

MANAJEMEN PERUBAHAN

Mulyadi

Universitas Gadjah Mada

PENDAHULUAN

Jika di masa lalu orang yakin bahwa di dunia ini yang konstan adalah perubahan, dalam era globalisasi dan era informasi ini, perubahan sendiri telah mengalami perubahan. Perubahan di masa sekarang dan di masa yang akan datang tidak hanya konstan, namun telah berubah menjadi pesat, radikal, dan pervasif. Dengan terjadinya perubahan atas perubahan itu sendiri, manajer dituntut untuk memiliki kompetensi dalam memimpin perubahan didalam organisasinya , yang sejalan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis tempat beroperasinya organisasi tersebut. Oleh karena itu, manajer perlu mengenali karakteristik perubahan di era globalisasi dan era informasi ini, untuk membangkitkan rasa keterdesakan dalam diri mereka tentang pentingnya kompetensi untuk mengelola perubahan. Setelah rasa keterdesakan ini timbul, manajer perlu melakukan eksplorasi ke dalam daerah kompetensi baru : manajemen perubahan.

Banyak sistem informasi akuntansi dan sistem informasi manajemen yang dirancang oleh konsultan berakhir pada tempat penyimpanan di almari ruang kantor direksi, sebagai akibat tidak dilaksanakannya sistem tersebut. Sistem informasi yang dirancang dengan tujuan untuk melakukan perubahan praktik-praktik bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan para *stakeholder-nya* berakhir dengan kegagalan, karena ketidakmampuan manajemen di dalam mengelola perubahan.

Artikel ini ditulis berdasarkan dua alasan berikut ini. Pertama adalah adanya perubahan atas perubahan itu sendiri, sebagaimana telah diuraikan di atas. Perubahan yang telah mengalami perubahan tersebut memerlukan kompetensi manajer dalam mengelola perubahan. Kedua adalah karena ketidakmampuan manajer dalam mengelola perubahan, banyak sekali sistem manajemen (termasuk didalamnya sistem informasi manajemen dan sistem informasi akuntansi) yang

telah didesain oleh konsultan tidak berhasil diimplementasikan. Tujuan yang hendak dicapai melalui tulisan ini adalah untuk membangkitkan kesadaran manajer tentang perlunya mereka memiliki kompetensi dalam mengarungi lingkungan bisnis yang turbulen ini.

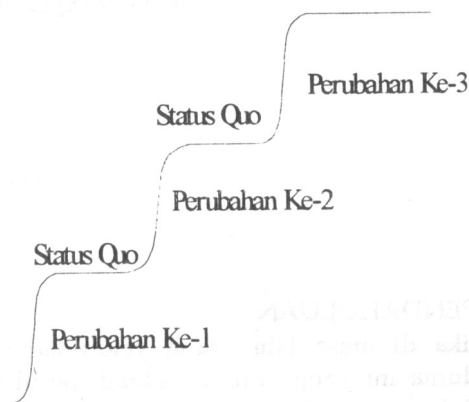
Artikel ini membahas tiga hal penting berikut ini : (1) mengenal karakteristik perubahan di era globalisasi ini, untuk membangkitkan keterdesakan dalam diri manajer tentang perlunya perubahan dan perlunya kompetensi untuk mengelola perubahan secara profesional, (2) menjelaskan perlunya perumusan kembali peran manajer, agar di dalam peran tersebut terkandung kompetensi yang diharapkan mampu memenuhi tuntutan lingkungan bisnis global : *improvement* berkelanjutan, dan (3) menguraikan siklus perubahan transformasional dan kompetensi yang diperlukan dalam pengelolaan setiap tahap siklus perubahan tersebut, (4) sisi bayangan suatu perubahan yang perlu dipertimbangkan dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan transformasional.

PERUBAHAN ATAS PERUBAHAN

Perubahan di masa lalu dapat digambarkan sebagaimana disajikan dalam gambar 1. Pada gambar tersebut tampak diantara perubahan yang satu ke perubahan yang lain terdapat masa stabil, masa *status quo*, yang memungkinkan orang bernafas menikmati hasil perubahan yang telah dilakukan. Pada masa *status quo* tersebut, orang mungkin menikmati rasa puas diri setelah menjalani perubahan. Rasa puas diri ini mengakibatkan panjangnya masa *status quo*, sehingga perubahan berikutnya berjarak waktu panjang dengan perubahan sebelumnya.

Perubahan dalam lingkungan bisnis global sekarang ini mempunyai pola yang sangat berbeda dengan pola perubahan di masa lalu. Karena kompetisi sangat *intense* dan karena pemanfaatan teknologi informasi di semua aspek kehidupan meningkat dengan pesat, perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis global menjadi konstan, pesat, mendasar, dan pervasif.

Gambar 1 Pola Perubahan Di Masa Lalu
Status Quo



Perubahan di era globalisasi ini belum pernah sekonstan, sepesat, semendasar dan sepervasif sekarang ini dibandingkan dengan yang pernah dialami oleh umat manusia di sepanjang sejarahnya.

Perubahan dalam lingkungan bisnis global dapat digambarkan sebagaimana tampak pada gambar 2. Perubahan sebagaimana dilukiskan dengan kurve S, disusul dengan perubahan berikutnya, manakala perubahan periode sebelumnya akan segera berakhir. Akhir suatu perubahan harus segera diikuti dengan persiapan untuk mengadakan perubahan berikutnya, sehingga perubahan menjadi konstan dan pesat.

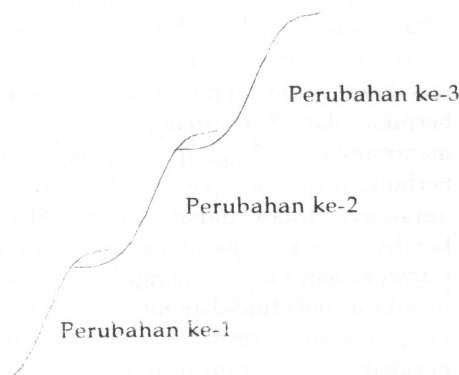
Dalam menghadapi perubahan yang konstan, pesat, mendasar, dan pervasif, sebaiknya kita menyimak cerita seorang penebang pohon. Seorang penebang pohon berkewajiban untuk menebang pohon di hutan untuk memenuhi sediaan kayu bakar bagi keluarganya di musim hujan. Penebang pohon ini melakukan kewajibannya hanya dua minggu sebelum musim hujan tiba. Karena keburu datangnya hujan, ia langsung saja pergi ke hutan membawa gergajinya. Ia bekerja keras seharian selama dua minggu penuh menebang pohon untuk mendapatkan kayu bakar dalam jumlah cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarganya selama musim hujan. Namun karena ia tidak meruncingkan mata gergajinya sebelum ia berangkat ke hutan dan karena selama di hutan ia sangat sibuk dengan kegiatan penebangan yang dilakukan, mata gergajinya setiap hari

semakin tumpul. Semakin keras ia berusaha untuk menebang pohon, semakin habis tenaganya dan semakin tidak efektif penebangan pohon yang dilakukan .

