pengakuan dan imbalan/penghargaan organisasi.
- Meneguhkan perubahan pada budaya organisasi.

Meneguhkan perubahan pada struktur organisasi

Ini merupakan salah satu cara meneguhkan perubahan yang paling sederhana dan efektif serta diilustrasikan dengan beberapa contoh berikut ini.

Pemerolehan keagenan motor

Seorang direktur tidak memiliki masalah apa pun ketika mengintegrasikan garasi-garasi yang baru ke dalam jaringan keagenan motornya. Pendekatannya dilakukan dengan cara memberhentikan semua karyawan yang ada, memasukkan manajer hasil pilihan sendiri dan merekrut tim yang sama sekali baru. Dengan cara ini, dia tidak akan dibebani oleh semua praktik lama.

Perusahaan jaringan distribusi

Sebuah perusahaan distribusi memiliki sejumlah jaringan cabang yang mengoperasikan armada truk. Untuk memastikan bahwa organisasi tersebut tidak menjadi terpaku, mereka memiliki kebijakan tidak resmi yaitu menutup setiap cabang setelah tujuh tahun. Kondisi ini dapat dicapai dengan mendirikan

kantor cabang baru sepanjang waktu dan dengan memindahkan pekerjaan di antara cabang-cabang yang lama dan yang baru.

Sekali lagi perusahaan bisa mengubah cara kerja dan tidak akan dibatasi oleh praktik-praktik masa lalu.

Membalikkan kinerja

Sebuah organisasi perbaikan jaringan memiliki cakupan secara nasional di Inggris. Cabang-cabang yang memiliki kinerja buruk akan didukung dengan bantuan eksternal. Akan tetapi, jika terbukti terlalu sulit ditangani, cara yang lain adalah menutup cabang tersebut dan membukanya kembali dengan tim yang baru. Kondisi ini dapat dicapai dengan cara memindahkan pekerjaan melalui pusat panggilan telepon nasional untuk cabang-cabang yang berdekatan dan juga melakukan realokasi staf.

Cabang tersebut kemudian bisa dibuka kembali dalam beberapa minggu kemudian dengan tim yang benar-benar baru dan tidak dibatasi oleh cara-cara kerja yang lama. Pendekatan ini secara teratur akan memberikan hasil yang spektakuler.

Merancang struktur organisasi

Suatu produsen komponen otomotif Amerika berencana membangun pabrik baru di Eropa untuk memasok komponen kepada dua produsen mobil utama. Sadar akan sejarah masa lalu mereka dan berbagai masalah gabungan di Amerika, mereka memutuskan untuk mengadopsi pendekatan radikal untuk pabrik baru tersebut. Untuk mencapai fokus pada pelanggan yang sangat tinggi, mereka membangun pabrik dengan dua lini produksi, yang masing-masing akan melayani salah satu dari dua pelanggan. Meskipun dua lini tersebut berlokasi di tempat yang sama, terdapat tim manajemen yang terpisah untuk setiap lini dan seminim mungkin saling berbagi layanan. Setiap lini kemudian benar-benar menjadi terfokus untuk melayani pelanggan sendiri tanpa adanya perselisihan hal-hal internal yang telah digunakan perusahaan untuk menangani segala urusan. Terdapat biaya tambahan karena sekarang ada dua tim manajemen yang berbeda, tetapi biaya ini dapat diimbangi

dengan pelayanan pelanggan yang lebih baik dan produktivitas yang semakin meningkat.

Sayangnya, salah satu pabrik kehilangan bisnisnya karena kemerosotan ekonomi. Tanggapan perusahaan adalah dengan menutup begitu saja lini produksi tersebut. Hal ini dicapai dalam beberapa hari, sementara di bawah struktur lama, jika di Amerika terjadi masalah yang sama, maka akan memerlukan waktu berbulan-bulan untuk menyelesaikannya.

Pengelolaan melalui struktur

Seperti yang Anda lihat dari contoh, pengelolaan melalui struktur dapat menjadi cara yang sangat efektif untuk mengubah kinerja. Cara ini juga sangat brutal, tetapi dengan berbagai hambatan perdagangan dan persaingan global yang menimpa, kondisi ini akan menjadikan perusahaan besar semakin mudah mengelola kinerja dengan cara ini.

Ambillah contoh dari banyak kejadian baru-baru ini tentang penutupan pabrik-pabrik mobil di Inggris; kejadian ini telah mengubah wajah industri otomotif. Meskipun penutupan tersebut tidak dilakukan, ancaman untuk membawa pekerjaan itu ke tempat lain sering dapat menciptakan anjungan yang terbakar untuk melakukan perubahan radikal dengan sangat cepat.

Pengubahan struktur dan pelaporan dapat meneguhkan perubahan. Upaya ini mampu dengan segera menyoroti di mana terjadi masalah, di mana ada pertentangan, dan memungkinkan pihak manajemen memfokuskan upaya penyelesaian mereka tepat pada titik yang diperlukan. Namun, tidak semua perubahan dapat dikelola melalui struktur. Berikut ini terdapat beberapa pendekatan alternatif.

Meneguhkan perubahan pada sistem pengakuan dan imbalan/ penghargaan organisasi

Salah satu alasan utama mengapa inisiatif perubahan tidak tertanam adalah karena sistem pendukung tidak selaras dengan perubahan. Ketika perubahan diimplementasikan, beberapa sistem pendukung, yang mencakup insentif,

pengakuan, penghargaan dan beberapa ukuran kinerja, setidaknya harus bersifat netral terhadap perubahan. Beberapa sistem ini sering bertentangan dengan perubahan. Supaya benar-benar mengedepankan perubahan, sistem yang ada harus selaras dengan perubahan.

Terdapat dua pertanyaan untuk diajukan:

- Jika Anda diukur dengan menggunakan ukuran kinerja yang ada, bagaimanakah Anda akan berperilaku?
- Apakah perilaku ini mendukung cara kerja yang baru?

Demikian pula dengan insentif, pengakuan dan imbalan/penghargaan:

- Jika Anda diberi imbalan/penghargaan dengan menggunakan sistem imbalan yang ada, bagaimanakah Anda akan berperilaku?
- Apakah perilaku ini mendukung cara kerja yang baru?

Jika, dalam setiap kasus, jawaban untuk pertanyaan kedua di atas adalah 'tidak', maka sistem pengukuran dan imbalan harus disesuaikan kembali dengan perubahan.

Penyelarasan, contoh

Sebuah perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang layanan perbaikan telah menghabiskan waktu selama dua tahun untuk merancang dan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang baru, yang mereka perkenalkan kepada manajer cabang mereka. Pada akhir perkenalan, mereka telah mendapatkan beberapa fokus tambahan pada aspek-aspek bisnis secara spesifik, tetapi peningkatan yang diharapkan pada perusahaan secara keseluruhan tidak terjadi. Sebagian alasannya adalah bahwa para pekerja masih dibayar dengan upah yang rendah. Cara untuk memaksimalkan gaji mereka adalah melalui kerja lembur, yang merupakan biaya tinggi bagi perusahaan dan tidak menguntungkan bagi bisnis perusahaan maupun pelanggan.

Pihak perusahaan kemudian mengubah praktek kerja dan secara efektif menghapuskan jam lembur. Para pekerja dibayar dengan upah yang tetap, tetapi pendapatan tambahan diperoleh dari penyelesaian pekerjaan

tambahan sesuai dengan hasil rata-rata yang disyaratkan. Sistem bonus yang baru ini memicu peningkatan produktivitas karena para pekerja diberikan insentif untuk meningkatkan jumlah pekerjaan yang mereka selesaikan dalam seminggu. Upaya ini memberikan dukungan jam lembur yang sama kepada para pelanggan sesuai dengan keinginan perusahaan, tetapi dengan biaya yang lebih rendah. Cara ini juga meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

Perusahaan ini juga merasa prihatin dengan kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, skema insentif mencakup hukuman untuk melakukan perbaikan; para pekerja yang perlu melakukan perbaikan hasil kerja akan kehilangan bonus. Dengan demikian, pengukuran kinerja dan skema insentif diselaraskan secara bersamaan demi pencapaian tujuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tanpa perlu mengorbankan layanan kepada pelanggan atau kualitas pekerjaan.

Pengelolaan melalui insentif

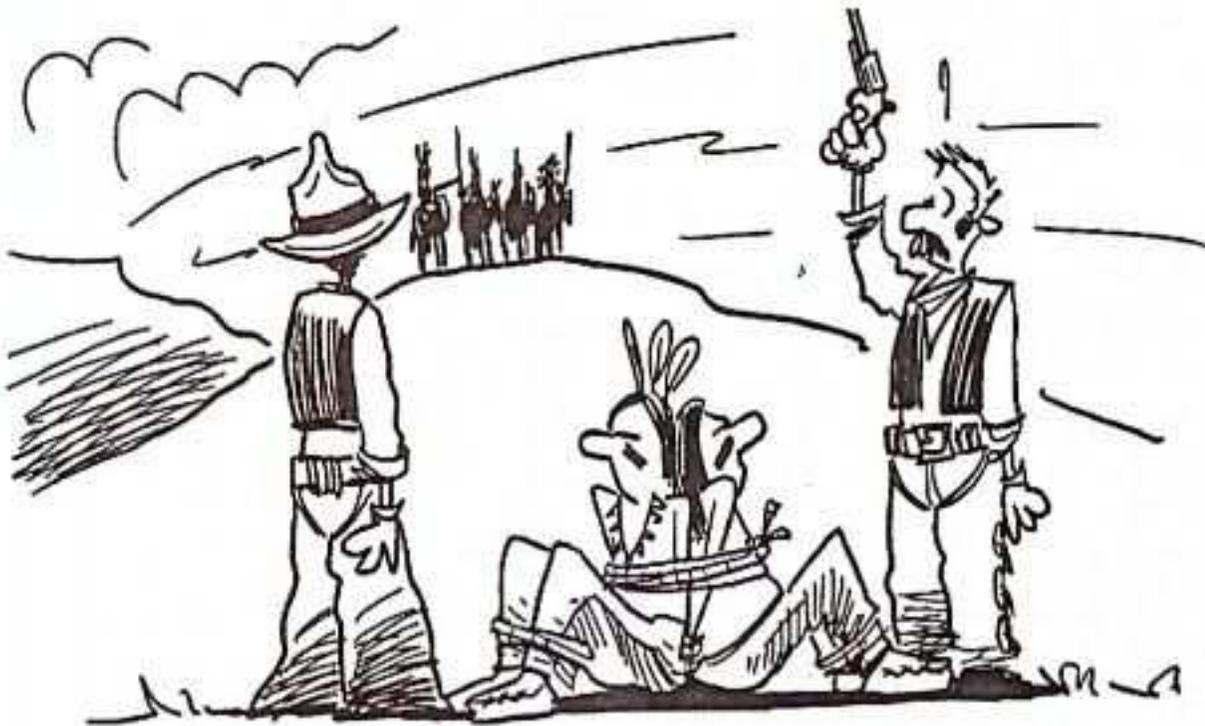
Apapun perubahan yang terjadi di dalam organisasi, sistem insentif harus ditinjau ulang untuk memastikan adanya keselarasan. Langkah ini sering dilupakan dan menjadi sumber utama penyebab kegagalan perubahan.

Meneguhkan perubahan ke budaya organisasi

Metode ketiga ini dilakukan dengan cara menggabungkan perubahan yang masih bersifat kasar dengan perubahan budaya organisasi. Sampai sekarang, ini merupakan tipe perubahan yang paling sulit dicapai – menciptakan budaya organisasi merupakan buku tersendiri – tetapi apabila hal ini terjadi, perubahan dapat menjadi hal yang paling mendalam dan dimiliki serta diterima secara luas.

Meneguhkan perubahan budaya merupakan hal yang sangat sulit dilakukan. Menyelaraskan struktur dan sistem insentif yang ada merupakan langkah awal yang pertama; sisanya berasal dari nilai-nilai tim manajemen

senior, yang sering diwariskan oleh para pendiri asli dan diabadikan oleh generasi-generasi manajemen secara berurutan.



APAKAH ANDA YAKIN KITA TELAH MENANG?

Mengubah budaya

Kadang-kadang dalam krisis besar, perubahan budaya terjadi dengan cepat. Setelah kebangkrutan perusahaan peralatan mesin, ada perubahan nyata sikap para staf karena mereka tidak lagi meremehkan pekerjaan mereka. Akan tetapi, biasanya perubahan budaya membutuhkan waktu yang lebih lama.

Untuk mencapai perubahan budaya Anda harus:

- Singkirkan simbol budaya lama, misalnya buang – atau lebih baik lagi, bakar di hadapan banyak orang – buku manual yang lama, tutup kantin perusahaan, hentikan sistem absensi dengan kartu colokan.
- Buatlah pernyataan yang berani tentang budaya baru dan bicarakanlah secara luas.
- Pastikan bahwa semua tim manajemen memahaminya, sampaikan ceramah dan jalankan budaya yang baru.

- Secara sistematis singkirkan orang-orang yang tidak siap untuk merangkul budaya baru organisasi.
- Rekrutlah orang-orang baru dengan menggunakan persyaratan budaya baru dan jangan melakukan kompromi.
- Perkenalkan dan hargai budaya baru.
- Berikan insentif untuk mengadopsi budaya baru.
- Lakukan monitor dan penilaian secara teratur terhadap implementasi budaya baru melalui mengamati perilaku dan tindakan serta dapatkan umpan balik dari survei terhadap karyawan.

Ada banyak cara untuk melakukan hal ini. Kepala eksekutif perusahaan Motorola menginginkan organisasinya untuk berfokus pada kualitas, jadi dia mengubah agenda pertemuan dewan direksi untuk membahas masalah kualitas terlebih dahulu. Kemudian dia pergi setelah pembahasan tentang kualitas selesai, dengan menekankan kembali betapa pentingnya hal tersebut. Namun demikian, membangun budaya berkinerja tinggi yang berlaku untuk organisasi secara keseluruhan bukan merupakan hal yang mudah.

Disney

Mungkin salah satu contoh terbaik tentang upaya meneguhkan perubahan berasal dari perusahaan Disney. Di Florida, perusahaan Disney telah mempekerjakan sekitar 50.000 orang anggota pemeran (perhatikan frasa, semua ini tentang upaya mengkomunikasikan nilai dan budaya). Ukuran bukan merupakan satu-satunya masalah. Terdapat persentase yang tinggi karyawan musiman, pergantian karyawan yang relatif tinggi dan sebagian besar pemeran bekerja yang berada jauh di luar pantauan supervisor mereka dan berhubungan langsung dengan pelanggan.

Ketika Lee Cockerell, Eksekutif Wakil Presiden Operasi, membicarakan tentang pengelolaan operasi semacam itu, dia menggunakan dua kata, 'didik dan tegakkan aturan'. Pihak manajemen perusahaan senantiasa membicarakan 'Nilai Perusahaan Disney' sepanjang waktu. Mereka mengukur penilaian oleh pemeran apakah para manajer mengimplementasikan nilai

tersebut atau tidak. Mereka menyimpan nilai tersebut dalam bentuk cerita yang menangkap hal-hal apa saja yang didapatkan dari Disney dengan bahasa pertunjukan teater: 'anggota pemeran', 'di atas panggung', dll. Apabila ada masalah, manajer akan ikut campur secara personal; manajer senior akan mengambil kertas di taman. Tetapi mereka juga sangat bergantung pada rutinitas untuk memastikan bahwa standar tertinggi telah terpenuhi. Toilet diperiksa secara teratur dan dicat ulang setiap dua minggu, pelana dicat ulang setiap malam.

