

Buku ke

4

BUKU KERJA KEPEMIMPINAN

---

# Menangani Perubahan



## Menangani Perubahan Organisasi Secara Sederhana

Ada banyak cara untuk memahami perubahan. Namun yang lebih penting daripada metode memahami perubahan, lebih baik kita memiliki suatu alat yang dapat dijadikan pegangan sederhana dalam menangani perubahan dan menentukan sikap yang seharusnya.

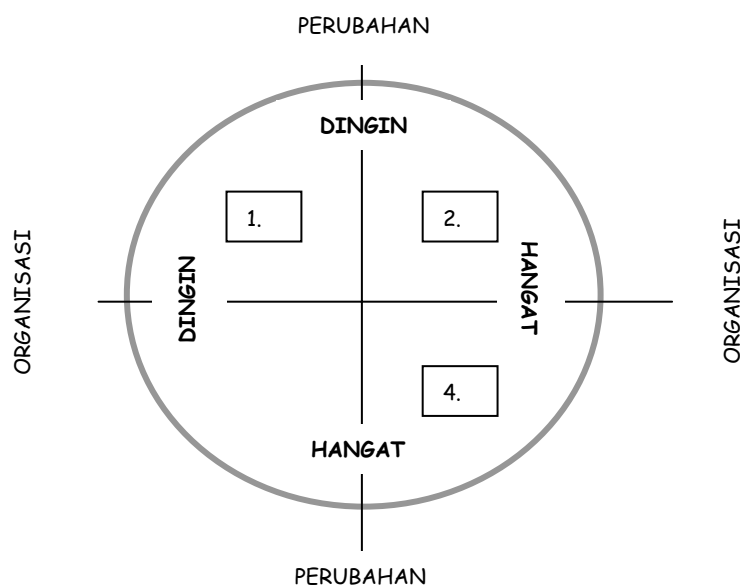
Salah satu alat yang bermanfaat adalah Model Kuadran Perubahan. Alat ini cukup populer untuk digunakan dalam mengelola suatu perubahan organisasi atau komunitas. Alat ini juga berguna untuk menentukan pemeran-pemeran perubahan, lingkup perubahan dan timing yang cocok sehingga keberhasilan dapat terjadi.

Model ini mulai dengan memahami bahwa ada dua jenis organisasi. Jenis pertama adalah organisasi yang hangat dan jenis yang kedua adalah organisasi yang dingin. Suatu organisasi yang hangat memiliki norma-norma yang hidup di dalam hampir seluruh personilnya dan dalam iklim hubungan antar manusianya. Organisasi ini memiliki suatu pemahaman bersama mengenai arah organisasi ini. Sebagian besar orang melakukan tugas dan menunjukkan kinerja tinggi karena motivasi dalam diri mereka.

Sebaliknya, organisasi yang dingin adalah suatu organisasi dimana aturan-aturan, sistem, struktur dan prosedur menentukan arah organisasi sehingga tekanan pada pengendalian dan koordinasi sangat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Dalam organisasi ini kecil sekali dorongan dalam tiap-tiap pribadi yang terlibat untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Selanjutnya model ini mengenali adanya dua jenis perubahan. Pertama adalah perubahan yang dingin. Perubahan yang dingin adalah perubahan yang dihasilkan sebagai suatu penalaran atas lingkungan organisasi ini atau karena tekanan keadaan buruk, seperti kemungkinan bubarinya organisasi ini. Kedua, adalah perubahan yang hangat. Perubahan ini timbul karena dorongan atau motivasi pribadi-pribadi yang terlibat di dalam organisasi ini untuk mencapai arah dan kinerja yang lebih baik.

Dengan pemahaman di atas, maka kuadran dapat di buat.



Dalam model di atas maka terlihat sekurangnya 4 jenis situasi.

1. Situasi pertama adalah Anda sebagai pemimpin menghadapi organisasi yang dingin dan mengupayakan suatu proses perubahan yang dingin. Dalam situasi seperti ini maka cara perubahan yang terbaik adalah Anda melakukan intervensi terhadap rutinitas yang biasa terjadi berdasarkan informasi yang ada. Posisi Anda sebagai pemimpin, apalagi pemimpin

struktural akan memungkinkan perubahan berjalan asalkan Anda tidak merusak prosedur yang hidup di dalam organisasi tadi. Penalaran Anda dan cara mensosialisasikan hal ini akan menentukan keberhasilan Anda.