Penebang pohon ini akhirnya kehabisan tenaga, tidak mampu memenuhi kewajibannya untuk menyediakan kayu bakar bagi keperluan keluarganya selama musim hujan. Seandainya ia mau meruncingkan secara teratur mata gergajinya sebelum ia berangkat ke hutan, dan setiap hari ia menyediakan waktunya sejenak untuk meruncingkan mata gergajinya, ia akan dengan efisien dan efektif menebang pohon, sehingga kebutuhan kayu bakar untuk keluarganya selama musim hujan dapat terpenuhi.

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, orang perlu belajar dari cerita penebang pohon tersebut diatas. Dalam menghadapi perubahan, orang cenderung menunda persiapan untuk berubah, sampai dengan perubahan tersebut benar-benar datang. Persiapan yang terlalu pendek menjelang datangnya perubahan tidak memberi kesempatan bagi kita untuk mampu bertahan dalam menghadapi perubahan lingkungan, sehingga dapat secara tiba-tiba menempatkan diri kita di pinggiran, bahkan dapat menjadikan kita terlempar dari peredaran. Begitu pula, pola hidup yang tidak menjadikan diri kita fleksibel dalam menghadapi perubahan, akan menempatkan diri pada posisi yang rentan terhadap perubahan.

Gambar 2 Pola Perubahan di Lingkungan Bisnis Global



Perubahan Macam Apa Yang Perlu Dikelola?

Menurut ukurannya, perubahan dapat dibagi menjadi dua macam : (1) perubahan kecil, dan (2) perubahan besar. Perubahan kecil dilaksanakan secara bertahap atau secara perlahan-lahan, dengan langkah-langkah perubahan kecil, sedangkan perubahan besar adalah perubahan yang bersifat transformasional.

Perubahan Kecil (*Incremental Change*). Perubahan kecil biasanya merupakan hasil suatu analisis rasional dan proses perencanaan. Perubahan ini merupakan suatu tujuan yang diinginkan dengan serangkaian langkah khusus untuk mewujudkannya. Perubahan kecil umumnya terbatas lingkungannya dan seringkali dapat dikembalikan ke asal perubahan. Jika perubahan tidak berhasil, kita dapat selalu kembali ke cara lama. Perubahan kecil biasanya tidak mengganggu pola lama perubahan ini merupakan kepanjangan dari apa yang telah dilakukan di masa lalu. Dalam proses perubahan kecil ini, kita merasakan bahwa kita masih dalam posisi mengendalikan.

Perubahan Transformasional (*Transformational Change*). Perubahan transformasional merupakan perubahan mendalam yang menuntut cara baru untuk berpikir dan berperilaku. Perubahan ini mempunyai lingkup luas, tidak berhubungan dengan masa lalu, dan umumnya tidak dapat dikembalikan ke kondisi asal perubahan. Perubahan transformasional mengubah secara mendasar pola tindakan kita, dan mencakup pengambilan resiko. Dalam proses perubahan transformasional, kita melepaskan diri dari posisi pengendalian, karena kita memfokuskan ke eksperimen, yang mempunyai kemungkinan gagal.

Perubahan Transformasional Menuntut Kompetensi *Leadership* dan *Managership*

Oleh karena perubahan kecil merupakan hasil suatu analisis rasional dan proses perencanaan, maka perubahan kecil hanya memerlukan kompetensi manajerial untuk proses implementasinya. Namun untuk perubahan transformasional, dengan karakteristik perubahan sebagaimana telah diuraikan di atas, diperlukan kompetensi *leadership* dan sekaligus kompetensi manajerial di dalam proses perubahan. Kompetensi *leadership* diperlukan untuk memicu dan

memacu perubahan, mengingat perubahan transformasional memerlukan pembangkitan rasa keterdesakan (*sense of urgency*) pada tahap pemicuan perubahan dan memerlukan energi yang luar biasa besarnya dari seluruh personel organisasi dalam tahap-tahap proses perubahan selanjutnya. Kompetensi manajerial diperlukan untuk menjadikan keseluruhan proses perubahan terkendalkan. Gambar 3 melukiskan dua kompetensi yang perlu dimiliki oleh manajer untuk memimpin organisasinya dalam melaksanakan perubahan transformasional guna mengarungi lingkungan bisnis yang turbulen.¹

PERGESERAN PERAN MANAJER: *IMPROVEMENT* BERKELANJUTAN

Setelah diuraikan karakteristik perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis sekarang dan di masa yang akan datang, timbul kebutuhan untuk mengevaluasi kembali peran yang disandang oleh manajer dalam manajemen tradisional. Dalam manajemen tradisional, peran manajer terbatas pada perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.² Dalam peran tersebut tidak terdapat tanggungjawab manajer untuk melakukan *perubahan-improvement* terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Dengan demikian, peran tersebut tidak lagi *fi* dengan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh organisasi perusahaan di masa kini.