Kinerja pelayanan karyawan garis depan ini didukung oleh sistem yang sangat canggih. Prakiraan angka kehadiran dijalankan berdasarkan proyeksi selama lima tahun untuk jam 11 pagi memprakiraan kembali sisa hari itu. Anggota pemeran tersebut kemudian dibawa masuk atau dipulangkan ke rumah berdasarkan sistem ini. Sistem perekrutan dilakukan berdasarkan kemampuan berkinerja. Pelaksanaan wawancara kerja menjadi kurang penting dibandingkan dengan bagaimana Anda menyelesaikan ujian yang mereka berikan untuk Anda. Jika Anda adalah koki, mereka akan menyuruh Anda untuk memasak; jika Anda adalah manajer hotel, mereka akan pergi untuk menyaksikan sendiri pencapaian Anda dan bahkan mewawancarai staf Anda. Setelah memastikan bahwa mereka hanya merekrut orang-orang yang memiliki kapabilitas, skema insentif akan diberikan kepada yang unggul dalam profesi pilihan mereka. Pelayan berkinerja terbaik dalam restoran yang unggul diduga memiliki penghasilan sekitar \$ 60.000 setahun, jauh lebih banyak dibandingkan dengan gaji awal manajer baru.

Menurut Disney, setiap pekerjaan itu penting, tidak peduli seberapa kasarnya pekerjaan tersebut mungkin di hadapan orang lain. Setiap pekerjaan harus dilakukan dengan baik supaya organisasi yang bersangkutan juga berkinerja dengan baik, jadi mereka berupaya keras pada saat pelaksanaan rekrutmen, penilaian manajemen dan penghargaan. Dengan cara ini, mereka akan mampu mengkomunikasikan budaya sampai ke bagian yang paling mendasar dalam organisasi dan menjadi yakin bahwa, dalam sebagian besar situasi, orang-orang mereka akan hidup sesuai dengan nilai-nilai mereka.

Membangun budaya yang kuat sejauh apa yang telah dicapai Disney, dan menyelaraskan nilai-nilai, tujuan serta tingkat kinerja mereka, tidaklah

mudah. Adalah jauh lebih mudah untuk melihat dan menggambarkan daripada menirunya, namun kemajuan akan dapat dicapai jika kita diberikan waktu, sumber daya dan komitmen yang cukup.

Mengelola orang-orang yang tidak akan berubah

Hampir selalu ada saja orang-orang yang tidak akan menerima perubahan dan merupakan hal yang penting untuk mengelola orang-orang ini – tidak dengan mengabaikan dan meninggalkan mereka sehingga mereka tetap menjadi sumber ketidakpuasan. Akhirnya mereka yang tidak mau menerima perubahan akan menjadi minoritas dan terpinggirkan sehingga banyak orang yang keluar atas kemauan mereka sendiri pada tahap ini. Namun, terlalu banyak konflik bukanlah merupakan sesuatu yang produktif dan, sebagai orang yang berkepentingan untuk memiliki karyawan yang berkomitmen penuh dalam tim Anda, Anda harus menemukan cara untuk memindahkan orang-orang yang tidak keluar dan tetap tidak akan menerima perubahan ini, supaya keluar dari organisasi. Mungkin saja Anda memindahkan mereka ke bagian lain perusahaan atau memindahkan mereka semua keluar secara bersamaan. Ini menandakan bahwa perubahan tersebut harus tetap dilakukan di sini. Bagaimanapun Anda melakukannya, pastikan Anda bersikap adil dalam mengatur pemindahan/transfer atau pemberhentian karyawan. Anda juga perlu mempersiapkan masa depan yang lebih menarik kepada yang tetap bekerja. Kinerja mereka akan menurun jika mereka merasa takut.

KIAT

- Pahami dengan sejelas-jelasnya hasil perubahan apa saja yang berbeda; perhatikan apa saja yang sebenarnya sedang terjadi (hal-hal yang bertentangan dengan apa yang disampaikan) dan pastikan bahwa praktik tindakannya berbeda.
- Ketika Anda telah mengenal tanda-tanda yang menunjukkan bahwa perubahan telah benar-benar terjadi, pastikan tanda-tanda ini diterapkan pada seluruh bisnis.

- Pastikan bahwa manajer senior tetap bertindak sesuai dengan cara memberikan contoh hal-hal apa saja yang dibutuhkan setelah pelaksanaan perubahan.
- Jangan pernah bertindak terlalu cepat – selalu berikan waktu kepada diri Anda untuk berpikir.



Rangkuman

Meneguhkan perubahan sangat penting untuk dilakukan karena tanpanya, usaha yang dilakukan sepanjang waktu akan sia-sia. Hal yang lebih buruk lagi, perubahan akan terlihat seolah-olah telah gagal dan organisasi akan mengalami kerugian: yaitu tidak akan menjadi kompetitif di pasar atau akan dilihat sebagai kegagalan di mata publik.

Struktur dan proses merupakan aspek yang paling mudah diubah karena mereka akan memperkuat cara kerja yang baru. Insentif dan sistem imbalan/penghargaan juga akan dapat membantu meneguhkan perubahan, tetapi perubahan budaya merupakan hal yang paling berharga bagi organisasi. Perubahan budaya sekaligus merupakan hal yang paling sulit dicapai. Supaya benar-benar meneguhkan perubahan, Anda harus mengubah, setidaknya sebagian, dari ketiga faktor itu.

Dalam bab berikutnya, kami menyediakan tiga alat kepada Anda untuk menilai penolakan terhadap perubahan. Pemahaman terhadap siapa yang menolak perubahan, dan mengapa menolak, merupakan hal lain yang sangat penting untuk menunjang keberhasilan perubahan. Pada tahap perencanaan, Anda akan diberikan kesempatan untuk mengelola proses yang ada, namun tetaplah kembali lagi menggunakan alat-alat ini karena penolakan dapat dengan mudah menjebak Anda di dalam proses transisi.

Periksa Fakta (Jawaban ada di bagian belakang buku)

1. Tahap membuat kemapanan baru dirancang untuk
 - a) menanamkan proses perubahan.
 - b) mengumumkan akhir dari proyek.
 - c) supaya proyek dapat dilupakan.
 - d) menghentikan organisasi dari kembali lagi ke cara yang lama.
2. Disebut tahap ketiga membuat kemapanan baru terkadang dianggap tidak tepat karena
 - a) organisasi sering kembali lagi ke cara yang lama.
 - b) perubahan seharusnya jangan pernah selesai.
 - c) tahap tersebut tidak pernah dicapai.
 - d) perubahan seharusnya jangan pernah ditanam.
3. Perubahan seharusnya ditanamkan ke dalam
 - a) struktur perusahaan.
 - b) sistem imbalan perusahaan.
 - c) budaya perusahaan.
 - d) semua jawaban benar.
4. Ukuran-ukuran kinerja yang tepat dapat
 - a) membantu meneguhkan perubahan.
 - b) membingungkan karyawan.
 - c) menjadi pengganti manajemen yang baik.
 - d) semua jawaban benar.
5. Yang merupakan elemen kunci sistem imbalan untuk meneguhkan perubahan adalah
 - a) besarnya imbalan tersebut.
 - b) tingkat keseringan pembayaran.
 - c) keselarasan terhadap perubahan.
 - d) kecepatan pembayaran.
6. Budaya organisasi harus berasal dari
 - a) contoh yang diberikan manajemen senior.
 - b) para buruh pabrik.
 - c) bidang industri yang dioperasikan perusahaan.
 - d) konsultan eksternal.

7. Yang mana berikut ini yang merupakan simbol dari budaya organisasi?
- a) Alokasi tempat parkir.
 - b) Cara berpakaian.
 - c) Pengaturan waktu makan siang.
 - d) Semua jawaban benar.
8. Untuk mengubah budaya organisasi, Anda perlu
- a) membayar upah dengan layak.
 - b) tetap merekrut dengan cara yang sama.
 - c) berpedoman pada masa lalu.
 - d) menyingkirkan orang yang tidak ingin berubah.
9. Struktur dan proses merupakan
- a) hal tersulit untuk diubah.
 - b) hal termudah untuk diubah.
 - c) hal terakhir untuk diubah.
 - d) hal yang tidak relevan untuk diubah.
10. Ketika mengelola proses perubahan, penting untuk
- a) merespons secara cepat.
 - b) memberikan waktu kepada diri Anda untuk berpikir.
 - c) menjaga jarak Anda.
 - d) mengabaikan penolakan terhadap perubahan.

KAMIS

**Alat-alat
untuk
menganalisis
penolakan
perubahan**

Selama hari Senin, Selasa dan Rabu kami telah melihat tiga tahap perubahan: membuang kemapanan lama (*unfreezing*), menggerakkan perubahan (*moving*) yang sebenarnya, dan membuat kemapanan baru (*refreezing*). Hari ini kita akan melihat secara dekat alat-alat untuk menilai penolakan perubahan.

***“Berubah tidaklah perlu.
Bertahan hidup bukan merupakan keharusan.”***

W. Edwards Deming, pakar manajemen

Namun, kebanyakan dari kita telah mengetahui berdasarkan pengalaman sendiri, bahwa tidak semua orang akan setuju dengan sentimen ini, terutama jika mereka merasa mereka mungkin menjadi terpengaruh. Sebagai manajer yang melaksanakan perubahan, terkadang terasa seolah-olah ada beberapa orang yang menjadi penghalang terhadap sesuatu yang baru. Sebagai orang yang berperan menerima hasil akhir perubahan, Anda mungkin merasa organisasi Anda mengimplementasikan terlalu banyak inisiatif yang mengganggu dan berharap supaya maksud Anda didengar.

Satu hal yang pasti. Jika Anda mengimplementasikan perubahan, Anda akan menghadapi penolakan. Supaya proyek perubahan Anda menjadi sukses, Anda perlu memahami alasan utama penolakan tersebut dan kekuatan yang menerima dan yang menentang perubahan itu. Anda perlu mengidentifikasi siapa pendukungnya, yang Anda perlu pengaruhi dan siapa penentang utamanya. Dengan cara ini, Anda dapat merencanakan taktik Anda untuk mengatasi penolakan.

Mengapa perubahan ditentang?

Idealnya, potensi penolakan harus dipertimbangkan terlebih dahulu sebelum proyek perubahan dimulai, tetapi bab ini akan membantu Anda menganalisis apa yang sedang terjadi pada saat perubahan tersebut berkembang dan menilai apakah perubahan tersebut akan tertanam dengan baik.



Tiga teknik yang berbeda namun saling melengkapi akan dijelaskan hari ini: analisis medan kekuatan, respons perubahan, dan penilaian prioritas, upaya serta imbalan. Tapi sebelum alat-alat ini diperkenalkan, alangkah bermanfaat jika kita merangkum beberapa alasan mengapa perubahan itu ditentang:

Kurangnya komunikasi, sehingga orang-orang tidak:

- memahami apa yang berubah
- memahami apakah arti perubahan tersebut
- memahami mengapa perubahan tersebut diperlukan

- melihat tingkat urgensi perubahan tersebut
- memahami bagaimana perubahan tersebut bersesuaian dengan gambar yang lebih besar

Kurangnya keinginan untuk berubah, karena orang-orang tidak:

- ingin berubah, mereka merasa nyaman dengan kondisi mereka sendiri
- percaya bahwa perubahan akan menghasilkan manfaat yang diinginkan
- Kurangnya penerimaan proses perubahan, karena orang-orang:
- tidak menyukai cara penanganan perubahan tersebut
- tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan
- tidak diajak konsultasi tentang perubahan tersebut
- tidak suka diperintah
- beranggapan bahwa mereka tidak diperlakukan secara adil
- beranggapan bahwa orang lain tidak diperlakukan secara adil

Kurangnya dorongan untuk berubah karena:

- orang-orang tidak melihat keuntungan pribadi dari perubahan tersebut
- orang-orang tidak melihat adanya perbaikan kondisi dan persyaratan pekerjaan mereka

Terdapat kerugian dalam cara kerja yang baru karena adanya persepsi bahwa:

- pekerjaan tersebut akan menjadi kurang menarik
- perubahan tersebut akan mengurangi kebebasan atau fleksibilitas pekerjaan mereka
- perubahan tersebut akan mengurangi interaksi sosial
- perubahan tersebut akan membubarkan tim kerja yang ada

Perubahan menjadi ancaman, karena orang-orang melihat bahwa perubahan:

- akan mengurangi kekuatan mereka
- akan melemahkan posisi dan status mereka
- akan melemahkan pengembangan kepribadian mereka
- akan merusak perjalanan mereka untuk memperoleh promosi jabatan

Simpan saran-saran ini ke dalam pikiran Anda ketika menggunakan alat-alat yang terdapat dalam gambar berikut ini.



Analisis medan kekuatan

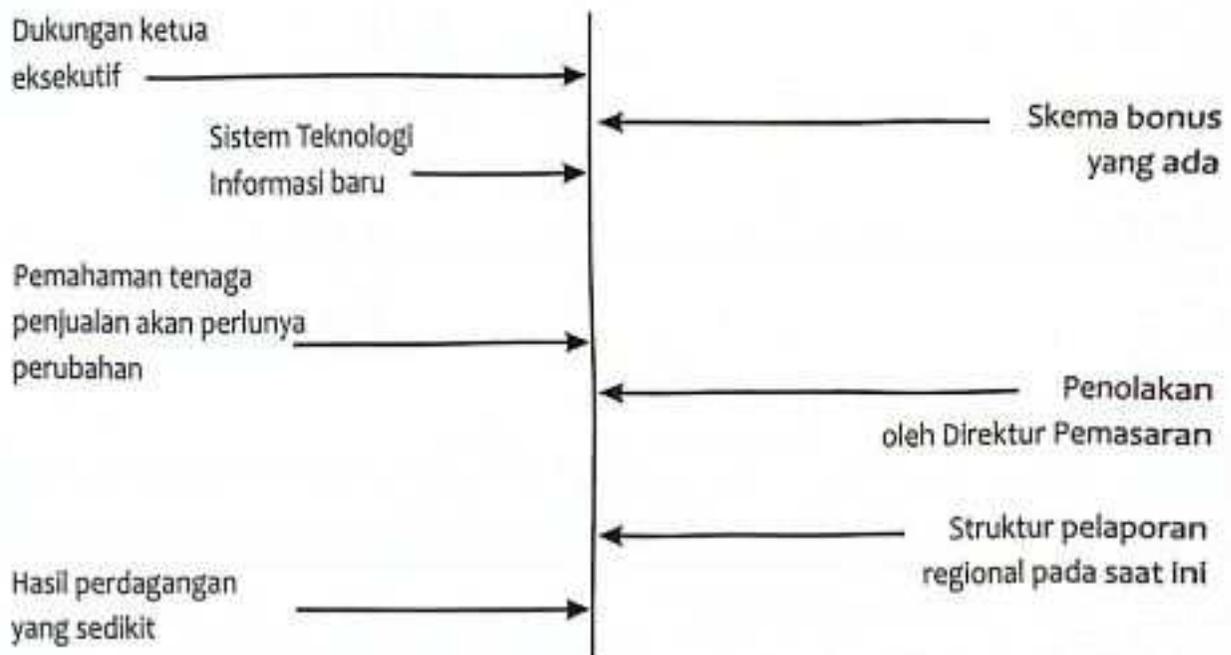
Salah satu teknik yang paling lama dan paling sering digunakan untuk menganalisis penolakan terhadap perubahan adalah analisis medan kekuatan. Analisis medan kekuatan didasarkan pada premis bahwa perubahan hanya akan terjadi jika kekuatan pendorong perubahan tersebut lebih besar daripada kekuatan untuk menolak perubahan.

Melakukan analisis medan kekuatan merupakan latihan yang relatif mudah. Anda perlu mengidentifikasi semua kekuatan pendorong perubahan dan menuliskannya di sisi kiri selembar kertas, kemudian mengidentifikasi semua kekuatan yang menghambat atau menolak perubahan dan menuliskannya di sisi lain kertas. Sebagai tanda perlawanan terhadap masing-masing kekuatan, Anda harus menggambar anak panah – panjang anak panah mewakili besarnya kekuatan.

Hasilnya akan tampak seperti Gambar 5.1. Diagram tersebut dapat digunakan untuk menilai apakah perubahan itu kemungkinan akan menjadi sukses atau tidak, yang juga digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan terbesar perubahan yang harus dipertahankan dan kekuatan penentang perubahan yang harus dikurangi.

Kelebihan dan kekurangan

Kelebihan analisis medan kekuatan adalah kesederhanaannya. Analisis ini dapat dengan segera diterapkan dan hasilnya mudah dikomunikasikan.