2. Dalam situasi kedua adalah, Anda menghadapi organisasi yang hangat dan merencanakan suatu perubahan yang dingin. Situasi ini mungkin dapat ditangani dengan baik bila Anda melakukan perubahan yang bersifat transformasi. Artinya, setiap potensi pemeran di organisasi ini dikenali dan ditolong memahami pada perspektif atau kerangka pikir yang lebih luas dan bermakna. Memaksakan suatu perubahan dingin ke dalam organisasi yang hangat dapat merusak organisasi tadi, karena komitmen-komitmen pribadi akan mengalami erosi dan bahkan dapat menjadi kekuatan penolakan. Kebiasaan-kebiasaan lama sulit dikikis dan dihisabkan ke dalam struktur dan prosedur baku yang menjadi ciri perubahan dingin.
3. Dalam situasi ketiga, Anda menghadapi situasi dimana organisasi yang dingin menghadapi perubahan yang hangat. Secara umum situasi seperti ini tidak akan menghasilkan apa-apa, karena komitmen agen-agen atau pemeran perubah seringkali tidak dalam. Satu-satunya cara yang dapat dilakukan ialah mengimplementasi secara bertahap dan sederhana program perubahan yang mudah dilakukan.
4. Situasi terakhir adalah situasi dimana suatu organisasi yang hangat dan perubahan yang hangat ada di depan Anda. Situasi serupa ini sangat memungkinkan untuk timbulnya inovasi bila Anda mampu memberdayakan sebagian terbesar pemeran di dalam organisasi ini.

Alat-alat untuk mengukur apakah organisasi yang Anda tangani adalah hangat atau dingin adalah sebagai berikut:

1. Penolakan atau resistensi organisasi: Pada umumnya suatu penolakan organisasi bersifat pasif dan dapat diatasi melalui proses sosialisasi, pelatihan dan pendidikan. Namun bila penolakan ini berupa suatu energy aktif dan penolakan di arahkan pada perubahan yang Anda rancangkan, maka kesulitan menjadi sangat mencuat. Sejumlah tindakan manajerial perlu dipikirkan. Jadi pertama-tama, periksalah apakah penolakan yang selalu muncul dalam situasi yang berubah merupakan hal yang pasif atau aktif? Kemudian telitilah bila hal itu nayta, apakah penolakan diarahkan pada diri dan cara Anda, organisasi sendiri atau pada arah perubahan? -----  
-----  
-----  
-----

2. Budaya organisasi atau iklim hubungan seringkali merupakan hal yang menekankan penalaran tujuan, strategi, taktik dan prosedur-prosedur. Sebaliknya adapula budaya yang menekankan pentingnya standar-standar, kebiasaan-kebiasaan dan sistem nilai. Periksalah dengan menginterview berbagai pihak di dalam organisasi ini. -----  
-----  
-----  
-----

3. Berapa kualitas pemberdayaan yang biasa terjadi di dalam organisasi ini akan memperlihatkan apakah orang-orang melakukan suatu tugas karena diperintah ataukah karena kesadaran dan motivasi serta komitmen pribadinya. Teliti, observasi, dan interview berbagai pihak. -----  
-----  
-----

Ketiga area yang diteliti di atas akan membuat Anda dapat menentukan apakah organisasi yang Anda tangani merupakan organisasi dingin atau panas.

Alat untuk mengidentifikasi jenis perubahan yang terjadi:

1. Keharusan berubah: Perubahan dapat terjadi karena urgensi yaitu situasi eksternal berubah dan organisasi harus meresponinya. Dapat juga keharusan berubah muncul karena dorongan dari dalam organisasi menjadi energi yang besar. Telitilah apakah keharusan perubahan muncul terutama dari dalam organisasi atau dari luar? -----  
-----  
-----

2. Momentum: Momentum dapat terjadi karena hasil dari kondisi tertentu atau kesempatan yang terbuka. Misalnya, dalam keadaan merger atau resesi. Momentum dapat pula terjadi karena adanya siklus berkala yang menimpa organisasi tadi, misalnya peletusan gunung berapi setiap 50 tahunan. -----  
-----  
-----

Simpulkanlah jenis perubahan yang Anda hadapi. Akhirnya tentukan situasi mana yang Anda sedang hadapi dengan menggunakan Kuadran Perubahan di atas

---

## Menangani perubahan organisasi secara lebih sistematis

Dalam menangani perubahan secara sistematis, maka John Kotter memberikan kita suatu alat yang dapat digunakan secara terpadu dengan model di atas. Kotter memberikan pedoman bahwa suatu perubahan perlu memperhitungkan 8 tahap yang harus dilaluinya.