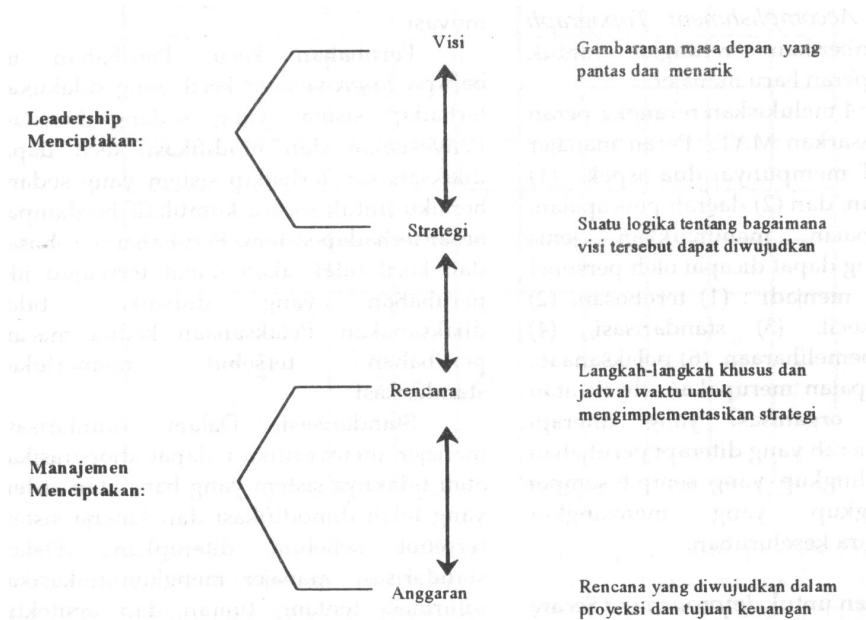
Persepsi orang terhadap peran menentukan kinerja orang tersebut. Peran adalah tanggung jawab, perilaku, atau kinerja yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu. Peran formal seseorang dalam organisasi dapat diketahui dari deskripsi jabatan, yang berisi daftar tugas dan tanggung jawab. Di samping peran formal, seseorang dalam organisasi memiliki peran informal, yang ditentukan oleh preferensi sosial dan pribadi orang tersebut. Sebagai contoh, karena seseorang mempunyai kesukaan untuk mencatat butir-butir penting yang dibahas dalam setiap rapat, ia dipercaya oleh kawan sekerjanya untuk membuat notulen rapat. Meskipun ia tidak memiliki peran sebagai sekretaris perusahaan, namun karena preferensi lingkungan sosialnya tersebut, catatan-catatan yang

¹ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston, Harvard Business School Press, 1996)p.71.

² Greg Bounds, et. al., *Beyond Total Quality Management: Toward Emerging Paradigm* (New York, McGraw-Hill, Inc, 1994), p.136

dibuat dalam setiap kali rapat dicopy dan dibagikan kepada peserta rapat sebagai catatan hasil rapat. Baik peran formal maupun informal harus dapat mengarahkan tindakan berbagai macam orang dalam organisasi ke tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Gambar 3 Kompetensi *Leadership* dan *Managership* yang perlu dimiliki oleh Manager dalam Memimpin Perubahan Transformasional.



Untuk mampu membawa organisasi perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang turbulen, peran manajer perlu dirumuskan kembali, agar peran barunya tersebut *fit* dengan karakteristik lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Jika di dalam perannya, manajer tidak diharapkan untuk melakukan perubahan, maka ia akan menghindari setiap kesempatan untuk berubah yang dihadapinya. Oleh karena itu, peran baru manajer dirumuskan sebagai berikut : "bertanggungjawab untuk merencanakan dan menerapkan sistem yang menjamin orang memiliki kompetensi untuk melakukan *improvement* secara berkelanjutan.". Oleh karena dalam peran ini manajer bertanggung jawab untuk merencanakan *improvement* secara sistematis, maka perencanaan *improvement* ini harus

mencakup seluruh aspek organisasi. *Management Accomplishment Topograph* (MAT) memberikan kerangka untuk merumuskan peran baru manajer.

Gambar 4 melukiskan kerangka peran manajer berdasarkan MAT.³ Peran manajer menurut MAT mempunyai dua aspek : (1) tipe pencapaian, dan (2) daerah pencapaian. Tipe pencapaian menunjukkan jenis perubahan yang dapat dicapai oleh personel , yang dibagi menjadi : (1) terobosan, (2) perubahan kecil, (3) standarisasi, (4) rutinisasi (5) pemeliharaan, (6) pelaksanaan. Daerah pencapaian merupakan obyek atau bagian dari organisasi yang diterapi perubahan. Daerah yang diterapi perubahan dimulai dari lingkup yang sempit sampai dengan lingkup yang menyangkut organisasi secara keseluruhan.

Tipe Pencapaian untuk *Improvement Secara Berkelanjutan*

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, manajer harus mampu bergerak dengan cepat dan mudah dari pencapaian untuk *improvement* (terobosan, perubahan kecil, dan standarisasi) ke pencapaian untuk stabilisasi (rutinisasi, pemeliharaan, dan pelaksanaan), dan kemudian kembali ke pencapaian untuk *improvement*. Siklus pencapaian tersebut merupakan serangkaian pencapaian yang diperlukan untuk mewujudkan *improvement* secara berkelanjutan. Berikut ini diuraikan masing-masing pencapaian perubahan yang dapat dilaksanakan oleh manajer.

Terobosan. Terobosan merupakan *improvement* besar yang dicapai melalui perubahan radikal terhadap praktik-praktik yang sekarang sedang berjalan. Sebagian besar terobosan merupakan hasil dari inovasi.

Perubahan kecil. Perubahan ini berupa *improvement* kecil yang dilakukan terhadap sistem yang sedang berjalan. Penyesuaian dan modifikasi kecil dapat dilaksanakan terhadap sistem yang sedang berlaku untuk secara kumulatif berdampak besar terhadap sistem. Perubahan terobosan dan kecil tidak akan dapat terwujud jika perubahan yang diusulkan tidak dilaksanakan. Pelaksanaan kedua macam perubahan tersebut memerlukan standarisasi.

³ Bounds, et. al., p.140

Standarisasi. Dalam standarisasi, manajer memverifikasi dapat dioperasikan atau tidaknya sistem yang baru atau sistem yang telah dimodifikasi dan kinerja sistem tersebut sebelum diterapkan. Dalam standarisasi, manajer mengkomunikasikan informasi tentang tujuan dan arsitektur sistem, mendidik personel yang akan menjalankan sistem tersebut, dan mendemonstrasikan bahwa sistem tersebut bekerja sebagaimana yang dirancang.

Rutinisasi. Dalam rutinisasi, sistem yang telah diimplementasikan disetel kembali, diseimbangkan, dan dikuasai oleh bawahan yang bertanggung jawab untuk pengoperasian sistem. Standarisasi merupakan tanggung jawab manajer atas untuk menerapkan perubahan, sedangkan rutinisasi merupakan tanggung jawab manajer bawah yang bertanggung jawab untuk mengoperasikan sistem.

Pelaksanaan. Dalam pelaksanaan, para manajer melakukan tindakan untuk secara langsung mencapai tujuan yang diinginkan. Bagi manajer yang bertanggung jawab sebagai pemilik sistem, pelaksanaan berarti melaksanakan sistem secara strategis, sedangkan bagi operator, pelaksanaan berarti melaksanakan tugas operasional sistem tersebut.