Gambar 5.1 Contoh analisis medan kekuatan

Namun demikian, analisis ini memiliki kekurangan. Pertama, bersifat sangat subjektif dan bergantung pada individu atau kelompok kecil untuk mengidentifikasi semua kekuatan serta membuat laporan penilaian. Kedua, diasumsikan bahwa proyek-proyek dilaksanakan secara terisolasi padahal, pada kenyataannya, sebagian besar perubahan mengalami kegagalan karena adanya peristiwa atau perubahan lain, bukan dihentikan oleh kurangnya dukungan atau pertentangan.

Respons perubahan

Paulus Strebel dari IMD menunjukkan bahwa penolakan perubahan dapat dinilai dengan cara mengelompokkan orang-orang yang terlibat berdasarkan respons mereka terhadap perubahan. Dia menyarankan bahwa ada dua dimensi untuk dipertimbangkan: dampak potensial yang dipersepsikan (positif atau negatif) serta energi dari respons tersebut (aktif atau pasif).

Dampak perubahan sering jelas untuk dilihat, kehilangan posisi dan kekuasaan untuk beberapa individu, namun merupakan peluang untuk mencapai kemajuan dan peluang baru bagi orang lain. Akan tetapi, energi respons tidaklah mudah diidentifikasi karena tergantung pada persepsi individu tentang ketidakpastian perubahan dan sikap mereka dalam mengambil risiko. Semakin besar risiko dan semakin seseorang menghindari risiko, semakin besar kemungkinan mereka menjadi pasif.

Pendekatan ini menghasilkan empat kategori: kaum tradisional, pengamat, penentang, dan agen perubahan (lihat Gambar 5.2).

Dampak Perubahan	Negatif	Kaum tradisional	Penentang
	Positif	Pengamat	Agen perubahan
		Pasif	Aktif
		Energi Respons	

Gambar 5.2 Empat kategori perubahan

Untuk mengenal individu-individu yang termasuk ke dalam kelompok-kelompok yang berbeda tersebut, Anda perlu mengajukan empat pertanyaan yaitu:

1. Siapa yang mungkin merespons perubahan secara aktif dan melihatnya sebagai kesempatan? (Agen perubahan)
2. Siapa yang mungkin merespons perubahan secara aktif dan melihatnya sebagai ancaman? (Penentang)

3. Siapa yang mungkin merespons perubahan secara pasif dan melihatnya sebagai kesempatan? (Para pengamat)
4. Siapa yang mungkin merespons perubahan secara pasif dan melihatnya sebagai ancaman? (Kaum tradisional)

Kelebihan dan kekurangan

Keuntungan menggunakan alat ini adalah bahwa memang alat tersebut mengkategorikan orang-orang yang terlibat di dalam perubahan menjadi empat kelompok yang berbeda dan mengusulkan variasi dorongan yang dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen terhadap perubahan. Dapat juga digunakan dengan cepat, untuk menilai posisi orang-orang yang terlibat.

Namun, teknik ini memang memerlukan sejumlah pengetahuan tentang mereka yang terlibat, terutama untuk memisahkan responden yang aktif dari yang pasif (walaupun perbedaan ini akan muncul dengan cepat setelah perubahan dimulai). Juga diasumsikan bahwa Anda sedang menangani proyek perubahan utama yang bersifat tunggal dan karena itu semua interupsi sehari-hari tidak akan memengaruhi hasil yang didapatkan.

Prioritas, upaya dan imbalan/penghargaan

Alat penilaian ini dibentuk berdasarkan teori bahwa proyek bersaing satu sama lain untuk memperoleh waktu dan perhatian manajemen. Oleh karena itu, apakah proyek tertentu akan berhasil atau tidak, akan tergantung pada upaya yang dilakukan, manfaat yang diharapkan yang mungkin dibawa oleh proyek yang bersangkutan dan prioritas konsekuensi yang diterima proyek tersebut. Kondisi ini telah ditunjukkan sebagai kasus dalam penelitian terhadap 88 proyek perubahan yang tersebar di enam bisnis manufaktur Inggris yang berbeda antara tahun 1998 dan 2000 dan alat yang dijelaskan sangat efektif untuk mengembangkan apakah proyek akan menjadi berhasil atau tidak.

Penggunaan alat tersebut

Dalam bentuknya yang paling sederhana, alat tersebut dapat digunakan individu dengan mewawancarai setiap manajer dan aktor utama yang akan dilibatkan secara langsung ke dalam proyek perubahan. Mereka seharusnya ditanya:

- Apa saja proyek-proyek perbaikan utama yang akan menempati waktu dan usaha Anda selama 3-6 bulan ke depan?
- Silahkan urutkan proyek-proyek ini berdasarkan tingkat kepentingannya karena pada saat ini Anda melihatnya, dengan mengalokasikan 100 poin ke semua proyek perbaikan.
- Jika Anda diberi nilai 100 poin untuk upaya Anda memisahkan proyek-proyek ini, berapa banyak usaha Anda yang akan diambil setiap proyek untuk membuat kemajuan yang wajar selama 3-6 bulan ke depan?
- Jika proyek itu mengambil nilai upaya 100 poin, berapa banyak upaya Anda yang diperlukan hanya untuk menyelesaikan rutinitas tugas/pekerjaan Anda sehari-hari?
- Jika total poin upaya untuk proyek dan kegiatan rutin adalah, katakanlah, 200, maka berapakah menurut anda total upaya yang tersedia?

Pendekatan ini akan memungkinkan Anda untuk:

- mengidentifikasi semua proyek yang saat ini memperebutkan waktu dan usaha manajemen.
- menghasilkan perkiraan peringkat prioritas proyek untuk saat ini.
- mengidentifikasi tingkat dukungan yang diterima proyek perubahan yang baru (dari posisi relatif peringkatnya).
- menilai apakah mereka yang terlibat, atau yang diharapkan terlibat, terlalu dibebani dengan pekerjaan mereka sehari-hari atau jumlah proyek perbaikan.

Contoh

Merupakan hal yang bermanfaat untuk menciptakan gambaran situasi, dengan menggambar tabel dalam bentuk seperti yang terdapat pada Gam-

bar 5.3. Gambar 5.3 dibuat dari data yang dikumpulkan melalui kegiatan wawancara dan kemudian diilustrasikan pada Gambar 5.4.

Gambar ini menunjukkan bahwa proyek perubahan budaya saat ini memiliki prioritas tertinggi, tetapi Direktur Pengelola (*Managing Director*) tidak akan berusaha keras untuk menanganinya. Juga ditunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan tuntutan pekerjaan sehari-hari, *Managing Director* menganggap bahwa dia sudah terlalu dibebani.

Ranking proyek	Deskripsi proyek perbaikan	Upaya yang diperlukan
50	Proyek perubahan budaya	30
30	Latihan pengurangan biaya	50
20	Identifikasi pangsa pasar baru	20
1. Total nilai upaya proyek perbaikan yang diperlukan		100
2. Nilai upaya yang diperlukan untuk pekerjaan sehari-hari		100
3. Total nilai upaya yang diperlukan (1+2)		200
4. Total nilai upaya yang tersedia (penilaian individu)		180

Gambar 5.3 Respons wawancara dari Direktur Pengelola perusahaan

Harus diperhatikan apakah proyek identifikasi pangsa pasar baru akan diselesaikan atau kemajuan akan dicapai sesuai dengan jadwal.

Kelebihan dan kekurangan

Keuntungan menggunakan alat ini adalah kita akan mendapatkan cara untuk menilai potensi keberhasilan dan kegagalan proyek dengan cara mengikutsertakan orang-orang yang berharap untuk terlibat secara langsung. Alat ini juga akan memberikan umpan balik dalam bentuk prioritas, dan mengidentifikasi sejumlah bidang potensial yang perlu diperhatikan.



Gambar 5.4 Presentasi grafis proyek perbaikan oleh Direktur Pengelola

Teknik ini memiliki manfaat utama terakhir: tidak langsung bertanya apakah orang yang diwawancarai mendukung proyek atau tidak. Jauh lebih mudah bagi para manajer untuk berargumen bahwa proyek-proyek lain harus lebih diprioritaskan dan, oleh karena itu, tunjukkan penolakan mereka terhadap proyek sesuai dengan penempatan posisinya pada grafik — sering merupakan prioritas yang terendah.

Kelemahan pendekatan ini yaitu perlu diungkapkannya sifat proyek tertentu sebelum melakukan penilaian. Kadang-kadang beberapa masalah kerahasiaan dapat menjadi penghalang.



- Jangan pernah melakukan sendiri analisis penolakan perubahan. Anda hanya memiliki sebuah sudut pandang dan melibatkan orang lain akan tidak bermanfaat.
- Mulailah proses persuasi secara dini, terutama dengan penentang yang paling utama. Upaya ini akan memakan waktu.



- Di banyak organisasi ada beberapa inisiatif besar yang berjalan secara bersamaan. Orang-orang dapat merasa bahwa usaha mereka sedang disalah-arahkan ke jalur yang berbeda. Mereka juga mungkin akan merasa inisiatif ini tidak membantu mereka mencapai sasaran mereka sendiri.
- Caranya adalah dengan menghubungkan proyek-proyek yang ada secara bersamaan sehingga orang-orang dapat melihat gambar besar tersebut – tunjukkan kepada mereka bahwa inisiatif tersebut merupakan potongan-potongan dari jigsaw yang sama – potongan-potongan tersebut saling berhubungan dan diperlukan untuk menyusun gambar secara keseluruhan. Jadi sering kita hanya melihat pada satu potongan dan gambar yang lengkap dapat menunjang terlaksananya perubahan.
- Pada awalnya, Anda akan sering menemukan beberapa orang penting yang bersikap cukup skeptis atau menentang perubahan. Jika Anda dapat mengubah mereka menjadi pendukung Anda, Anda akan menciptakan dorongan besar terhadap perubahan, terutama jika Anda dapat memanfaatkan mereka untuk menunjang pelaksanaannya.
- Dalam perubahan besar, sebagian individu penting akan selalu ditentang. Bersiaplah memilih mengorbankan mereka atau mengorbankan pelaksanaan perubahan; Anda jarang bisa memiliki keduanya.
- Bagaimana Anda memperlakukan para penentang itu penting bagi proses perubahan. Cara mereka ditangani melegitimasi perubahan kepada mereka yang masih bertahan. Selalu bekerjalah ekstra untuk mencoba meyakinkan para penentang, tetapi tetap bertindak semanusiawi mungkin dalam upaya menemukan peran yang lain atau mengakhiri kontrak kerja mereka.



Rangkuman

Hari ini kita mengulas kembali tiga alat khusus untuk menganalisis perubahan:

- Analisis medan kekuatan: Anda harus menggunakannya sebagai alat yang dengan cepat menilai secara subjektif pendorong kekuatan dan penghambat inisiatif terbesar perubahan Anda.
- Respons perubahan: Anda harus menggunakannya untuk mengkategorikan orang ke dalam beberapa kelompok – sekutu, musuh Anda dan mereka yang hanya duduk di pagar.
- Penilaian prioritas, upaya dan imbalan/penghargaan: Anda harus menggunakannya, untuk memahami tekanan pada organisasi maupun untuk mengidentifikasi di mana Anda memiliki dukungan atau masalah.

Sebelum melakukan perubahan besar, selalu lakukan analisis atau penilaian terlebih dahulu. Anda tidak dapat merencanakan perubahan secara tepat tanpa memahami masalah dan di mana orang berdiri, jadi gunakanlah alat-alat yang Anda inginkan. Jangan lupa bahwa alat tersebut juga berguna untuk menganalisis mengapa inisiatif tertentu telah terhenti jadi Anda harus menggunakannya pada semua tahap proyek perubahan.

Besok kita akan mempertimbangkan tiga proyek perubahan yang nyata secara terperinci, dengan menyinggung berbagai aspek yang telah kita bahas sampai sejauh ini.

Periksa Fakta (Jawaban ada di bagian belakang buku)

1. Dalam proyek besar, perubahan
 - a) tidak pernah ditentang.
 - b) selalu saja ada beberapa orang yang menentang.
 - c) selalu ditentang setiap orang.
 - d) tidak pernah menguntungkan siapa pun.
2. Perubahan ditentang karena
 - a) orang-orang merasa tidak diajak konsultasi.
 - b) mereka tidak menyukai cara penanganannya.
 - c) mereka merasa tidak diperlakukan secara adil.
 - d) semua jawaban benar.
3. Bagi individu, dasar pemikiran ditentangnya perubahan adalah bahwa
 - a) mereka kehilangan posisi dan status.
 - b) mereka kehilangan kekuasaan.
 - c) perjalanan untuk mendapatkan promosi jabatan menjadi terhalang.
 - d) semua jawaban benar.
4. Kekurangan analisis medan kekuatan adalah
 - a) analisis ini bersifat sangat subjektif.
 - b) asumsi bahwa penolakan merupakan satu-satunya penyebab kegagalan perubahan.
 - c) berfokus hanya pada satu proyek.
 - d) semua jawaban benar.
5. Alat respons perubahan berfokus pada
 - a) proyek perubahan yang berbeda.
 - b) staf junior.
 - c) manajemen puncak.
 - d) kategorisasi individu ke dalam beberapa kelompok.
6. Kekurangan alat untuk respons perubahan adalah
 - a) alat ini bersifat sangat subjektif.
 - b) asumsi bahwa penolakan merupakan satu-satunya penyebab kegagalan perubahan.

- c) berfokus hanya pada satu proyek.
- d) semua jawaban benar.
7. Kelebihan utama prioritas, upaya dan imbalan adalah
- a) mudah digunakan.
- b) merupakan satu-satunya pendekatan.
- c) bersifat subjektif.
- d) orang-orang tidak perlu mengatakan ya atau tidak untuk mendukung proyek.
8. Area utama yang tidak terlihat pada prioritas, upaya dan imbalan adalah
- a) hanya berfokus pada penolakan perubahan.
- b) mengabaikan proyek-proyek yang lain.
- c) menghilangkan inisiatif dari organisasi pusat.
- d) bersifat subjektif.
9. Anda harus menggunakan alat-alat tersebut untuk menganalisis penolakan perubahan
- a) pada awal pelaksanaan proyek.
- b) pada saat proyek berkembang.
- c) jika perubahan mulai terhenti.
- d) pada semua tahap di atas.
10. Supaya perubahan menjadi sukses, Anda harus bersiap-siap untuk
- a) berkompromi dengan prinsip Anda.
- b) bertindak secara sembunyi-sembunyi.
- c) mengorbankan orang lain.
- d) melakukan semua hal di atas.

JUMAT

**Contoh-
contoh
proyek
perubahan**

Sampai sejauh ini kita telah melihat tiap-tiap aspek dan tahap proyek manajemen perubahan. Kita telah mengetahui mengapa perubahan diperlukan dan perlu adanya pencetus perubahan. Kita telah melihat bagaimana Anda mengimplementasikan perubahan dan bagaimana cara orang-orang bereaksi. Kita telah melihat bagaimana Anda meneguhkan perubahan kemudian menjadikannya sebagai bagian dari praktik pekerjaan yang normal dan Anda juga telah diberi beberapa alat untuk menganalisis penolakan perubahan yang pasti akan Anda temui.

Namun, proyek manajemen perubahan tidaklah dilakukan melalui rute yang berurutan dan linier. Setiap proyek tentu berbeda, dengan serangkaian masalahnya sendiri. Anda harus bersikap fleksibel tentang pendekatan Anda dan pada saat yang sama bertindak dengan cara yang konsisten dan tetap berpegang teguh pada pencapaian tujuan Anda yang asli. Jika Anda bersikap terlalu kaku, Anda akan menyimpan banyak masalah. Jika Anda tidak menunjukkan keseriusan terhadap tujuan Anda, orang-orang akan menganggap Anda tidak serius dan posisi Anda akan terancam. Anda perlu mengaplikasikan alat yang berbeda pada situasi yang berbeda dan hati-hatilah ketika menilai apa yang sedang terjadi dan ketika Anda harus menyesuaikan pendekatan Anda.

Hari ini Anda akan diberi tiga contoh kasus proyek perubahan yang sangat berbeda. Tiap-tiap kasus dibuat berdasarkan dorongan perubahan yang sebenarnya meskipun cerita yang dimuat di dalamnya bersifat fiktif karena mereka menggabungkan beberapa pengalaman dari tempat kejadian yang berbeda untuk menghasilkan contoh-contoh yang otentik tetapi dapat dipublikasikan.