1. Hidupkan *sense of urgency* atau kesadaran bahwa lingkungan sudah berubah dan menuntut perubahan dengan segera: Cara untuk melakukan hal ini adalah dengan mengidentifikasi kemungkinan krisis dan kesempatan yang terbuka. Lakukanlah riset situasi, entah konsumen, riset pandangan orang tentang urusan kita, dan riset mengenai saingan-saingan yang ada.

Periksalah apakah Anda sudah menghasilkan hal ini: -----  
-----

---



- Ciptakan koalisi-koalisi di dalam organisasi dan bila perlu dengan pihak lain: Karena kekuatan pemimpin sendiri tidak akan memadai dalam menghasilkan perubahan, maka diperlukan suatu kerja sama antar kelompok atau pihak yang ada. Tanamkan sikap dan skil kerja sama pada koalisi ini.

Periksalah apakah Anda sudah melaksanakan koalisi-koalisi -----  
-----  
-----

- Kembangkan suatu visi yang jelas, singkat dan padat: Visi ini akan memberi arah pada proses perubahan dan energi yang dihimpun. Visi ini juga akan menjadi titik berangkat dalam menyusun suatu strategi untuk mencapainya.

Tuliskan rumusan visi Anda:-----  
----- Periksalah apakah visi ini memberikan gambaran mental di kepala orang ataukah sangat kering? Periksa juga apakah kata-katanya sederhana? Apakah visi ini cocok dengan “mood” orang-orang Anda? -----  
-----  
-----

- Sosialisasikan visi ini: Gunakan semua cara yang mungkin agar visi dan strategi ini dipahami dan diterima setiap orang. Jadikan koalisi yang ada menjadi suatu teladan dalam proses mengejar visi ini.

Siapakah target utama untuk Anda jelaskan mengenai visi ini dan bagaimana caranya -----  
-----  
-----

- Berdayakan orang untuk menyingkirkan halangan-halangan yang ada: Ubahkan rintangan struktural, prosedur, dan sistem yang membuat visi tidak tercapai. Dorong pendekatan-pendekatan yang beresiko dan gagasan-gagasan yang tidak konvensional.

Jelaskan bagaimana Anda memberdayakan mereka: -----  
-----

6. Pastikan keberhasilan-keberhasilan jangka pendek: Rencanakan suatu keberhasilan peningkatan kinerja yang mencolok mata, komunikasikan keberhasilan tadi. Secara mencolok berikan penghargaan dan imbalan bagi mereka yang membuat hal itu terjadi.

Gambarkan rencana Anda untuk keberhasilan jangka pendek-----  
-----  
-----

7. Konsolidasi dan pertahankan momentum perubahan: Bila perlu tambahkan personil dengan ahli-ahli perubahan, pastikan kredibilitas terjaga sehingga satu-per-satu rintangan dapat disingkirkan. Bangun proyek-proyek baru, tema baru, dan agen-agen perubahan untuk memastikan perubahan tetap berjalan terus.

Jelaskan proyek baru atau tema baru apa serta siapa lagi yang Anda libatkan -----  
-----  
-----

8. Pasang jangkar: Tumbuhkan kinerja tinggi dengan meningkatkan hubungan dengan para stake holders, meningkatkan produktifitas dalam proses kerja, meningkatkan kualitas pembelajaran dan meningkatkan pengelolaan dana dan harta lainnya.

Periksalah apakah Anda sudah memeriksa keempat hal di atas dan kini jelaskanlah apa rancangan Anda dengan tiap-tiap aspek di atas. -----  
-----  
-----

Catatan akhir dari Kotter: suatu perubahan seringkali merupakan proses yang tidak rapih dan selalu lancar. Semakin dalam perubahan, sepintas lalu semakin berantakan wujud perubahan tadi.