Tipe Pencapaian								
Terobosan								
Perubahan Kecil								
Standarisasi								
Rutinisasi								
Pemeliharaan								
Pelaksanaan								
Daerah Pencapaian	Custom“value Strategy	Design Strategy	Sistem	Kebijakan	Motivator	Proses	Teknologi	O perasi

Gambar 4 M AT (Management Accomplishment Topograph)

Daerah Pencapaian untuk *Improvement* Secara Berkelanjutan

Untuk menjamin dilakukannya *improvement* secara berkelanjutan di seluruh organisasi, manajer harus mengarahkan perubahan mereka ke berbagai daerah yang merupakan bidang aktivitas atau objek yang akan diterapi perubahan. Untuk mengarahkan perusahaan ke strategi kompetitif, manajer harus memadukan perubahan dalam dua daerah berikut ini (1) *customer value strategy*, dan (2) *design strategy*.

Customer value strategy. *Customer value strategy* adalah suatu rencana untuk menyediakan nilai terbaik bagi *customer* melalui penawaran produk dan jasa khusus. Manajer harus merancang manfaat yang ditawarkan kepada *customer* dan memperhitungkan berbagai pengorbanan yang akan dikeluarkan oleh *customer* dalam memperoleh manfaat tersebut. Manfaat dan pengorbanan yang ditawarkan kepada *customer* harus didasarkan atas asumsi yang telah dites validitasnya, bukan hanya atas dasar dugaan sembarang.

Design strategy. Komponen kedua strategi kompetitif adalah design strategy pengorganisasian cara untuk memproduksi dan menyerahkan nilai bagi *customers*.

Sistem. Sistem adalah koleksi personel, pengetahuan, kemampuan, motivasi, ekuipmen, mesin-mesin, metode, ukuran, proses, dan aktivitas tugas. Sistem menyediakan *customer value* melalui aktivitas horisontal menembus batas-batas fungsional organisasi.

Kebijakan. Kebijakan adalah pernyataan umum atau prinsip yang dimaksudkan untuk memandu pikiran, pengambilan keputusan, dan tindakan individu, atau membatasi daerah pengambilan keputusan dengan menetapkan wewenang dan batasan.

Motivator. Motivator adalah aktivitas yang terorganisasi untuk menginspirasi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku personel yang semestinya untuk memenuhi tujuan sistem. Motivator mencakup mekanisme formal seperti laporan kemajuan, evaluasi, penghargaan, struktur wewenang, sistem informasi, sistem alokasi dan pengendalian sumber daya, dan desain pekerjaan, kriteria seleksi dan promosi personel. Mekanisme informal mencakup

aspek khusus kultur organisasi, seperti sistem peran, norma kelompok, dan keyakinan individu.

Proses. Suatu proses merupakan arus aktivitas mencakup berbagai operasi yang mengubah masukan menjadi keluaran. Paling tidak ada dua macam proses : proses produksi dan proses bisnis. Proses produksi menghasilkan keluaran yang dijual kepada customers dalam bentuk produk dan jasa. Proses bisnis memproduksi keluaran untuk tujuan pengelolaan, seperti laporan keuangan kuartalan, atau surat order pembelian yang telah dilengkapi. Secara bersama-sama proses produksi dan bisnis membentuk sistem yang lebih besar yang mencakup berbagai fungsi.

Teknologi. Teknologi mencakup unsur ilmu terapan yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan yang digunakan untuk menghasilkan *value* yang terdapat dalam produk dan jasa yang dihasilkan. Melalui teknologi, organisasi menggunakan sumber dayanya untuk mengubah masukan menjadi keluaran.

Operasi. Operasi mengubah masukan menjadi keluaran. Operasi merupakan bagian dari arus suatu proses.

MAT untuk Manajer Puncak.

Peran manajer puncak dapat dilukiskan dalam MAT sebagaimana tercantum pada Gambar 5.⁴ Kotak-kotak yang diblok hitam menunjukkan daerah yang menjadi titik berat pencapaian yang menjadi tanggung jawab pencapaian manajer puncak. Peran manajer puncak dalam *improvement* berkelanjutan terutama pada tipe pencapaian mulai dari terobosan sampai dengan standarisasi dan daerah pencapaian mulai dari *customer value strategy* sampai dengan kebijakan

MAT untuk Operator

Peran operator dapat dilukiskan dalam MAT sebagaimana tercantum pada Gambar 6.⁵ Peran operator dalam *improvement* berkelanjutan terutama pada tipe

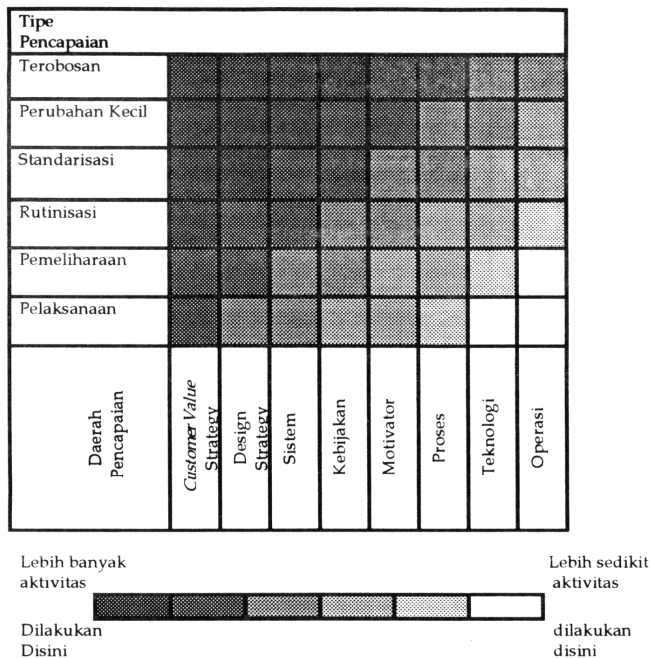
⁴ Bounds, et.al., p.150

⁵ Bounds, et.al., p.158

pencapaian mulai dari pelaksanaan sampai dengan standarisasi dan daerah pencapaian mulai dari operasi sampai dengan motivator