TEORI



PRAKTIK

Membentuk tim yang berfokus pada pelanggan

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepada organisasi jasa yang nyata, yang telah lama didirikan dan sangat sukses dengan hanya sedikit pesaing. Organisasi ini tidak berubah selama bertahun-tahun, tetapi sedang merasakan dampak dari pesaing baru dan pendapatan yang menurun.

Situasi

- Para staf telah direkrut sesuai dengan keterampilan administratif dan kemampuan berorganisasi mereka tetapi bukan berdasarkan pada kemampuan mereka untuk menangani pelanggan.
- Sistem yang ada dirancang untuk kemudahan staf, bukan untuk pelanggan.
- Struktur organisasinya bersifat hirarkis: setiap orang mempunyai deskripsi pekerjaan yang kaku dan supervisor dipekerjakan untuk memastikan bahwa segala sesuatu telah dilakukan secara tepat; pada umumnya pekerjaan dilakukan dengan standar yang tinggi.
- Semua orang harus sampai ke tempat kerja tepat pukul 9:00 pagi dan selesai tepat pukul 5 sore dengan satu jam untuk makan siang yaitu jam 13:00-14:00.

- Organisasi melakukan pendekatan yang bersifat paternalistis, yang hampir seluruhnya mengungkung para stafnya dari realitas komersial; meskipun cara ini mampu menghasilkan tim kerja yang sangat loyal dan meminimalisir tingkat keluar-masuk para staf, kondisi ini berakibat pada terbentuknya kepuasan diri terhadap situasi saat ini dan kurangnya ide-ide baru yang biasanya masuk seiring dengan masuknya staf baru.

Kebutuhan akan perubahan

Pendapatan telah menurun secara riil selama beberapa tahun, tetapi masih dapat diimbangi dengan melakukan pemotongan biaya untuk mempertahankan 'laba' secara wajar. Kondisi ini bisa saja berkelanjutan, namun tim manajemen senior akan menghadapi tahun yang penuh dengan tantangan apabila kelanjutan pemotongan biaya menjadi terlalu menyakitkan. Kondisi ini dapat terlihat jelas ketika para pelanggan menjadi enggan berbelanja karena organisasi ini tidak memberikan layanan yang mereka inginkan. Kemudian diputuskan jika perubahan tidak dilakukan, maka organisasi tersebut tidak akan mampu bertahan. Secara khusus, ada kebutuhan yang mendesak untuk segera mengetahui alasan mengapa para pelanggan meninggalkan mereka dan apa yang pelanggan benar-benar cari, sebagai hasilnya, perusahaan akan menyesuaikan portofolio pelayanan mereka. Selain itu, ada juga kebutuhan untuk memfokuskan para staf pada realitas komersial dan pentingnya pelayanan kepada pelanggan.

Perubahan dibutuhkan

Sebagai hasil dari penelitian terhadap pelanggan, tim manajemen senior telah menandai beberapa bidang untuk diubah dalam skala besar. Salah satu perubahan terbesar yang dilakukan adalah perubahan terhadap budaya organisasi tersebut. Tanpa perubahan mendasar ini, akan mustahil perusahaan memperkenalkan layanan baru dan memenangkan persaingan. Persyaratan utama perubahan tersebut akan:

- memfokuskan para staf pada realitas komersial – pendapatan maupun biaya – dan juga memberikan layanan kepada pelanggan (termasuk kelancaran administrasi)
- menciptakan fleksibilitas tim kerja, bukan deskripsi pekerjaan yang kaku, supaya permintaan pelanggan dapat lebih segera dipenuhi secara pasti dan perubahan yang terjadi di masa depan dapat ditangani dengan lancar
- mengurangi beberapa tahap pengawasan untuk menghemat biaya dan juga untuk menghindari pengulangan pelaksanaan pekerjaan yang sama

Pencapaian ini akan menghasilkan perubahan spesifik berikut ini:

- Departemen dalam organisasi tersebut direstrukturisasi, yakni para supervisor ditempatkan pada posisi baru untuk melakukan pekerjaan yang lebih memberi nilai tambah, daripada hanya sekadar mengawasi pekerjaan orang lain.
- Melakukan negosiasi jam kerja yang fleksibel untuk memenuhi permintaan pelanggan dari jam 08:30 sampai 17:30.
- Menulis ulang deskripsi pekerjaan.
- Pelatihan staf dengan keterampilan baru.
- Mengubah budaya organisasi, yakni para staf boleh menggunakan inisiatif kerja mereka sendiri, bukan menunggu arahan, dan para pelanggan diperlakukan secara khusus.

Semua ini harus dilakukan dengan cara yang mampu mempertahankan nilai-nilai organisasi (terutama nilai-nilai yang berkaitan dengan hasil kerja yang bermutu tinggi dan pemeliharaan loyalitas staf).

Solusi

Pertemuan departemen diadakan untuk menjelaskan posisi perusahaan dan membahas apa maknanya bagi departemen yang bersangkutan. Masalah penurunan angka penjualan dan penurunan jumlah pelanggan kemudian disorot, dan ide-ide untuk mengubah kondisi tersebut diambangkan – beberapa ide dipresentasikan sebagai ‘yang harus terjadi’ dan lainnya sebagai ‘bagaimana cara kita mencapainya?’

Beberapa ide yang berguna dihasilkan dari diskusi ini, tetapi banyak individu yang berpendapat bahwa kondisi ini murni merupakan masalah 'manajemen' dan merasa bahwa mereka tidak memiliki ide apapun untuk dikontribusikan. Ada juga yang merasa bahwa perubahan yang diusulkan akan membuat jumlah pekerjaan semakin bertambah sehingga menjadi beban yang dianggap terlalu berat untuk dilaksanakan. Para supervisor merasa yakin bahwa standar kerja akan menurun secara dramatis jika pengawasan tidak dilaksanakan dan kondisi ini bahkan akan mengakibatkan hilangnya lebih banyak pelanggan.

Dari pertemuan ini, terlihat jelas bahwa tim kerja tersebut hanya memiliki sedikit pengalaman tentang realitas dunia komersial. Kunjungan studi banding (*benchmarking*) ke tim kerja lain dengan fungsi yang sama diadakan pada organisasi-organisasi setempat yang tidak saling berkompetisi. Kelompok-kelompok di dalam tim itu diminta untuk terlebih dahulu merencanakan kunjungan tersebut, dengan mengangkat berbagai isu penting pada kunjungan mereka nanti dan pengamatan yang harus mereka lakukan. Setelah kunjungan tersebut dilakukan, baru diadakan diskusi tentang apa saja yang telah dipelajari dan dapat diimplementasikan. Upaya ini memiliki beberapa efek seperti:

- Anggota tim mulai menyadari bahwa mereka ternyata memiliki ide-ide cemerlang yang dapat dikontribusikan ke dalam pembahasan mengenai masa depan organisasi.
- Mereka menyadari bahwa ternyata pekerjaan yang fleksibel itu merupakan norma dan situasi mereka masih sedikit lebih baik daripada orang-orang yang bekerja di bagian pusat informasi, di mana pekerjaan mereka memang dimonitor dengan sangat ketat.
- Mereka mulai memerhatikan cara perusahaan lain menangani pelanggannya.
- Mereka menjadi tidak puas dengan cara kerja yang sekarang dan merasa bahwa mereka mampu meningkatkan/memperbaikinya supaya menjadi lebih baik.

Setelah melakukan kunjungan, para supervisor kemudian diminta mempertimbangkan cara-cara supaya mereka dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan memperbaiki pelayanan kepada pelanggan, dengan menggunakan apa yang telah mereka amati dari perusahaan lain. Upaya ini membantu mereka berfokus pada apa yang mereka bawa ke peran baru mereka (dan membantu mereka supaya mampu menjelaskan tentang peran-peran tersebut), bukannya selalu berpikir tentang *dibawa dari* mana mereka.

Pelatihan formal diadakan untuk beberapa bidang penting, seperti bidang layanan pelanggan (*customer service*) tetapi juga untuk beberapa keterampilan yang bersifat 'lebih halus', yang mencakup efektifitas personal, pembuatan keputusan dan manajemen waktu. Pelatihan ini juga dapat membantu meningkatkan rasa percaya diri dan membuat kita merasa bahwa perusahaan tersebut berinvestasi ke dalam diri setiap orang yang bekerja di dalamnya.

Beberapa peran kerja ditinjau dan digambar ulang dengan janji bahwa peran itu akan sering dinilai kembali dan perubahan akan dilakukan jika diperlukan. Peran baru juga dibahas dengan setiap individu, untuk memberikan 'citarasa' terhadap tujuan peran tersebut secara keseluruhan dan bagaimana peran itu berkontribusi ke keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Harapan tentang bagaimana cara peran tersebut berfungsi dengan baik juga dibahas, termasuk harapan bahwa setiap individu akan bekerja sebanyak mungkin atas inisiatif sendiri dan akan memiliki kebebasan (dalam batasan tertentu) untuk mengambil tindakan apa pun yang diperlukan untuk menyenangkan pelanggan.

Standar kinerja ditetapkan dan disepakati, termasuk ukuran layanan pelanggan.

Hasil yang dicapai

Beberapa minggu pertama bekerja memang terasa sulit. Para staf masih tetap pergi menemui mantan supervisor mereka untuk meminta bimbingan, yang dengan senang hati akan diberikan. Ada kabar burung bahwa langkah-

langkah kinerja tersebut (yang telah mereka sepakati untuk dicapai), pada kenyataannya, benar-benar bersifat tidak realistis. Mereka menemukan bahwa pekerjaan tersebut melelahkan dan sulit menangani pelanggan. Mereka merasa tidak jelas dengan apa saja yang menjadi batasan-batasan tanggung jawab mereka dan masih merindukan struktur rezim yang lama. Sebenarnya, masih terdapat banyak ketidakpuasan.

Inilah titik di mana tim manajemen harus tetap menggunakan cara ampuh mereka. Mantan supervisor dilatih untuk bertanya lebih lanjut, sehingga para staf dapat membuat keputusan mereka sendiri, daripada hanya sekedar diberi solusi yang mudah. Sejalan dengan waktu, para supervisor menyadari bahwa mereka ternyata memiliki peran yang lebih penting dan tidak akan ada waktu untuk berurusan dengan pertanyaan para staf sepanjang hari. Ukuran-ukuran kinerja dipertahankan dan dipresentasikan dengan gambar untuk menjelaskan ukuran kemajuannya secara visual. Perbaikan atas pencapaian target kinerja ini diberikan penghargaan dan pujian. Beberapa anggota tim didorong untuk keluar dan bertemu pelanggan bersama-sama dengan tim penjualan supaya permasalahan dapat diketahui secara langsung.

Butuh waktu beberapa bulan – dan beberapa ketidaksepakatan diantara anggota tim – sebelum cara kerja yang baru menjadi norma. Meskipun demikian, secara bertahap ini sungguh terjadi. Para staf menjadi sangat tertarik untuk memenuhi target kinerja mereka; mereka menikmati gagasan untuk pergi keluar dan bertemu dengan para pelanggan dan, sambil melakukannya, mereka membawa pulang ide-ide yang baru lagi untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan. Mental bekerja pada jam 09:00 – 17.00 menghilang karena para staf menjadi benar-benar melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Di atas semua itu, penjualan pun mulai meningkat.

Western Engineering

Latar belakang

Western Engineering adalah perusahaan yang memiliki sejarah panjang dan telah didirikan selama lebih dari 250 tahun. Situs manufaktur utamanya mempekerjakan lebih dari 500 orang karyawan dan memproduksi berbagai

jenis produk yang digunakan dalam aplikasi yang beragam seperti peralatan medis, pembangkit listrik tenaga nuklir dan pabrik petrokimia. Produk-produk ini telah dijual ke seluruh dunia, kepada pabrik suku cadang asli dan ke pasar pemeliharaan suku cadang.

Lokasi manufaktur itu telah berjalan selama bertahun-tahun sebagai satu unit bisnis tersendiri, yang dikelola oleh *Managing Director* secara diktatoris. Gaya kepemimpinannya telah mendorong pencapaian kinerja yang tinggi yaitu dia secara personal memastikan para staf melakukan apa yang disuruh. Namun, pada saat dia mendekati masa pensiun, kinerja perusahaannya pun mulai menurun. Penggantinya adalah pria yang jauh lebih muda yang tidak hanya berasal dari luar perusahaan, tetapi juga dari luar bidang industri yang bersangkutan.

Permasalahan

Setelah ditempatkan pada posisi barunya, *Managing Director* tersebut lalu mengatur cara peningkatan peruntungan bisnis perusahaannya. Dia mengetahui bahwa profitabilitas yang dicapai bisa lebih baik dibandingkan dengan masa lalu dan juga mengetahui bahwa pelayanan yang diberikan kepada pelanggan masih jauh dari level yang diharapkan. Kegiatan perdagangan perusahaan ini telah berlangsung selama beberapa tahun seiring dengan reputasinya yang panjang, tetapi saat ini produk yang baru dan lebih murah telah masuk ke pasaran, yang kebanyakan berasal dari negara-negara timur. Untuk meningkatkan tanggung jawab dan fokus terhadap pelanggan, dia melakukan reorganisasi bisnis menjadi tiga unit bisnis yang terpisah, masing-masing bertanggung jawab untuk memproduksi dan menjual bagian-bagian yang berbeda dari berbagai produk. Namun, karena masalah ukuran tempat, dia tidak dapat memiliki setiap unit bisnis yang berjalan secara mandiri, jadi ada sejumlah layanan yang digunakan bersama oleh unit-unit bisnis tersebut seperti bagian akuntansi, teknologi informasi dan distribusi.

Managing Director tersebut juga menulis rencana bisnis yang baru, dengan menetapkan arah yang baru bagi perusahaan. Setelah 12 bulan, baru terlihat jelas bahwa perubahan tersebut tidak berhasil. Secara khusus, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Tim manajemen yang baru tidak memahami rencana bisnis tersebut. Mereka masih meragukannya dan masih menunggu *Managing Director* untuk memberitahu apa yang harus mereka lakukan, sama seperti ketika mereka diperintah pada masa lalu.
- Fungsi jasa terus berlanjut secara independen dan tidak terikat. Mereka dipimpin oleh orang-orang yang telah menjadi manajer yang sangat senior di bawah struktur lama dan, karenanya, mereka mengabaikan permintaan untuk melakukan perubahan pelayanan dari tiga unit bisnis yang baru tersebut.
- Untuk mencoba mengatasi beberapa kesulitan ini, *Managing Director* tersebut melibatkan peran para konsultan untuk mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang baru dan ternyata gagal total.

Managing Director tersebut sangat percaya bahwa apa yang dia usulkan itu sudah tepat bagi perusahaan, tetapi implementasi visinya terhalang oleh sejarah dan budaya yang dimiliki perusahaan. Dia juga mulai mengkhawatirkan posisi dan kredibilitasnya, sebagai orang yang masih baru bagi bidang industri dan perusahaan tersebut.

Solusi

Solusi untuk permasalahan itu sendiri cukup sederhana – melibatkan seluruh tim manajemen dalam upaya pengembangan strategi baru dan pelaksanaan sistem pengukuran kinerja yang baru. Hal ini dicapai melalui serangkaian lokakarya selama tiga bulan, dan menciptakan sarana pengungkapan ide untuk mengimplementasikan perubahan yang diperlukan.

Serangkaian lokakarya difasilitasi dengan alat-alat tertentu untuk menganalisis bisnis, menetapkan beberapa tujuan dan merancang beberapa ukuran kinerja yang sesuai. Seluruh tim manajemen dilibatkan. Mereka mulai dengan cara menilai apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan, dan membentuk segmentasi berbasis pelanggan. Setelah menentukannya, mereka lalu memikirkan apa yang berusaha dicapai oleh perusahaan dan persyaratan dari pemangku kepentingan lainnya, yang mencakup pemilik, manajer dan karyawan. Proses ini tidaklah mudah dan ada banyak argumen

dan perdebatan, tetapi telah disepakati dari sejak awal bahwa pendekatan inklusif yang difasilitasi ini harus dilaksanakan. Satu-satunya kejadian yang hampir saja membuat pelaksanaan proyek keluar dari jalur yang ditetapkan adalah ketika *Managing Director* memutuskan bahwa tim kerja tersebut mengusulkan terlalu banyak ukuran kinerja yang baru dan mengintervensi dengan cara mengurangi jumlahnya secara drastis sesuai dengan yang diinginkan. Kondisi tersebut tidaklah sejalan dengan General Manajer Unit Bisnis yang merasa bahwa proses yang berjalan diambil alih begitu saja, kemudian mereka saling berkolusi dalam serangkaian lokakarya berikutnya dan kembali memperkenalkan banyak sekali indikator kinerja utama yang signifikan.

Penolakan

Meskipun sudah ada lokakarya, masih ada penolakan atas perubahan dalam fungsi jasa. Struktur perusahaan yang baru mengharuskan mereka untuk memberikan layanan kepada unit bisnis yang baru dan beberapa manajer percaya bahwa, karena posisi mereka yang terdahulu, mereka berhak untuk memberikan layanan sesuai dengan yang mereka inginkan dan bukan berdasarkan pada apa yang menjadi permintaan pelanggan internal mereka. Sebagai salah satu akibatnya, para manajer secara eksplisit menolak pelaksanaan ukuran kinerja baru dan secara aktif terlibat dalam upaya menggagalkan proses tersebut.

Individu yang terlibat adalah orang yang telah senior, yang telah lama menjabat dan dihormati. Tidak diragukan lagi, dia memiliki keterampilan teknis yang hebat dan tindakannya menghalangi kemajuan proyek tersebut. Untuk sementara waktu, *Managing Director* yang baru tersebut belum memutuskan serangkaian tindakan yang diambil. Strategi dan langkah-langkah baru perlu diimplementasikan, dan fungsi jasa diminta untuk berfokus pada upaya mendukung unit bisnis yang baru, tetapi upaya ini akan dihalangi oleh seorang manajer senior. *Managing Director* kemudian mencoba melakukan langkah persuasif dan memberikan alasan pada berbagai kesempatan, tetapi tetap gagal dan dia tidak mempunyai pilihan lain kecuali mengakhiri kontrak kerja individu.

Hasil yang dicapai

Hasil dari proses tersebut kemudian terlihat dengan sangat jelas. Untuk yang pertama kalinya, tim manajemen senior perusahaan memiliki strategi yang dipahami oleh mereka semua, bahwa mereka semua dilibatkan dalam perancangannya. Mereka juga memahami tujuan dan target mereka dengan jelas, yang telah dimasukkan ke dalam ukuran kinerja yang telah mereka rancang sebelumnya. Ukuran ini kemudian menyampaikan arah bagi seluruh bagian perusahaan dan secara antusias dilaksanakan oleh para manajer.

Perilaku para manajer juga berubah. Bukannya bertanya apa yang harus mereka kerjakan, mereka sekarang menjadi tahu apa yang perlu dikerjakan – mereka harus meningkatkan kinerja perusahaan sesuai dengan ukuran kinerja yang telah diterima. Dalam waktu singkat, para manajer berubah dari orang-orang yang hanya melakukan apa yang diperintahkan menjadi orang-orang yang memiliki inisiatif sendiri, dan otoritas pengambilan keputusan pun dikembalikan ke organisasi. Layanan kepada pelanggan membaik dan disusul dengan pencapaian profitabilitas secara cepat.

Mengapa perubahan bisa berhasil?

Sering dalam manajemen perubahan, bukan perubahan itu sendiri yang mengalami kegagalan, melainkan cara pelaksanaan yang menghambat terjadinya perubahan itu. Proses yang diadopsi di buku ini memiliki efek sebagai berikut:

- memastikan keterlibatan dan partisipasi seluruh tim manajemen senior
- menjelaskan kepada tim apa yang perlu dicapai perusahaan dan mengapa
- menciptakan pemahaman bersama atas strategi
- melakukan tawar-menawar terkait ukuran kinerja, dan komitmen untuk menerapkannya

Akhirnya, pemutusan kontrak kerja manajer senior yang menolak pendekatan baru menunjukkan kepada kita semua seberapa jauh langkah-langkah yang perlu dipersiapkan perusahaan agar proyek tersebut dapat diimplementasikan.

Maintenance Services

Latar belakang

Maintenance Services adalah perusahaan Inggris dari sebuah grup bisnis internasional. Perusahaan tersebut telah beroperasi selama bertahun-tahun, tetapi posisi perusahaan secara kompetitif telah mengalami penurunan, bersamaan dengan merosotnya level profitabilitas perusahaan. Pada serangkaian aktivitas upah tahunan, serikat buruh menuntut kenaikan upah minimum pekerja di atas nilai inflasi. Namun, iklim perekonomian pada saat itu tidak memungkinkan.

Agar terus maju, perusahaan harus meningkatkan produktivitasnya dan ini berarti membutuhkan fleksibilitas angkatan kerja yang lebih besar. Pada saat kebutuhan tersebut didiskusikan dengan serikat pekerja, mereka merespons bahwa perusahaan cukup mampu membayar tuntutan tersebut. Sebenarnya, perusahaan selalu membayar klaim di masa lalu, bahkan pada puncak resesi yang terakhir, ketika permintaan telah merosot secara drastis. Serikat buruh tidak siap untuk mendengar penjelasan tentang posisi keuangan perusahaan. Mereka memilih untuk tetap mengajukan tuntutan mereka dan mengabaikan permintaan perusahaan untuk menegosiasikan cara kerja yang lebih fleksibel.

Menciptakan anjungan yang terbakar

Manajemen merasa prihatin dengan situasi tersebut, tetapi tidak ada hal menarik untuk melakukan sesuatu yang berbeda. Direktur SDM dilibatkan sementara untuk menilai situasi tersebut dan setelah beberapa hari kemudian dia merangkum situasi tersebut ke dalam bentuk serangkaian tujuh pernyataan, sebagai berikut:

1. Posisi perusahaan dalam persaingan dan profitabilitasnya semakin menurun.
2. Deregulasi dalam dunia industri berarti bahwa, di masa mendatang, persaingan akan menjadi lebih ketat.
3. Sumber utama dari besarnya biaya adalah biaya tenaga kerja.

4. Jika perusahaan hanya mengakui tuntutan upah saat ini, tanpa disertai dengan peningkatan fleksibilitas, maka akan membuat situasi bertambah buruk.
5. Di masa lalu, perusahaan selalu memenuhi besarnya tuntutan upah.
6. Karena situasi persaingan yang sengit, permintaan tuntutan upah untuk tahun ini tidak dapat diterima.
7. Jika pihak perusahaan tidak menangani masalah produktivitas tenaga kerja di tahun ini, perusahaan akan berada dalam posisi yang jauh lebih lemah jika menanganinya di tahun depan.

Serangkaian pernyataan sederhana tersebut dikemas dalam bentuk posisi yang dimiliki perusahaan saat ini. Kondisi ini menciptakan anjungan terbakar yang pertama kali, dan mendesak pihak manajemen untuk segera bertindak. Tetapi pihak perusahaan belum siap menghadapi aksi pemogokan – mereka masih memerlukan waktu. Prosedur yang disepakati dengan serikat buruh untuk menyelesaikan perselisihan ini dilakukan sekarang dan persyaratan hukum hubungan industri Inggris untuk pemberitahuan pemogokan dilakukan setelah itu.

Langkah pertama

Langkah pertama yang dilakukan adalah memohon pelaksanaan arbitrase melalui ACAS (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service / Layanan Penasihat, Konsiliasi dan Arbitrase*). Persiapan yang dilakukan untuk pertemuan tersebut memakan waktu beberapa minggu dan serikat buruh harus mendengarkan penjelasan posisi keuangan perusahaan.

Namun, upaya rekonsiliasi tidak berhasil, pihak serikat buruh masih menekankan klaim mereka tanpa memedulikan posisi pihak manajemen – tetapi proses tersebut memakan waktu.

Tidak lama setelah pertemuan itu, pihak serikat buruh menerbitkan pemberitahuan untuk mengadakan pemungutan suara terkait aksi demo industri.

Respons perusahaan

Menanggapi pernyataan pemungutan suara, pihak perusahaan melakukan dua pendekatan: pertama, berkomunikasi dengan tenaga kerja untuk mendapatkan suara ‘tidak’ dan, kedua, mempersiapkan diri untuk menghadapi aksi pemogokan.

Kampanye untuk berkomunikasi yang dilakukan ternyata lebih dari yang pernah dilakukan perusahaan sebelumnya. Selain catatan dalam paket upah, surat-surat dikirim ke semua alamat rumah yang dirancang untuk sampai ke tempat tujuan pada hari Sabtu pagi. Tiga gelombang komunikasi tatap muka dipersiapkan dan karena pengoperasiannya berlangsung selama 24 jam, para manajer dilatih untuk mengantarkannya dengan cepat ke semua sif dalam satu putaran. Proses mempersiapkan, melatih serta menyampaikan komunikasi ini melibatkan sekitar sepertiga dari tim manajemen.

Persiapan untuk melakukan mogok kerja juga meluas. Sebuah perusahaan PR (Public Relation) / Hubungan Masyarakat diikutsertakan untuk membantu menangani pers, pengacara ditugaskan untuk memberi nasihat tentang hubungan industri dan hukum ketenagakerjaan, serta perusahaan keamanan disewa untuk melindungi mereka dari upaya sabotase. Panggilan untuk para sukarelawan dilakukan untuk memperoleh dukungan manajemen, dan sebuah agen dikontrak untuk merekrut tenaga kerja pengganti. Para pelanggan diberitahu dan rencana darurat diberlakukan untuk menyederhanakan pilihan yang ada serta menyediakan kebutuhan penerbangan tertentu dari luar negeri.

Sementara semua persiapan ini dilakukan, tim manajemen senior mempelajari konsekuensi yang dapat ditimbulkan dari aksi pemogokan. Selain gangguan, pertimbangan juga diberikan ke perubahan praktik kerja yang mungkin bisa diperkenalkan oleh pihak perusahaan jika bagian penting tenaga kerja diberhentikan selama pemogokan. Hal ini bersifat substansial. Oleh karena itu, muncul rencana yang berfokus untuk menangani tindakan industri apapun yang diambil secara cepat dan tegas, untuk meminimalisir dampaknya terhadap perusahaan dan untuk mengimplementasikan cara kerja yang baru di dalam perusahaan.

Hasil pemungutan suara

Meski kampanye untuk berkomunikasi dilakukan secara besar-besaran, ada suara sebanyak 3:1 yang mendukung dilakukannya aksi pemogokan. Semua hasil kerja pihak perusahaan kemudian dirusak dalam pertemuan massa, ketika seorang pemimpin buruh berdiri dan berkata “Lupakan apa yang sedang dikatakan oleh pihak manajemen, jika kalian mendukung kami, kami akan memberikan manfaat yang lebih besar buat kalian.”

Hasil pemungutan suara kemudian dikomunikasikan, bersamaan dengan pemberitahuan selama tujuh hari dari aksi pemogokan yang pertama. Pihak perusahaan segera menanggapi dengan melakukan penjadwalan ulang untuk semua sif kerja sehingga semua karyawan dijadwalkan untuk bekerja pada hari mogok. Surat-surat disampaikan kepada semua karyawan, yang isinya memberitahukan jadwal kerja yang baru kepada mereka dan memperingatkan mereka bahwa ketidakhadiran akan dianggap sebagai aksi pemogokan dan semua orang yang terlibat di dalamnya akan diberhentikan. Ketika serikat buruh menerima pesan ini, mereka sedang mengharapkan adanya permintaan untuk melakukan negosiasi lebih lanjut, lalu mereka pun terkejut.

Pertemuan massa yang lain kemudian digelar kembali karena banyak yang ingin mengetahui apakah ancaman dari manajemen itu bersifat legal. Ketika mendapat jawaban ‘ya’, seketika itu juga, suasana hati pun berubah. Ada banyak karyawan yang memperoleh penghasilan yang sangat baik dan tidak ingin kehilangan pekerjaan mereka. Pihak serikat buruh meminta diadakannya pertemuan lanjutan, yang diterima setelah mereka sepakat untuk membatalkan ancaman pemogokan. Dalam hitungan jam, kesepakatan dicapai dan krisis itupun berakhir.

Mengapa ada perubahan?

Kalau dipikir-pikir, bukan apa yang telah dikatakan oleh pihak manajemen yang menciptakan perbedaan – serikat buruh telah mendengar retorika yang dilakukan oleh pihak manajemen pada tahun-tahun sebelumnya – tetapi apa

yang telah dilakukan. Para karyawan telah melihat persiapan yang dilakukan itu. Mereka telah menerima komunikasi, surat, dan catatan di dalam slip gaji.

Mereka juga memperhatikan bahwa tanggapan-tanggapan itu telah direncanakan sebelumnya – komunikasi yang diterima berlangsung terlalu cepat daripada yang seharusnya. Mereka telah melihat pusat krisis yang sedang dibangun, kunjungan dari penasihat keamanan. Para manajer yang memberi bantuan sudah mulai berdatangan dan para karyawan tahu bahwa pelanggan perusahaan juga telah diberitahu. Mereka juga tahu bahwa karyawan agen sedang direkrut dan dilatih. Tetapi di samping ini semua, terdapat perubahan sikap manajemen; mereka telah memiliki rencana dan berjalan berkeliling sambil bersiul “Akan ada masalah di pagi hari ini”.

Insiden ini benar-benar mengubah iklim hubungan industri perusahaan tersebut. Gaji para karyawan tidak akan dibayar dalam jumlah yang kurang dan juga tidak akan ada karyawan yang dirumahkan, tetapi mereka menyadari bahwa mereka harus bekerja untuk mendapatkan uang bagi mereka sendiri, tidak hanya sekedar dibayar atas kehadiran mereka. Banyak praktik kerja mahal yang membayar para staf hanya atas kehadiran mereka ke tempat kerja telah dihapuskan. Masalah produktivitas sekarang sudah bisa dibahas dan banyak perbaikan yang telah disepakati. Kinerja perusahaan meningkat dan diikuti dengan profitabilitas.

Komentar

Bisnis yang matang merupakan hasil dari sejarah mereka sendiri.

Kadang-kadang struktur dan praktik kerja yang lama mampu membawa bisnis perusahaan itu mundur tetapi kadang-kadang bahkan dapat menjadi penyebab hancurnya perusahaan. Menciptakan perubahan besar dalam situasi ini dipandang sebagai hal yang tidak mungkin atau terlalu berbahaya untuk direnungkan; meskipun demikian, seperti kasus yang tadi telah diceritakan, hal ini bisa dilakukan. Untuk membuat perubahan besar, dibutuhkan komitmen yang besar. Supaya berhasil, Anda memerlukan:

- Kasus yang menarik untuk melakukan perubahan – tujuh pernyataan tersebut memenuhinya karena dapat membangkitkan perusahaan dari posisi jangka panjangnya yang semakin terpuruk.

- Visi masa depan – visi ini timbul dari kesadaran tentang dapat menjadi seberapa kompetitif perusahaan itu jika praktik kerja yang sekarang diakhiri.
- Cara untuk mencapai visi tersebut – cara ini akan muncul melalui pelaksanaan rencana darurat dan persiapan untuk melakukan aksi pemogokan.

Komitmen terhadap manajemen akan benar-benar berkembang ketika krisis berevolusi. Tim senior yang kecil akan semakin melibatkan bagian-bagian manajemen lainnya, pertama dalam bidang komunikasi kemudian dalam bidang perencanaan. Berawal dari kelompok kecil, tim tersebut tumbuh dan ingin melibatkan seluruh tim manajemen serta menciptakan momentum mereka tersendiri. Kemudian masalah yang dihadapi semakin meluas, yang memberikan tujuan kepada tim tersebut. Inilah bagaimana cara terjadinya perubahan yang nyata.