SIKLUS PERUBAHAN TRANSFORMASIONAL

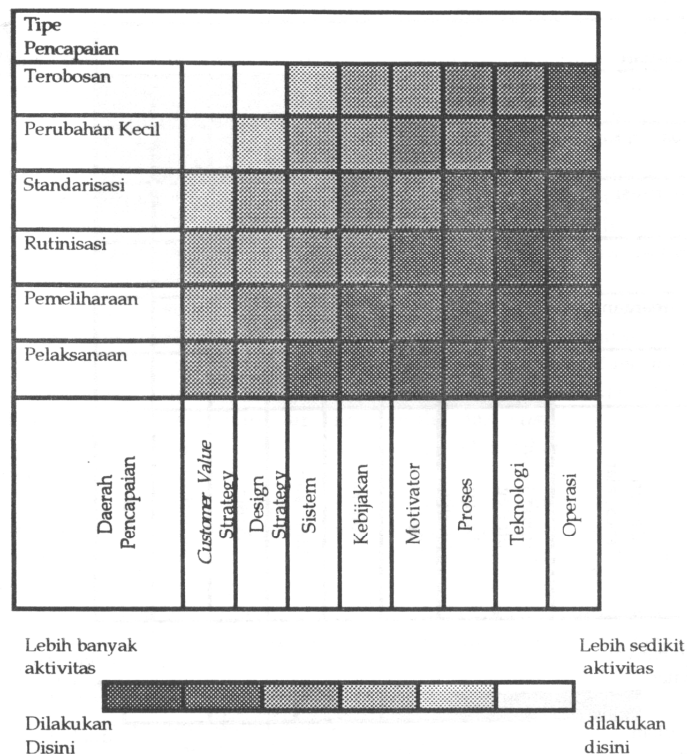
Setelah manajer menyadari karakteristik perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global, dan setelah peran manajer dirumuskan kembali sehingga di dalamnya terkandung tanggung jawab untuk melaksanakan *improvement* secara berkelanjutan, timbul kebutuhan sekarang untuk memperoleh kompetensi dalam bidang pengelolaan perubahan. Untuk memenuhi kebutuhan itu, berikut ini diuraikan tahap-tahap perubahan transformasional dan kompetensi yang dituntut dari manajer untuk mengelolanya Siklus perubahan transformasional dimulai dengan timbulnya keinginan untuk berubah. Pada saat keinginan untuk berubah ini timbul, faktor yang dapat membelokkan arah perubahan adalah ketakutan terhadap kegagalan. Ketakutan untuk gagal menyebabkan organisasi memasuki jebakan pertama: stagnasi. Jika keinginan untuk berubah tidak terhalang oleh ketakutan terhadap kegagalan, proses perubahan kemudian akan menuju ke perumusan dan pengkomunikasian visi perubahan.



Gambar 5 MAT untuk Manajer Puncak

Visi perubahan yang tidak diwujudkan ke dalam tindakan perubahan akan membawa organisasi memasuki jebakan kedua : ilusi..

Visi perubahan yang kemudian diwujudkan ke dalam langkah percobaan untuk mewujudkan visi tersebut akan menggerakkan lebih lanjut proses perubahan transformasional. Namun, jika organisasi menghadapi kegagalan dalam proses percobaan tersebut, organisasi dapat memasuki jebakan ketiga : panik.

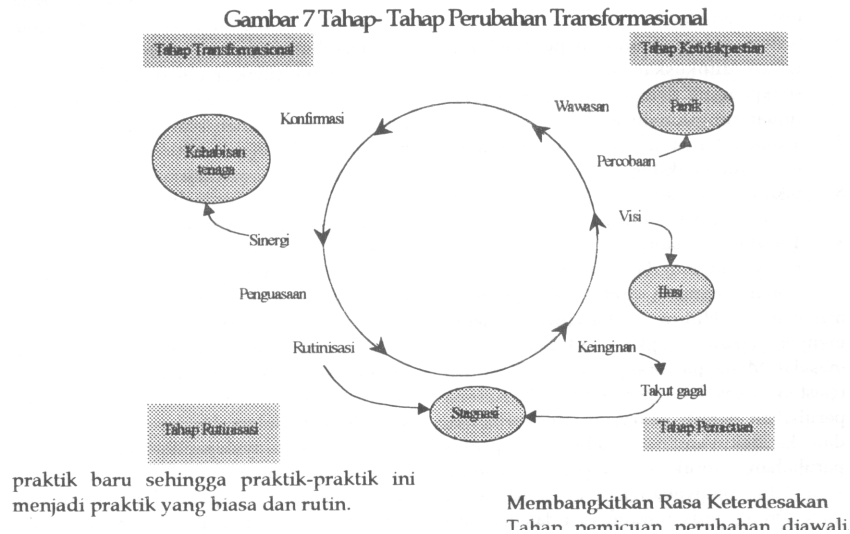


Gambar 6 MAT untuk Operator

Jika organisasi mampu mencapai keberhasilan dalam proses percobaan, personel organisasi akan memperoleh wawasan baru tentang perubahan yang berhasil dicapai. Keberhasilan berbagai percobaan yang dilakukan akan menegaskan (*confirm*) kebenaran jalan yang ditempuh dalam proses perubahan.

Konfirmasi berbagai hasil percobaan perubahan mengantar organisasi memasuki tahap transformasi. Dalam tahap ini berbagai perubahan yang berhasil dicapai menimbulkan sinergi sehingga memicu perubahan-perubahan yang lebih banyak lagi. Jebakan yang dapat menghentikan proses perubahan transformasional

pada tahap ini adalah kehabisan tenaga. Tahap transformasioanal yang dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu akan menjadikan personel menguasai praktik- praktik baru sehingga praktik-praktik ini menjadi praktik yang biasa dan rutin.



Proses perubahan transformasional kemudian memasuki tahap rutinisasi. Jika dalam tahap akhir proses perubahan transformasional ini *leader* tidak menyiapkan perubahan transformasional berikutnya, tahap rutinisasi ini akan memasuki jebakan stagnasi.

TAHAP PEMICUAN

Perubahan transformasional dimulai dengan tahap pemicuan perubahan. Pada tahap ini *leader* melaksanakan tiga kegiatan penting :⁶

1. Membangkitkan rasa keterdesakan (*sense of urgency*)
2. Membentuk tim pemandu
3. Merumuskan visi dan strategi
4. Mengkomunikasikan visi perubahan.

⁶ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Havard Bussiness Scholl, 1996) p.21

Membangkitkan Rasa Keterdesakan

Tahap pemicuan perubahan diawali dengan usaha untuk membangkitkan rasa keterdesakan untuk berubah. Musuh utama yang harus dihadapi pada tahap ini adalah ketakutan terhadap kegagalan dan rasa puas diri terhadap apa yang telah dicapai. Untuk membangkitkan rasa keterdesakan, *leader* harus memahami berbagai faktor yang menyebabkan rasa puas diri berikut ini :⁷

1. Sifat manusia untuk menghindari masalah
2. Orang tidak melihat adanya krisis
3. Orang banyak melihat berlimpahnya sumber daya yang dimiliki oleh organisasi
4. Standar yang dipakai sebagai tolok ukur kinerja terlalu rendah.
5. Struktur organisasi memfokuskan perhatian hampir semua orang ke tujuan sempit fungsional, bukan kinerja bisnis yang luas.
6. Sistem perencanaan dan pengendalian intern difokuskan untuk menjadikan setiap orang dengan mudah mencapai tujuan fungsionalnya,
7. Tidak adanya umpan balik memadai dari sumber ekstern.
8. Sikap manajer yang tidak mau menerima berita buruk
9. Terlalu banyak pembicaraan menyenangkan dari manajemen senior.