Rangkuman

Setiap proyek perubahan itu berbeda, baik dari segi ukuran, kompleksitas maupun dampak yang ditimbulkan. Karena itu, setiap perubahan harus dikelola dengan cara yang berbeda. Janganlah jatuh ke dalam perangkap dengan hanya mengambil pendekatan yang bekerja pada saat Anda terakhir menggunakannya. Anda mungkin beruntung dan pendekatan tersebut dapat bekerja kembali. Tetapi jika Anda belum benar-benar menganalisis situasi tersebut secara tepat, Anda bisa saja menggunakan palu godam untuk memecahkan sebutir kacang atau menimbulkan bencana pada sesuatu yang Anda lewatkan. Perubahan akan cukup sulit jika Anda tidak menyesuaikan pendekatan Anda terhadap situasi yang ada dalam genggaman Anda.

Namun demikian, semua perubahan yang terjadi seharusnya melewati tahap-tahap pencairan kebekuan (*'unfreezing'*), pelaksanaan perubahan yang sebenarnya (*'moving'*) dan pembekuan kembali cara kerja yang baru (*'refreezing'*). Belajarlah untuk menyimak tahap-tahap perubahan Anda yang berbeda-beda. Apakah ada orang yang masih berdebat tentang perlunya perubahan dan tujuan perubahan? Jika ada, Anda masih harus melakukan *unfreezing*. Atau apakah mereka berbicara tentang mekanika dan menangani secara lengkap masalahnya? Jika ada, maka Anda harus melakukan *moving*. Atau sudahkah mereka menjadi tenang? Jika demikian, Anda harus melakukan baik penanaman perubahan maupun penghentian sistem yang lama, jadi bersikaplah ekstra hati-hati di sini.

Pada hari selanjutnya, kita akan merangkum dan belajar tentang perilaku, peran, dan tanggung jawab manajemen yang dibutuhkan untuk mewujudkan perubahan.

MINGGU

SENIN

SELASA

RABU

KAMIS

JUMAT

SABTU

Periksa Fakta (Jawaban ada di bagian belakang buku)

1. Untuk membuat orang memiliki kinerja yang baik, maka sebaiknya
 - a) berfokus pada indikator kinerja mereka.
 - b) berfokus pada deskripsi pekerjaan mereka.
 - c) berfokus pada pelanggan.
 - d) berfokus pada pekerjaan yang diminta atasan mereka.
2. Benchmarking (perbandingan kinerja terhadap pihak eksternal) dapat membantu karena
 - a) menunjukkan contoh nyata tentang pendekatan yang berbeda.
 - b) membuka mata setiap orang.
 - c) merupakan sumber ide baru.
 - d) semua jawaban benar.
3. Para karyawan bekerja dengan sangat baik apabila mereka
 - a) mengerjakan tugas yang lengkap.
 - b) memiliki aktivitas yang sangat jelas.
 - c) memiliki tanggung jawab yang terbatas.
 - d) memiliki supervisor yang membantu memecahkan masalah mereka.
4. Rencana bisnis itu
 - a) tidak efektif.
 - b) selalu efektif.
 - c) hanya efektif apabila dipahami secara luas.
 - d) hanya berguna bagi CEO.
5. Lokakarya strategi yang difasilitasi akan
 - a) membantu melibatkan peran tim senior.
 - b) sering mengubah haluan organisasi.
 - c) menciptakan pemahaman.
 - d) semua jawaban benar.
6. Selama diadakannya lokakarya strategi yang difasilitasi, Anda seharusnya
 - a) hanya berkontribusi ketika diminta.
 - b) mempunyai hak untuk mengatakan apa yang Anda inginkan.
 - c) tunduk kepada perusahaan.
 - d) selalu menerima pendapat para senior.
7. Setelah keputusan telah diambil dalam lokakarya tersebut, Anda seharusnya

- a) hanya berkontribusi ketika diminta.
- b) mempunyai hak untuk mengatakan apa yang Anda inginkan.
- c) tunduk kepada perusahaan.
- d) melanjutkan yang seperti sebelumnya.
8. Pernyataan yang dirancang untuk menciptakan kebutuhan akan perubahan harus mencakup
- a) sesuatu tentang tekanan para pesaing.
- b) alasan pengambilan tindakan sekarang.
- c) prinsip yang jelas untuk berubah.
- d) semua jawaban benar.
9. Retorika itu
- a) selalu dipercaya.
- b) tidak pernah dipercaya.
- c) cenderung dipercaya jika disertai dengan tindakan.
- d) membuang waktu.
10. Komitmen manajemen terhadap perubahan yang berskala besar
- a) akan diuji secara ketat.
- b) akan diasumsikan.
- c) tidak pernah merupakan masalah.
- d) tidak pernah menjadi alasan gagalnya perubahan.

SABTU

Mewujudkan
perubahan

Organisasi terdiri dari orang-orang yang semuanya memiliki pendapat sendiri, yang mereka ungkapkan dalam skala yang besar maupun kecil. Tetapi tidaklah sesederhana itu. Kita semua tahu bahwa apa yang orang katakan belum tentu benar. Memahami perilaku orang merupakan bagian penting dalam upaya mengelola proses perubahan. Setelah Anda memahami apa yang sebenarnya terjadi, siapa yang menyebabkan terjadinya masalah, dan mengapa, Anda akan mendapatkan kesempatan yang lebih baik untuk mengatasi masalah tersebut dan mencapai hasil yang sukses.

Merupakan hal yang penting untuk menangani para penentang supaya bisa menerima perubahan, meskipun sulit dilakukan. Banyak manajer yang berusaha menghindarinya dan mengabaikan apa yang terjadi di depan mata mereka. Jika Anda tidak menangani para penentang, proyek perubahan Anda akan menjadi lebih sulit diterapkan secara berhasil dan dapat meninggalkan benih-benih pekerjaan yang tidak terselesaikan di masa mendatang. Tetapi penting untuk diingat bahwa Anda tidak perlu menghabiskan seluruh waktu Anda untuk mengatasi masalah tersebut. Anda juga perlu berkomitmen. Anda harus mengikutsertakan orang-orang dan memberikan mereka peran.

Dalam bab ini kita akan melihat semua komitmen penting manajemen senior terhadap perubahan, pada alokasi peran dan tanggung jawab serta cara yang praktis yang dengannya Anda dapat menciptakan lingkungan yang terbaik untuk menunjang keberhasilan proyek Anda. Kita akan menyusun rangkuman sebagai hasil dari kesimpulan dan juga daftar periksa untuk perubahan.



Komitmen manajemen senior terhadap perubahan

Seperti halnya dengan inisiatif utama, komitmen dari pihak manajemen puncak merupakan faktor penting untuk mencapai hasil yang sukses. Sebenarnya, terdapat hal yang lebih penting daripada hanya sekedar 'komitmen'. Pada saat terjadi perubahan, karyawan biasanya akan menjadi lebih sensitif terhadap perilaku manajemen senior, tindakan dan kata-katanya akan lebih diawasi dan diinterpretasi daripada biasanya.

Sikap para karyawan biasanya dapat digambarkan sebagai berikut:

- Adanya ketidakpercayaan
- Mereka akan mencari alasan untuk menghindari semua perubahan, atau mengecilkan suara perubahan itu (hal ini bisa terjadi di antara mereka yang melaksanakan perubahan dan juga di antara mereka yang menentang)
- Mereka akan secara gencar mencari, dan mengartikulasikan alasan mengapa perubahan tidak akan berhasil
- Tindakan berfokus ke dalam, berkonsentrasi pada apa yang sedang terjadi di dalam organisasi daripada melihat apa yang terjadi pada bisnis secara keseluruhan

Jadi, bagaimana cara manajer senior menangani kondisi ini?

1. Tim manajemen senior perlu memberikan gambaran yang jelas tentang apa saja yang dapat dicapai oleh perubahan dan juga struktur untuk mencapai tujuan-tujuan yang ada.

Tim tersebut harus merencanakan perubahan apa saja yang diperlukan dan mengapa hal ini perlu, apakah perubahan ini akan menjadi guncangan besar atau hanya merupakan proses yang sedang berlangsung, serta menghasilkan jadwal kegiatan lengkap dengan skala waktunya. Di dalam rencana ini kemungkinan terdapat beberapa tujuan, kegiatan dan skala waktu yang akan menjadi mutlak. Jika beberapa aspek tersebut tidak terpenuhi, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan. Mereka bertindak sebagai pilar-pilar di sekitar yang akan menopang hal-hal lain yang dibangun di atasnya. Semua orang dalam tim senior perlu mengetahuinya dan tetap mengingatkannya selama proses perubahan dilakukan.

Setelah menetapkan rencana dan 'pilar tidak bergerak', maka sangat penting bagi para manajer senior untuk tetap menggunakannya. Ketika muncul kendala, sangatlah menggoda bagi kita untuk mengambil jalur yang lebih mudah dan mengubah rencana. Meskipun cara ini mungkin diperlukan dalam beberapa kasus (tidak ada rencana yang mampu mengantisipasi semua kemungkinan), jika 'pilar tidak bergerak' tersebut diganti, maka tentu saja seluruh proses perubahan akan keluar dari jalur yang ditetapkan. 'Pilar tidak bergerak' ini dapat digunakan sebagai *benchmark* (pembanding) untuk menguji apakah tindakan ini sejalan dengan tujuan secara keseluruhan. 'Pilar tidak bergerak' dalam perubahan, dirancang untuk meningkatkan layanan pelanggan, misalnya, mungkin saja untuk mengembangkan sistem manajemen akun (pelanggan) yang di dalamnya terdapat satu titik kontak tersendiri untuk pelanggan tertentu di dalam organisasi. Akun ini mungkin saja mencakup restrukturisasi dan pelatihan kembali yang dilakukan terhadap para karyawan, dan mungkin juga penting untuk keberlangsungan bisnis di masa mendatang. Jika departemen tertentu kemudian menetapkan kasus yang diperdebatkan untuk dua titik kontak (katakanlah, bagian pelayanan dan tenaga penjual

yang baru), proposal ini akan diperbandingkan dengan sejumlah tujuan yang sangat penting (kemudian ditolak).

2. Pesan yang diberikan oleh tim senior haruslah bersifat konsisten.

Jika manajer mengatakan tentang satu hal dan dibarengi dengan hal yang lain-lain, maka berarti integritas sudah dikompromikan. Tidak adanya kesepakatan dapat dimanfaatkan oleh pihak lawan untuk 'membagi dan menaklukkan' atau untuk meragukan kemampuan manajemen menangani proses tersebut.

3. Setiap orang yang terlibat dalam proses harus memerhatikan detail yang ada.

Dalam perencanaan dan kegiatan yang berjumlah sangat besar, yang dimasukkan ke dalam proyek perubahan besar, detail dapat dengan mudah diabaikan. Proses yang ada harus dipikirkan langkah demi langkah pada tahap yang cukup mendasar, gunakan pertanyaan 'Bagaimana jika?' Untuk menggunakan skenario pengelolaan akun, orang mungkin harus menganalisis semua jenis permintaan pelanggan yang ada untuk mengidentifikasi secara persis bagaimana semuanya dapat ditangani dengan satu titik kontak. Bagaimana jika kita memiliki pertanyaan tentang? Atau?

Upaya ini mencapai dua hal:

- a. mampu menyingkap masalah laten dalam proposal yang asli, dan
- b. ketika pernyataan yang tidak terhindarkan seperti 'Kita tidak bisa melakukan ini karena...' muncul, para manajer senior akan mendapatkan jawaban dan mampu menunjukkan bahwa mereka telah memikirkan detailnya. Setelah mengatakan hal ini, mereka akan sering menjadi orang yang memiliki 'gambaran besar' dan, berkat sifat pekerjaan mereka, maka selanjutnya mereka akan dijauhkan dari detail sehari-hari. Pendekatan lainnya adalah menciptakan kelompok kerja yang terdiri dari orang-orang yang melakukan pekerjaan sehari-hari dan mereka diminta memberikan solusi.

4. Harus ada komunikasi yang lancar di dalam tim manajemen senior.

Komunikasi yang baik memainkan peran penting dalam upaya meyakinkan semua orang bahwa tim manajemen mengedepankan

kekuatan dan persatuan. Dalam studi kasus yang nyata, beberapa manajer kunci, yang terlibat dalam kegiatan perancangan dan pelaksanaan restrukturisasi proyek besar, dipaksa berkompromi dengan berbagai kelompok berdasarkan proposal asli, demi kepentingan politik. Catatan untuk kompromi semacam ini tidak disimpan dalam satu tempat, ataupun secara luas dikomunikasikan, dan hanya terungkap selama proses pelaksanaan ketika kelompok-kelompok yang terlibat menghasilkan dokumen yang membebaskan peran mereka sebagai bagian dari perubahan. Tindakan ini dapat mengganggu implementasi perubahan dan mengurangi manfaat yang diraih.

5. Informasi seharusnya berasal dari tim manajemen senior, bukan dari kabar burung.

Tim manajemen senior harus sebisa mungkin bersikap terbuka tentang apa yang sedang terjadi, yang memperlihatkan gambaran secara keseluruhan dan menciptakan kesempatan untuk berdialog secara terbuka. Pemberian informasi secara tidak terkendali dapat berisiko karena memungkinkan masuknya kabar burung yang dapat memutarbalikan fakta.

Cara manajemen senior bertindak dan berperilaku selama pelaksanaan program perubahan merupakan faktor yang sangat penting. Orang-orang yang menentang perubahan akan mencari celah sekecil apapun terkait pertahanan manajemen. Ini merupakan indikasi bahwa masih ada orang yang tidak mendukung perubahan dengan sepenuh hati, tongkat apapun akan mereka fungsikan demi keuntungan sendiri. Tetap menyampaikan pesan kepada manajemen senior, oleh karena itu, merupakan tugas penting.

Di atas panggung – di belakang panggung

Apa yang baru saja dijelaskan merupakan komitmen publik dari manajemen puncak terhadap perubahan. Hal ini setara dengan pertunjukan teater 'di atas panggung', di depan penonton. Dalam pertunjukan teater manapun, penonton tidak dapat melihat apa yang terjadi di belakang panggung.

gung, namun aktivitas di belakang panggung diperlukan untuk menunjang pelaksanaan pertunjukan. Hal yang sama juga berlaku untuk setiap perubahan besar. Caranya adalah dengan tetap menjaga agar aktivitas di belakang panggung berada di luar jangkauan penglihatan penonton sehingga mereka tidak mengalihkan perhatian penonton dari pertunjukan di atas panggung.

Kegiatan di belakang panggung meliputi:

- Negosiasi di antara pemain kunci sesuai dengan arahan dan lingkup perubahan – konsensus awal akan dibutuhkan dan biasanya akan terjadi tawar-menawar yang alot di antara para pemain yang sangat senior, tetapi upaya ini tetap harus berada di luar jangkauan penglihatan sebagian besar karyawan.
- Konflik di antara para eksekutif senior terhadap visi, strategi atau mekanisme perubahan—dengan tim manajemen yang kuat, hal ini sangat mungkin terjadi. Setiap individu akan memiliki pandangan yang kuat dan mengungkapkannya secara tegas. Jika konflik ini ditangani secara konstruktif maka solusi yang lebih baik akan didapat, namun upaya ini harus dilakukan di balik pintu yang tertutup. Argumen pribadi dengan memperlihatkan kekompakan di depan umum berdasarkan strategi pilihan akan sangat dihargai.
- Kecemasan dari pihak sponsor terhadap perubahan tersebut, apakah akan berjalan dengan sukses – kondisi ini sudah biasa: setiap pemimpin yang baik harus memiliki rasa cemas, dan berbagi kecemasan dengan sesama rekan dekat tersebut akan membantu mengikat kekompakan tim serta menunjang terlaksananya pengembangan rencana dan tindakan. Namun dalam sebagian besar organisasi, rasa cemas tersebut tidak dapat dibahas di depan umum. Sebagian besar organisasi menginginkan pengarahannya yang kuat.

Jadi, ketika mengelola perubahan, sangatlah penting untuk diketahui oleh setiap orang yang terlibat kapan saat yang tepat bagi mereka untuk tampil ‘di atas panggung’ dan kapan mereka harus ‘turun dari panggung’ – ketika mereka merasakan adanya ketidaksepahaman dan perselisihan pendapat serta harus tunduk pada perusahaan. Di dalam bisnis, wilayah

panggung tidak selalu terlihat sejelas seperti yang dapat terlihat di dalam teater. Analogi yang lebih baik mungkin berasal dari anggota pemeran perusahaan Disney, segera setelah mereka mengenakan kostum, mereka akan berada di atas panggung dan tetap harus memerankan karakter yang didapat sampai mereka kembali lagi ke ruang ganti. Para senior eksekutif dan anggota tim yang melakukan perubahan harus melakukan hal yang sama. Mereka yang sengaja menaikkan layar yang menutupi kekacauan di belakang panggung demi kepentingan sendiri akan ditindak dengan tegas.

Anda akan merasa perlu menemukan cara untuk mendefinisikan apa yang ada di atas panggung dan di belakang panggung. Berikut ini mungkin merupakan beberapa saran:

- Pertemuan komite pengarah perubahan sebaiknya dilakukan di belakang panggung – selebihnya dilakukan di atas panggung.
- Pertemuan yang membahas strategi dilakukan di belakang panggung – implementasi hasil pertemuan dilakukan di atas panggung.
- Aktivitas di belakang panggung diperbolehkan sampai kita menghasilkan keputusan – setelah keputusan dibuat, kita semua berada di atas panggung melakukan hal-hal yang telah disepakati dengan pihak perusahaan.

Peran dan tanggung jawab

Komitmen pihak manajemen untuk melakukan perubahan merupakan faktor yang penting, tetapi tanggung jawab pelaksanaan perubahan haruslah didelegasikan. Sedangkan pihak lain harus mendapatkan kepemilikan perubahan tersebut dan penting bahwa proses serah terima harus ditangan dengan lancar. Peran dan tanggung jawab yang terdefiniskan secara jelas akan mewujudkan kondisi tersebut.

Dalam perubahan besar, orang yang berbeda akan memiliki peran yang berbeda. Jika Anda mengelola perubahan kecil, peran masih merupakan faktor penting, tetapi beberapa peran mungkin akan dikerjakan oleh orang yang sama.

Pihak sponsor

Eksekutif senior memiliki kekuasaan dan wewenang untuk memulai perubahan. Dalam perubahan yang berskala besar, pihak sponsor biasanya akan ditugaskan menjadi Kepala Eksekutif. Dalam perubahan yang kecil, mungkin yang memegang peran tersebut adalah kepala departemen atau yang berfungsi menangani tempat berlangsungnya perubahan tersebut.

Peran pihak sponsor adalah memulai dan membimbing perubahan, namun mereka biasanya tidak melakukan perubahan sendiri. Peran ini bisa saja mencakup:

- memimpin komite pengarah perubahan
- memilih berbagai tim untuk diikutsertakan
- menunjuk manajer yang mengelola perubahan
- memastikan pelaksanaan proyek didukung dengan sumber daya yang memadai
- menyampaikan maksud dan komitmen perubahan
- meninjau kembali perkembangan yang dicapai
- merayakan kesuksesan yang diraih
- menyingkirkan hambatan yang ada

Merupakan hal yang sangat menggoda bagi pihak sponsor untuk juga mengambil peran sebagai manajer pengelola perubahan. Hal tersebut harus dihindari. Pihak sponsor mungkin merasa bahwa dengan memenangkan hak pengelolaan perubahan, mereka akan memiliki fungsi kendali yang lebih besar terhadap pelaksanaan perubahan. Akan tetapi, peran orang lain tidak akan dilibatkan dan transfer kepemilikan akan hilang. Bahkan untuk perubahan yang relatif kecil, akan bermanfaat jika sponsor menemukan orang lain agar dipekerjakan sebagai agen perubahan. Ketika kondisi ini terjadi, setidaknya sekarang sudah ada dua orang yang melakukan pekerjaan.

Komite pengarah

Komite pengarah harus terdiri dari para eksekutif senior yang secara langsung dipengaruhi oleh keputusan yang diambil dan perubahan yang dibuat.

Mereka harus membahas beberapa strategi dan implikasi serta bersepakat untuk melanjutkan perubahan. Para ahli, perencana strategi dan orang lain bisa saja membekali tim ini dengan keterampilan khusus supaya mereka dapat mewujudkan perubahan. Biasanya agen perubahan juga akan bergabung dengan tim ini pada tahap tertentu proyek secara tepat.

Peran komite pengarah akan mencakup:

- membahas situasi, beberapa tindakan yang diusulkan dan arah perubahan secara umum
- menyetujui tindakan yang direncanakan
- mendukung perubahan melalui komunikasi ke seluruh bagian organisasi
- melaporkan kembali berbagai potensi masalah dan hambatan terhadap perubahan
- mendukung pembahasan dan keputusan sponsor

Sekali lagi, dalam perubahan yang kecil terdapat godaan untuk mencampakkan kelompok ini. Tetapi walaupun dalam situasi yang tidak formal, Anda hanya memiliki kelompok kecil yang terdiri dari sedikit orang penting. Pada beberapa kondisi tertentu dalam proses perubahan, Anda akan menemukan manfaat dari memiliki tim di belakang perubahan. Melibatkan orang lain dalam perubahan akan membentuk komitmen karena akan memperkuat rasa saling memiliki. Kondisi ini akan membuat kesuksesan menjadi lebih mungkin diraih.

Merupakan hal yang berguna apabila kita menciptakan ruang di dalam komite pengarah. Dengan kata lain, memungkinkan orang lain untuk bergabung dan dapat secara bebas meninggalkan kelompok tersebut. Upaya ini akan menghentikan ‘kelompok untuk berpikir’ – semua orang akan menyetujui diambalnya tindakan karena mereka belum sepenuhnya mempertimbangkan semua alternatif yang ada. Cara ini akan menghentikan komite tersebut dari menjadi terlalu birokratif dan komposisi keterampilan yang dibutuhkan akan berubah pada saat proyek tersebut semakin berkembang. Merupakan hal yang juga penting untuk memastikan bahwa kelompok di dalam organisasi tersebut tidak terlalu dikucilkan dari orang lain di organisasi tersebut.

Manajer perubahan

Manajer perubahan adalah orang yang bertanggung jawab mengelola proyek perubahan sehari-hari. Para manajer ini mungkin akan bekerja sendiri atau akan memimpin tim tetapi mereka membutuhkan dukungan dari komite pengarah untuk menyelesaikan tugas mereka.

Pilihan menjadi manajer perubahan sangatlah kritis. Dia harus mempunyai waktu untuk mendedikasikan dirinya terhadap proyek tertentu dan dalam proyek yang lebih besar, mereka akan diminta untuk melepaskan tanggung jawab yang biasa mereka miliki. Sering, kondisi ini akan mengeluarkan para eksekutif yang sangat senior, tetapi manajer perubahan harus memiliki kredibilitas dan dihormati oleh seluruh organisasi. Dia juga harus dipercaya, dan orang yang memiliki reputasi sebagai perantara yang jujur akan memiliki keuntungan yang besar.

Peran ini biasanya akan meliputi:

- mengelola sumber daya proyek sehari-hari
- mendukung komite pengarah dalam melakukan pertimbangan matangnya
- mengkomunikasikan semua aspek perubahan
- mengelola detail perubahan
- melaporkan kembali kepada komite pengarah tentang persepsi perubahan dari seluruh organisasi
- melaporkan kembali kemajuan dan hambatan yang ada

Tim pelaksana

Komite pengarah perubahan harus dilibatkan dalam pelaksanaan perubahan, tetapi jumlah tugas yang ada biasanya akan membuat mereka mempekerjakan tim pelaksana secara terpisah. Tim tersebut harus terdiri dari manajer lini yang masing-masing bidangnya juga mengalami perubahan. Melibatkan beberapa manajer lini akan memastikan tertanamnya perubahan dan dapat dijadikan sebagai metode lain untuk menggelar perubahan.

Peran tim pelaksana biasanya akan mencakup:

- mengkomunikasikan perubahan
- melatih mereka yang terlibat dengan cara kerja yang baru
- mengelola transisi
- menginformasikan kembali kemajuan yang diperoleh

Merupakan hal yang berguna untuk secara dini menciptakan tim pelaksana di dalam proses perubahan supaya mereka setidaknya menyadari adanya debat tentang perubahan. Semakin mereka terlibat ke dalam, semakin besar kepemilikan dan komitmen mereka. Menggunakan manajer lini untuk mengkomunikasikan perubahan dan melatih mereka yang terlibat, merupakan langkah yang kuat untuk digunakan dalam pelaksanaan perubahan. Untuk melatih orang lain, tim ini harus sepenuhnya fasih menyampaikan perubahan dan faktor ini penting untuk menunjang keberhasilan implementasi.

Cobalah menggunakan manajer lini, bukan tim staf. Sebuah Tim staf memiliki kredibilitas yang kurang dan akan melemahkan posisi para manajer lini, jadi penggunaan jasa tim staf sebaiknya dihindari.

Peran yang lain

Mungkin masih ada peran lain yang berlaku dalam situasi tertentu, misalnya, koordinasi merupakan masalah tersendiri dalam organisasi yang besar. Ada juga perdebatan tentang penggunaan jasa konsultan eksternal, tetapi jika Anda benar-benar menggunakannya, jangan lupa untuk memegang kendali. Konsultan tersebut sewaktu-waktu bisa saja menghilang dan Anda akan ditinggalkan begitu saja untuk mengelola apa yang telah mereka kelola.

Bahkan dalam perubahan kecil, pikirkanlah untuk:

- memulai perubahan – kekuasaan dan otoritas senantiasa diperlukan
- mengarahkan perubahan – mendapatkan masukan yang tepat dan membuat keputusan yang benar
- mengelola perubahan – sumber daya, detail, dan koordinasi
- melakukan perubahan – manajer lini dan supervisor lah yang mewujudkannya

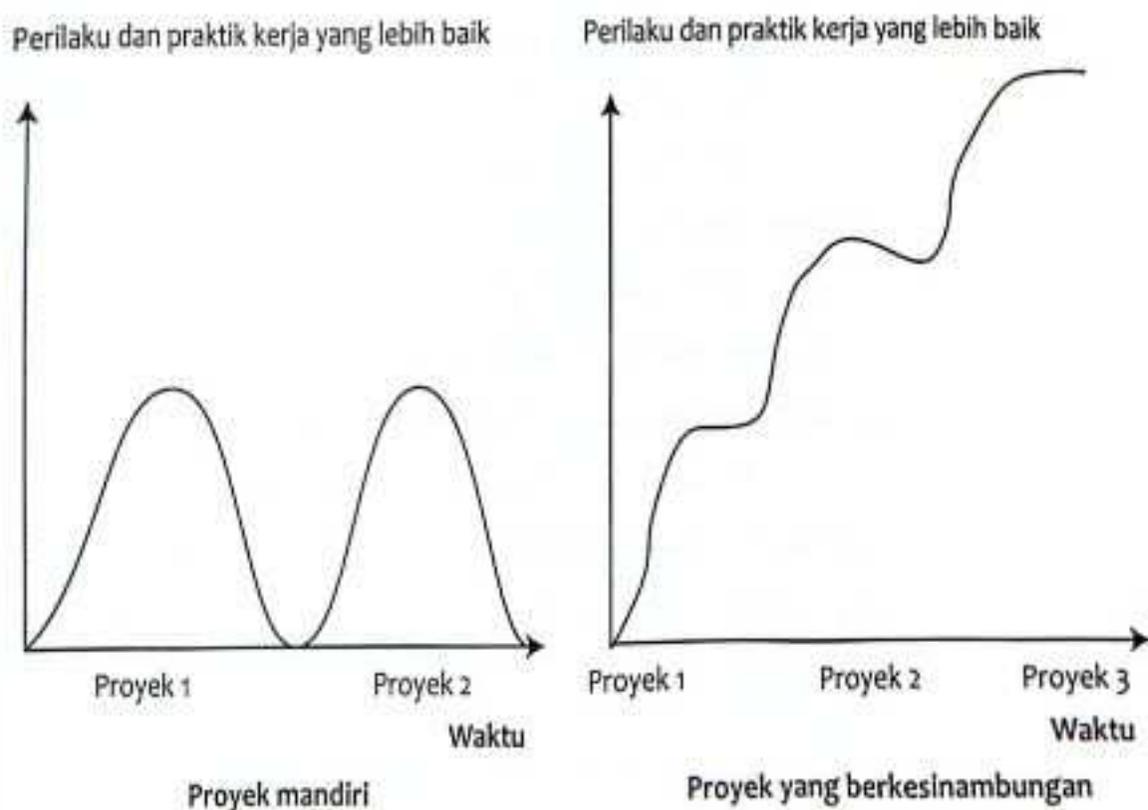
Perubahan yang efektif

Banyak organisasi memiliki daftar panjang inisiatif perubahan yang berusaha diimplementasikan. Dalam organisasi ini, inisiatif-inisiatif manajemen perubahan yang masih ada dijadikan sebagai kompetensi. Hasilnya, organisasi tersebut tidak dapat berkembang.

Mengurangi jumlah inisiatif perubahan adalah salah satu solusinya. Prioritaskan dan fokuslah! Tetapi ada cara lain untuk mengkonsolidasi proyek manajemen perubahan yang telah berlalu.

Jangan membiarkan proyek yang ada berakhir begitu saja. Jika Anda melakukannya, proyek tersebut selesai, perhatian orang akan beralih pada hal yang lain dan mungkin profit yang diperoleh akan berkurang dengan cepat. Cara yang jauh lebih baik adalah menggelar proyek-proyek tersebut secara bersamaan – melanjutkan proyek yang berikutnya sebagai perpanjangan dari proyek yang terakhir kemudian mengembangkannya, bukan mengakhirinya. (lihat Gambar 7.1)

Misalnya, jika Anda memiliki dorongan besar untuk mengembangkan strategi tahun lalu dan tahun ini Anda ingin mengimplementasikan sistem



Gambar 7.1 Konsekuensi dari proyek mandiri dan proyek yang berkesinambungan

pengukuran kinerja yang baru, maka hubungkanlah keduanya. Jadikan proyek pengukuran kinerja sebagai tujuan penggunaan strategi secara efektif, dengan cara ini Anda akan mengembangkan proyek tahun lalu bukannya hanya sekedar mengakhirinya. Demikian pula, jika Anda sekarang telah mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja dan Anda perlu mengembangkan

cara dilakukannya penilaian tahunan, pastikan pekerjaan yang terdapat di departemen Sumber Daya Manusia dilakukan berdasarkan tujuan dan langkah-langkah yang telah Anda kembangkan. Sering, inisiatif yang telah berlalu dilupakan begitu saja dan dikubur di bawah inisiatif yang berikutnya.

Dengan cara ini, orang tidak bisa mengabaikan proyek yang baru – proyek yang ditangani juga tidak akan berakhir begitu saja seiring dengan berlalunya waktu.

KIAT

- Pada saat membangun tim kerja Anda, carilah orang-orang yang mampu bekerja dengan baik tetapi jangan mencari orang-orang yang semuanya memiliki pemikiran yang sama. Dengan cara inilah Anda mencapai konsensus dan memiliki ide-ide yang baru.
- Anda akan melakukan aktivitas di belakang panggung, tetapi keterlibatan dalam pengambilan keputusan merupakan hal yang penting. Pastikan orang lain untuk tidak terlalu banyak berpikir tentang apa yang terjadi di balik pintu yang tertutup.
- Anda perlu mengembangkan kemampuan untuk berubah di dalam organisasi. Jangan pernah memberi kesan kepada orang lain bahwa ini merupakan perubahan terakhir yang mereka lihat. Manfaatkan peran perubahan dan keanggotaan tim sebagai motor penggerak untuk mengembangkan keterampilan ini.



Daftar periksa perubahan

Perubahan merupakan proses yang kompleks dan perumusan segala sesuatu menjadi gambar akhir merupakan upaya yang sangat sulit dilakukan. Di bawah ini kami telah menyediakan Anda daftar periksa beberapa pertanyaan penting dan beberapa poin untuk diperhatikan. Nasihat terbaik kami adalah gunakan berbagai alat dan ide dari buku ini untuk mengatasi situasi Anda sendiri, baru kemudian rencanakan perubahan Anda. Ingatlah juga bahwa tidak semua perubahan itu mungkin dilakukan, jadi jika hasil analisis Anda telah diketahui, janganlah melangkah secara gegabah. Anda tetap memiliki pilihan.