Sifat manusia untuk menghindari masalah. Hidup biasanya lebih menyenangkan jika tidak ada masalah. Mengapa orang pada umumnya resisten terhadap perubahan ? Karena perubahan berarti pekerjaan, pengorbanan, dan ketidaknyamanan pada awal proses perubahan, untuk mendapatkan sesuatu yang lebih menyenangkan di masa kemudian. Orang pada umumnya tidak mampu melihat kesejahteraan di masa kemudian tersebut (karena pada awalnya memang kelihatan belum pasti) dan oleh karena hanya melihat pekerjaan, pengorbanan, dan ketidaknyamanan pada awal masa perubahan, lalu dengan serta-merta orang menolak perubahan, tidak memiliki rasa keterdesakan untuk berubah. Padahal rasa keterdesakan ini yang mampu memicu perjalanan menuju perubahan.

⁷ Kotter, p.40

Untuk memerangi sifat manusia ini orang perlu dibombardir dengan informasi tentang.⁸

1. Kesempatan yang terbuka di masa depan.
2. Kesejahteraan yang dapat diperoleh dengan memanfaatkan kesempatan tersebut.
3. Ketidakmampuan organisasi sekarang untuk memanfaatkan kesempatan tersebut.

Orang tidak melihat adanya krisis. Sebagian orang hanya akan berubah jika problem benar-benar telah di muka hidung mereka. Untuk membangkitkan rasa keterdesakan, manajer harus mampu membombardir personelnya tentang : (1) masalah yang sudah di depan hidung (2) masalah potensial, dan (3) kesempatan potensial. Kemampuan manajer untuk meyakinkan personelnya tentang masalah yang telah dihadapi organisasi, tentang masalah potensial yang akan dihadapi oleh organisasi, serta kesempatan yang terbuka bagi organisasi, akan membangkitkan rasa keterdesakan dalam diri personel.

Orang banyak melihat berlimpahnya sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Rasa puas diri seringkali diakibatkan oleh tereksposnya banyak sumber daya berlimpah di dalam organisasi. Oleh karena itu, untuk membangkitkan rasa keterdesakan untuk berubah, perlu dihilangkan berbagai simbol berlimpahnya sumber daya yang dimiliki kepada personel.

Standar yang dipakai sebagai tolok ukur kinerja terlalu rendah. Rasa puas diri dapat pula diakibatkan oleh rendahnya standar yang ditetapkan oleh manajemen puncak sebagai tolok ukur kinerja. Dengan melakukan *benchmarking*, standar dapat disesuaikan dengan perusahaan lain, bahkan dengan standar pesaing, untuk membangkitkan rasa keterdesakan personel untuk berubah, karena tantangan yang terkandung dalam standar yang lebih tinggi.

Struktur organisasi memfokuskan perhatian hampir semua orang ke tujuan sempit fungsionalnya bukannya kinerja bisnis yang luas. Masing-masing fungsi yang dibentuk dalam organisasi fungsional hanya memfokuskan usahanya untuk kepentingan fungsinya. Hanya direktur utama yang bertanggung jawab atas

⁸ Kotter, p.44.

pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Jika direktur utama tidak mulai sadar atas perubahan yang terjadi, organisasi akan secara tidak sadar memilih tetap dalam *status quo*. Bahkan misalnya direktur utama telah menyadari keterdesakan untuk berubah, namun oleh karena organisasi fungsional menjadikan manajer setiap fungsi berfokus kepada kepentingan fungsi mereka masing-masing, sulit untuk membangkitkan rasa keterdesakan untuk berubah didalam organisasi semacam itu. Untuk membangkitkan rasa keterdesakan untuk berubah, manajemen perlu menghentikan pengukuran kinerja sub unit hanya berdasarkan tujuan fungsional yang sempit, dan menggantikannya dengan ukuran kinerja yang lebih luas, yang mencakup kinerja bisnis, bukan kinerja fungsi.

Sistem perencanaan dan pengendalian intern difokuskan untuk menjadikan setiap orang dengan mudah mencapai tujuan fungsionalnya. Organisasi fungsional akan membentuk sistem perencanaan dan pengendalian terfokus ke kepentingan fungsionalnya. Ternyata ajaran *division of labor* dari Adam Smith ini, yang di satu sisi meningkatkan produktivitas luar biasa di bidang produksi massa, namun di bidang organisasi menimbulkan kesulitan di dalam memadukan kembali bagian-bagian organisasi yang terfragmentasi tersebut ke tujuan organisasi secara terpadu. Perencanaan terfokus ke pencapaian tujuan fungsional, bukan tujuan perubahan secara keseluruhan. Untuk membangkitkan rasa keterdesakan untuk berubah, manajemen perlu mengirim ke semua personel, data lebih banyak tentang kepuasan *customer* dan kinerja keuangan perusahaan, serta informasi tentang posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing.

Tidak adanya umpan balik memadai dari sumber ekstern. Jika umpan balik yang diterima oleh manajer terutama hanya dari sumber intern, tidak ada yang berasal dari sumber luar perusahaan, kepuasan diri akan menjangkiti seluruh personel. Oleh karena itu untuk membangkitkan rasa keterdesakan untuk berubah, manajemen perlu memaksa personel berbicara secara teratur dengan *customer*, pemasok, pemegang saham, dan *stakeholders* lain yang tidak puas dengan kinerja perusahaan.

Sikap manajer yang tidak mau menerima berita buruk. Menghalangi berita buruk sampai ke tangan manajer merupakan usaha untuk menjadikan organisasi

bertahan dalam kondisi *status quo*. Manajer sendiri seringkali memasang penghalang mental, dengan hanya menerima berita bagus dari bawahan mereka, bahkan dari *customers*. Untuk memecahkan halangan ini, manajemen dapat mengundang konsultan atau dengan cara lain untuk memaksa lebih banyak personel menerima data yang lebih relevan dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan yang memerlukan perubahan, dan dapat diajak mendiskusikan secara jujur tentang kondisi sesungguhnya yang dihadapi oleh perusahaan.