Tahap	Pertanyaan	Apa yang harus diperhatikan
Konsep awal	<p>Perubahan apa yang diperlukan? Apa yang akan kita berusaha untuk capai? Apa saja keuntungannya? Apa saja biayanya? Berapa lama waktu yang kita butuhkan untuk membuat perubahan tersebut? Apa yang menjadi kemungkinan keberhasilannya? Apa saja yang menjadi alternatifnya? Apa yang akan terjadi jika kita tidak melakukannya?</p>	<p>Janganlah memiliki pandangan yang rabun jauh – berfokuslah pada hasil dan pertimbangkan secara bijak alternatif yang memungkinkan untuk mencapainya. Jangan meremehkan rintangan yang ditemui. Jangan meremehkan kekuatan diri menanamkan kepentingan pribadi.</p>
Pencairan kebekuan (<i>unfreezing</i>)	<p>Siapa saja yang akan bergabung dengan tim proyek? Siapa yang akan menjadi manajer perubahan? Kebutuhan apa saja yang akan dipenuhi dan kapan? Apa saja rintangan yang mungkin akan dihadapi dalam setiap tahap dan bagaimana mengatasinya? Bagaimana kita akan menciptakan rasa ketidakpuasan terhadap kondisi di masa sekarang dan membentuk visi masa depan? Apa yang akan dijadikan sebagai tonggak pengukur perkembangan yang ada?</p>	<p>Perhatikanlah pertentangan yang tersembunyi – orang-orang akan bilang ‘ya’ di saat mereka bermaksud ‘tidak’, dan tindakan yang diambil tidak sesuai dengan yang diucapkan. Pastikan bahwa tugas tersebut tidak diremehkan. Jangan mengalokasikan sumber daya secara rahasia; perubahaan membutuhkan sumber daya yang molor jumlahnya supaya dapat diterapkan dengan sukses. Perhatikan detail yang ada. Pastikan Anda menciptakan rasa urgensi (keharusan yang mendesak).</p>

Tahap	Pertanyaan	Apa yang harus diperhatikan
<p>Melakukan Perubahan (<i>moving</i>)</p>	<p>Apa saja yang menjadi indikator bahwa perubahan sedang terjadi? Apakah cara kerja yang baru sedang dijadikan sebagai patokan? Apakah rintangan yang ada sedang diatasi? Apakah para pembangkang telah disingkirkan atau dinaturalisasi? Apakah orang-orang mendapatkan dukungan, pembinaan dan pelatihan yang cukup? Apakah sistem pengakuan dan penghargaan/imbalan yang ada telah sesuai dengan apa yang sedang dibutuhkan dalam perubahan?</p>	<p>Verifikasi perubahan apa saja yang sedang dilakukan. Ciptakan dan rayakan hasil yang dicapai dengan cepat. Pastikan para manajer menyampaikan pesan yang konsisten. Tangani secara peka orang-orang yang tidak mampu menghadapi perubahan. Pastikan bahwa orang-orang yang terus menerus menentang perubahan akan dikeluarkan dari organisasi.</p>
<p>Meneguhkan perubahan (<i>refreezing</i>)</p>	<p>Apakah sistem pengakuan dan penghargaan tetap mendukung perubahan yang bersangkutan? Sudahkah cara kerja yang baru menjadi bagian dari rutinitas? Sudahkah perubahan tersebut memberikan manfaat yang diharapkan? Perubahan apa yang perlu dilakukan selanjutnya?</p>	<p>Pastikan bahwa orang-orang tidak kembali memakai cara kerja yang lama. Pantau kinerja yang ada secara kontinu. Jangalah merayakan kemenangan terlalu dini. Pastikan ada manfaat yang dicapai dan komunikasikan.</p>

Rangkuman

Jika ada pesan yang dapat kami tinggalkan untuk Anda di bagian akhir buku ini, pesan tersebut adalah bahwa perubahan haruslah dipikir secara matang dan direncanakan. Ada terlalu banyak organisasi yang tidak melakukan perubahan sampai akhirnya sudah menjadi terlalu terlambat. Jadi, senantiasa menyegarkan pengaturan organisasi membuat Anda memiliki cukup waktu untuk melakukan penyesuaian. Jangan pernah percaya bahwa karena organisasi Anda berkinerja baik saat ini, maka akan seterusnya terjadi di masa mendatang. Kondisi ini tidak akan terjadi. Namun, perubahan akan sulit dilakukan jika segala sesuatu kelihatannya baik-baik saja. Susunlah rencana terlebih dahulu dan mintalah orang supaya tetap memperhatikan tanda-tanda peringatan.

Setelah kebutuhan akan perubahan disepakati, rencanakanlah pendekatan Anda. Anda masih harus tetap merespons berbagai krisis yang terjadi pada saat perubahan diberberkan, dan jika Anda tidak memiliki rencana awal untuk membimbing Anda, Anda akan tersesat. Jadi, gunakanlah alat-alat yang tersedia untuk memutuskan pendekatan Anda, kenali pertentangan yang ada dan arahkan proses penyelesaiannya. Pastikan bahwa struktur formal berada di tempatnya dan terdapat seorang pemenang dan manajer perubahan dalam proyek besar apa pun.

Akhirnya, sekarang perubahan telah dijadikan sebagai aturan hidup, jadi perlakukan orang-orang yang tersingkir dari perubahan tersebut dengan rasa hormat. Organisasi dinilai dari sisi bagaimana cara mereka memperlakukan orang-orang yang ada di dalamnya. Jika dilakukan secara benar, perubahan yang selanjutnya akan lebih mudah diimplementasikan. Jika dilakukan secara salah, perubahan yang selanjutnya akan menjadi lebih sulit sehingga membuat organisasi Anda menjadi kaku dan keberlangsungannya akan sangat terancam.

Periksa Fakta (Jawaban ada di bagian belakang buku)

1. Untuk menghindari perubahan, orang akan
 - a) berargumen mengapa perubahan itu tidak diperlukan.
 - b) memberitahu Anda mengapa perubahan itu tidak akan berhasil.
 - c) berusaha memperlemah efek perubahan.
 - d) semua jawaban benar.
2. Pada saat mulai mengerjakan proyek perubahan, rencana yang asli
 - a) harus ditetapkan.
 - b) harus diabaikan pada saat perubahan dimulai.
 - c) merupakan pemandu, bukan kendala.
 - d) membuang waktu.
3. Selama proses perubahan, memahami detail yang ada
 - a) merupakan pengalihan.
 - b) penting untuk memastikan keberhasilan.
 - c) mengalihkan upaya manajemen dari hal-hal penting.
 - d) semua jawaban benar.
4. Ketika manajer senior menyampaikan pesan yang tidak konsisten dengan mengatakan hal-hal yang berbeda
 - a) para staf menjadi bingung.
 - b) para staf tidak akan memerhatikannya.
 - c) para staf memerhatikan, tetapi tidak menghiraukannya.
 - d) para staf tidak mempedulikannya.
5. Argumen pihak manajemen senior mengenai visi dan strategi
 - a) tidak akan pernah terjadi.
 - b) menandakan lemahnya manajemen.
 - c) harus dilakukan di depan umum.
 - d) harus dilakukan di belakang panggung, secara pribadi.
6. Argumen pihak manajemen senior mengenai visi dan strategi merupakan
 - a) cara membuang waktu pihak manajemen.
 - b) faktor penting untuk meraih kesuksesan berbisnis.

- c) upaya yang sangat dianjurkan.
- d) hal yang dapat menghancurkan bisnis.
7. Perubahan sukses biasanya akan memerlukan
- a) sponsor yang kuat.
- b) manajer proyek dan manajer perubahan yang bagus.
- c) komite pengarah perubahan.
- d) semua jawaban benar.
8. Peran sponsor adalah untuk
- a) mengelola perubahan.
- b) mengelola implementasi perubahan.
- c) memenangkan perubahan.
- d) semua jawaban benar.
9. Peran manajer perubahan adalah untuk
- a) mengelola perubahan.
- b) mengelola implementasi perubahan.
- c) melaporkan kembali masalah dan hambatan yang ditemui.
- d) semua jawaban benar.
10. Tujuan utama kami menulis buku ini adalah untuk:
- a) memperlihatkan alat-alat yang disediakan kepada Anda.
- b) dibeli agar Anda mengetahui cara mengelola perubahan.
- c) mengembangkan keterampilan Anda.
- d) membantu Anda berpikir tentang proyek perubahan.

bertahan di masa sulit

Salah satu tantangan merupakan tantangan yang dihadapi oleh semua organisasi pada saat yang bersamaan atau yang lain, tetapi tidak pernah ada yang lebih penting dibandingkan dengan ketika menghadapi masa ekonomi sulit. Anda mungkin telah melihat penurunan profit, menurunnya kepercayaan diri para staf, pengurangan gaji, pemisahan dan/atau perumahan karyawan.

Salah satu cara bertahan membutuhkan pendekatan yang lebih kreatif. Berikut ini adalah sepuluh kiat penting untuk membantu organisasi Anda bertahan di masa-masa sulit dengan percaya diri.

Perkiraan secara realistis

Berusalahlah untuk membuat tiga perkiraan: kemungkinan yang diharapkan, kemungkinan terbaik, dan kemungkinan terburuk. Cara ini akan membantu Anda berpikir secara lebih jelas apa yang mungkin terjadi di masa depan dan beragam pilihan yang tersedia untuk Anda.

Tetapkan beberapa poin pemicu

Poin-poin pemicu di sini adalah sejumlah level kinerja yang akan memicu terjadinya tindakan dan perubahan. Sekarang lebih mudah bagi kita untuk mencapai kesepakatan dengan para kolega bahwa di masa depan, pengambilan tindakan akan dilakukan jika terjadi penurunan kinerja pada level tertentu. Lebih mudah untuk memutuskan sesuatu yang sulit pada saat ini. Jadi lihatlah ke depan dan buatlah keputusan seperti pada tahap baru mana diputuskan bahwa para karyawan harus dirumahkan atau pada poin mana, diputuskan bahwa penutupan pabrik harus dilakukan. Pendekatan ini juga akan memfokuskan pikiran orang-orang yang secara langsung ikut memberikan kinerja yang lebih baik.

❶ **Lakukan perbaikan bukan hanya memangkas biaya**

Ada sangat banyak perusahaan yang merekayasa jumlah anggaran mereka di masa-masa sulit dengan cara memangkas semua biaya yang ada sebanyak sekian persen. Tetapi akan jauh lebih baik lagi jika kita memutuskan untuk berhenti dari melakukan beberapa hal secara bersamaan dan mendanakan beberapa kegiatan yang lain dengan sepiantasnya ataupun merencanakan perubahan proses sehingga terdapat lebih banyak hal yang dapat dihemat.

❷ **Jadilah kreatif dengan biaya yang Anda pangkas**

Membatalkan pesta natal memang akan dapat menghemat anggaran tetapi apa dampaknya terhadap tingkat kepercayaan dan rasa antusias? Dapatkah Anda menemukan cara lain yang lebih hemat daripada ketika mengucapkan terima kasih dan menggalang keikutsertaan tanpa harus menghabiskan uang yang sangat banyak?

❸ **Lakukan perubahan dengan lebih cepat**

Semakin Anda menunda pelaksanaan perubahan, maka akan menjadi semakin dramatis dan menghabiskan banyak biaya. Jadi, lebih baik Anda melakukannya sedini mungkin serta berikan lebih banyak waktu dan ruang bagi diri Anda untuk mengelola perubahan secara lebih efektif.

❹ **Bersikaplah realistis terhadap target-target kinerja**

Target-target yang tidak dapat dipertahankan tidak akan memotivasi siapa pun; pada kenyataannya, kondisi tersebut hanya akan membuat orang merasa bosan dan tidak tertarik. Jika hal tersebut tidak terjadi pada bagian



penjualan, dapatkan tenaga penjual Anda benar-benar memahami keinginan pelanggan Anda, daripada hanya membebani mereka dengan barang-barang yang tidak mereka inginkan? Jika kapasitas perusahaan Anda masih berada di bawah rata-rata, dapatkan Anda memanfaatkan waktu luang para staf untuk meningkatkan kapabilitas mereka demi kemajuan perusahaan?

Masa sulit membutuhkan kepemimpinan bukan manajemen

Para pemimpin dapat dengan mudah diperhatikan, mereka berempati dengan orang-orang yang terlibat, mereka juga memangkas biaya dan tunjangan mereka sendiri, mereka mengkonfrontasi kebenaran dan membuat keputusan yang berani jika diperlukan.

Pikirkan tentang total paket penghargaan Anda

Jika peningkatan jumlah gaji tidak memungkinkan dilakukan dalam situasi ekonomi saat ini, apakah sebagai gantinya organisasi Anda dipersiapkan untuk mengembangkan keterampilan Anda, misalnya dengan cara mensponsori kursus/kuliah atau mempersiapkan waktu belajar buat Anda? Pengalaman apa yang akan Anda peroleh? Apa yang akan Anda peroleh sehingga tampilan CV Anda menjadi lebih baik?

Perubahan juga dapat membuat Anda kehilangan pekerjaan

Bersikaplah realistis terhadap peluang-peluang yang terdapat di dalam organisasi Anda, termasuk juga dengan beberapa ancaman yang ada, supaya Anda dapat bersiap-siap dan memiliki jaringan pendukung jika ancaman menghampiri.



Masa-masa sulit dapat memberikan peluang termasuk juga ancaman

Anda mungkin merasa dipaksa keluar dari pekerjaan yang nyaman, tetapi temukanlah sesuatu yang jauh lebih bernilai daripada hanya sekadar pekerjaan yang Anda sukai. Pesaing Anda mungkin telah mengalami kebangkrutan, sehingga memberi Anda lebih banyak peluang untuk berkembang. Jadi carilah hal-hal yang positif selain juga harus waspada terhadap hal-hal negatif yang terjadi selama masa-masa sulit.

Jawaban

Minggu: 1c; 2b; 3d; 4a; 5d; 6d; 7a; 8c;
9c; 10b.

Senin: 1d; 2a; 3c; 4d; 5c; 6d; 7d; 8c 9c;
10d.

Selasa: 1c; 2c; 3c; 4a; 5c; 6b; 7d; 8b;
9b; 10d.

Rabu: 1d; 2b; 3d; 4a; 5c; 6a; 7d; 8d; 9b;
10b.

Kamis: 1b; 2d; 3d; 4d; 5d; 6d; 7d; 8c;
9d; 10c.

Jumat: 1c; 2d; 3a; 4c; 5d; 6b; 7c; 8d;
9c; 10a.

Sabtu: 1d; 2c; 3b; 4a; 5d; 6b; 7d; 8c;
9d; 10d.



Seri Belajar
Mandiri

MANAJEMEN PERUBAHAN yang SUKSES DALAM SEMINGGU

Pelajari dalam seminggu, apa yang pakar manajemen perubahan terkemuka pelajari selama hidupnya.

Kemampuan mengelola perusahaan yang berhasil adalah penting bagi siapapun yang ingin maju pada karier mereka.

Ditulis oleh Mike dan Pippa Bourne, pakar terkemuka pada bidang penilaian sebagai pelatih dan praktisi, buku ini dengan cepat mengajar Anda rahasia orang dalam yang perlu Anda ketahui agar dapat mengelola perubahan dengan sukses.

Struktur buku "dalam seminggu" yang sangat memotivasi ini memberikan delapan bab lugas yang menjelaskan poin-poin inti, dan pada akhir buku ada pertanyaan pilihan untuk memastikan Anda telah memahami semuanya. Ada juga kartun dan diagram di dalam buku ini, yang membantu menjadikan buku ini pengalaman pembelajaran yang lebih efektif dan menyenangkan.

Bisnis



PT INDEKS
Permata Puri Media
Jl. Topaz Raya Blok C2 No. 16
Kembangan Jakarta Barat 11610
Telp: 021-58350047; Faks: 021-58350365
e-mail: indeks@indeks-penerbit.com
www.indeks-penerbit.com

ISBN (10) 979-062

ISBN (13) 978-979-062-477-1



MAN