Terlalu banyak pembicaraan menyenangkan dari manajemen senior. Manajemen senior seringkali menjadi penyebab tidak timbulnya rasa keterdesakan untuk berubah. Setiap menerima laporan tentang terjadinya penyimpangan dan perlunya perubahan reaksi manajemen senior kurang lebih demikian : "Ya memang kita mengetahui problem itu, namun marilah kita syukuri tentang apa yang telah kita capai di bidang pemasaran dan bidang layanan kepada *customer*. Jadi, gambaran keadaan tidak separah itu lah." Manajer senior biasanya lalu menambahkan komentar : "Sebenarnya tidak perlu kita sekhawatir itu." Untuk membangkitkan rasa keterdesakan untuk berubah dalam kondisi ini adalah dengan menghentikan pembicaraan tentang hal-hal baik dari pembicaraan manajemen senior. Di samping itu, berbagai pembicaraan secara jujur tentang kondisi yang dihadapi oleh perusahaan perlu dimuat dalam majalah yang diterbitkan perusahaan.

Membentuk Tim Pemandu

Setiap perubahan besar memerlukan *leadership*, namun tidak dari satu orang, karena perubahan besar sangat sulit untuk dilaksanakan sendirian dan memerlukan jangka waktu lama untuk menjalankan prosesnya. Perubahan besar memerlukan kekuatan yang luar biasa besarnya untuk mempertahankan proses perubahan itu sendiri.

Setelah rasa keterdesakan bangkit di kalangan personel, *leader* perlu membentuk tim yang menjadi pelopor perubahan, yang secara nyata dan denga

mudah dapat disaksikan oleh anggota organisasi yang lain, mengadopsi berbagai perubahan yang diciptakan. Anggota tim perlu memenuhi persyaratan berikut ini.⁹

1. *Memiliki kekuasaan dari posisi yang dimilikinya.* Tim harus cukup mengikutsertakan manajer yang memegang posisi, untuk dapat menyingkirkan semua penghambat kemajuan perubahan.
2. *Memiliki keahlian.* Untuk menjamin dihasilkannya keputusan berkualitas, anggota tim harus ahli dalam bidang yang diperlukan untuk menjalankan perubahan. Tim harus terdiri dari para ahli dipandang dari disiplin dan pengalaman kerja yang memang diperlukan untuk menjalankan proses perubahan.
3. *Memiliki kredibilitas.* Untuk menarik perhatian seluruh personel perusahaan, anggota tim harus orang-orang yang memiliki kredibilitas karena kompetensi, kejujuran, dan integritas, serta kinerjanya di masa lalu dalam perusahaan.
4. *Memiliki kemampuan leadership.* Anggota tim harus terdiri dari orang-orang yang memiliki visi ke depan, menjunjung tinggi nilai-nilai, dan memiliki keberanian untuk melaksanakan visi mereka. Di samping *leadership skill*, anggota tim perlu memiliki managerial *skill*. Ketrampilan pertama memacu perubahan, sedangkan ketrampilan kedua menjadikan seluruh proses perubahan terencana dan terkendali.

Merumuskan Visi dan Strategi

Tim pemandu yang dibentuk kemudian merumuskan visi perubahan dan strategi untuk mewujudkan visi tersebut. Untuk memperoleh gambaran proses perumusan visi, berikut ini diuraikan, fungsi visi, karakteristik visi yang efektif, dan perumusan serta pengkomunikasian visi.

Fungsi Visi

Visi merupakan suatu gambar tentang masa depan dengan beberapa komentar, tersirat atau tersurat, tentang mengapa orang harus berusaha

⁹ Kotter, p.57

menciptakan masa depan tersebut. Dalam proses perubahan, visi perubahan berfungsi untuk:¹⁰

1. Memperjelas arah perubahan yang akan dituju.
2. Memotivasi orang untuk mengambil tindakan ke arah yang benar, meskipun pada awal langkah, secara pribadi menimbulkan hal-hal yang tidak menyenangkan.
3. Membantu mengkoordinasi tindakan berbagai orang yang berbeda, sampai beribu-ribu individu, dengan cara yang sangat cepat dan efisien.

Dalam proses perubahan, kejelasan arah perubahan sangat penting, karena seringkali orang berbeda pendapat tentang arah, atau orang merasa bingung, atau ingin mengetahui apakah signifikan perlu dilakukan. Dengan merumuskan visi perubahan dan strategi yang digunakan untuk mewujudkan perubahan tersebut, berbagai masalah tentang arah, kebingungan, dan keraguan tentang perlunya perubahan menjadi teratasi. Dengan memiliki visi, diskusi yang memakan waktu lama dapat diakhiri dengan pernyataan : "Apakah ini searah dengan visi kita?" Untuk memotivasi orang agar bersedia melaksanakan sesuatu yang tidak menyenangkan sekarang dengan adanya perubahan, manajer perlu memberikan gambaran mengenai harapan dan kesejahteraan yang akan didapat dengan perubahan tersebut dimasa yang akan datang. Visi memberikan gambaran perubahan yang perlu diwujudkan di masa datang, untuk memotivasi orang dalam mewujudkannya.

Visi juga membantu individu di dalam menyesuaikan diri dengan gambaran masa depan yang akan diwujudkan bersama, sehingga mampu mengkoordinasikan tindakan orang yang memiliki motivasi untuk berubah dengan cara yang sangat efisien. Visi sangat berbeda dengan instruksi rinci bagi setiap orang di dalam menuju masa depan, karena visi memberikan keleluasaan bagi setiap orang yang bermotivasi untuk mewujudkannya, dengan mencurahkan kreativitasnya dalam mewujudkan visi. Dengan menyatukan kreativitas berbagai

¹⁰ Kotter, p.68-69

macam individu dalam mewujudkan perubahan yang digambarkan di dalam visi, akan tercipta sinergi yang hasilnya akan luar biasa.

Fungsi visi untuk membantu individu dalam menyesuaikan diri ini sangat penting, karena biaya koordinasi, jika perwujudan perubahan melibatkan ribuan orang, tanpa adanya *shared vision* akan luar biasa besarnya. Orang akan senantiasa mengecek apakah tindakan yang dilakukan sesuai dengan arah atau kondisi perubahan yang akan diwujudkan. Dengan *shared vision*, orang dapat bekerja dengan tingkat otonomi tertentu, tanpa harus kesana-kemari menanyakan kesesuaian pekerjaannya dengan perubahan yang akan diwujudkan.

Karakteristik Visi yang Efektif

Visi yang efektif memiliki paling tidak enam karakteristik fungsi berikut ini :¹¹

1. *Dapat terbayangkan* : Visi menyampaikan suatu gambar bagaimana keadaan masa depan diperkirakan akan berwujud.
2. *Diinginkan* : Visi menarik kepentingan jangka panjang personel, *customer*, pemegang saham, dan pihak berkepentingan yang lain.
3. *Layak* : Visi berupa tujuan yang realistik dan dapat dicapai.
4. *Fleksibel* : Visi cukup jelas untuk memberikan panduan dalam pengambilan keputusan.
5. *Dapat dikomunikasikan* : Visi mudah dikomunikasikan dalam waktu tidak lebih dari lima menit.

Perumusan Visi

Perumusan visi perubahan merupakan pekerjaan yang melibatkan pikiran dan perasaan. Kemampuan *leader* dalam melakukan *trendwatching* (menggambarkan trend perubahan di masa depan) dan dalam melakukan *envisioning* (menggambarkan kondisi masa depan yang diperkirakan akan terwujud) merupakan prasyarat yang harus dipenuhi di dalam merumuskan visi. *Trend watching* dan *envisioning* memerlukan penerarahan pikiran dan perasaan.

¹¹ Kotter, p.72

Mengkomunikasikan Visi Perubahan

Unsur komunikasi visi perubahan secara efektif mencakup :¹²

1. Sederhana
2. Penggunaan kiasan, analogi, contoh.
3. Disampaikan dalam berbagai forum
4. Diulang-ulang
5. *Leadership* dengan contoh *personal* dan *operational behavior*
6. Penjelasan tentang sesuatu yang tampaknya tidak konsisten
7. Memberi dan menerima.

Waktu dan energi yang diperlukan untuk mengkomunikasikan visi ditentukan oleh seberapa jelas dan sederhana visi dirumuskan. Semua *jargon* dan istilah teknis harus dihilangkan dari rumusan visi, untuk memungkinkan penyebaran secara luas visi tersebut ke seluruh personel.

Penggunaan kiasan, analogi, contoh juga mempermudah pencernaan visi oleh banyak orang. Penggunaan kiasan binatang seperti gajah (*jumbo*) untuk menyampaikan citra yang besar dan kuat atau harimau untuk menyampaikan kesan gesit dapat dilakukan pada waktu merumuskan visi.

Komunikasi visi harus disampaikan pada berbagai forum, seperti rapat kerja, memo, majalah perusahaan, poster, dan pembicaraan antar individu. Seorang yang menerima informasi dari berbagai arah akan mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mendengarkan dan mengingat pesan yang terkandung di dalam visi.

Untuk tertanam dalam benak personel, visi perlu dikomunikasikan secara berulang-ulang. Misalnya, suatu perusahaan menugasi dua puluh manajernya untuk mengkomunikasikan visi kepada personel empat kali sehari selama jangka waktu enam bulan. Dengan pengulangan penyampaian visi tersebut, personel akan mampu memahami gambar yang dilukiskan dalam visi.

Visi dapat pula dikomunikasikan secara efektif melalui perilaku pribadi *leader*, integritas *leader* merupakan alat komunikasi yang sangat efektif melalui

¹² Kotter, p. 90

perilaku pribadi *leader*. Integritas *leader* merupakan alat komunikasi yang sangat efektif melalui perilaku pribadi *leader*. Integritas *leader* merupakan alat komunikasi yang sangat efektif untuk menyampaikan visi organisasi. Dengan mewujudkan visi melalui perilaku *leader*, komitmen *leader* terhadap visi memberikan bukti tentang integritas *leader*. Tingginya integritas *leader* akan memberikan inspirasi kepada personel. *Leader* tidak hanya mengkomunikasikan visi melalui perilaku pribadinya, namun dapat pula melalui *operational behavior*-perilaku orang yang dibentuk melalui sistem yang dirancang oleh *leader*.¹³

Dalam mengkomunikasikan visi, ada kemungkinan terjadi ketidakkonsistenan visi yang dikomunikasikan dengan apa yang dilihat dan dipersepsikan oleh personel. Jika misalnya perusahaan menjalankan program pengurangan biaya, namun oleh personel dilihat bahwa direksi masih melakukan carter pesawat pribadi untuk melayani perjalanan dinas mereka, maka ketidakkonsistensian ini perlu dijelaskan kepada personel, untuk memperjelas visi pengurangan biaya yang dicanangkan oleh perusahaan.

Komunikasi visi perlu dilakukan secara dua arah. *Leader* perlu mendengarkan respon, kritik, komentar dari personel mengenai visi yang dikomunikasikan kepada mereka. Dengan kesediaan untuk mendengarkan informasi dari personil, kemungkinan *leader* akan memperoleh informasi yang mengarahkan perlunya perumusan kembali visi. Daripada berjalan menuju kearah yang salah, lebih baik mengorbankan kebanggaan dengan meruntuskan kembali visi untuk menuju kearah perubahan yang benar.

TAHAP KETIDAKPASTIAN

Setelah visi perubahan dirumuskan dan dikonfirmasi, perubahan kemudian diimplementasikan. Proses perubahan transformasional merupakan perjalanan panjang dan penuh bebatuan. Di dalam mengimplementasikan proses perubahan transformasional, orang dapat diibaratkan seperti : "berjalan telanjang

¹³ Neil H. Snyder, James D. Dowd, Jr., Dianne Morse Houhton. Vision, Values, and Courage : Leadership for Quality Maagement (New York : The Free Press, 1994),p.129

ke masa depan."¹⁴ Apa yang telah dikenal sebelumnya, dan apa yang telah dicapai sebelumnya ditinggalkan untuk menuju masa depan yang penuh dengan ketidakpastian. Di dalam menuju ke daerah yang penuh dengan ketidakpastian ini, orang harus berbekal keberanian untuk menghadapi resiko dan kemampuan untuk belajar. Oleh karena itu, setelah proses perubahan dimulai, tugas *leader* adalah mengurangi rasa ketidakpastian yang menghinggapi personel perusahaan dalam mewujudkan visi melalui :¹⁵

1. Pemberdayaan personel untuk mewujudkan perubahan
2. Penciptaan kemenangan jangka pendek.

Pemberdayaan personel. Perubahan transformasional memerlukan keterlibatan penuh kepada personel. Seringkali setelah personel memahami visi yang dikomunikasikan kepada mereka, dan telah memiliki keinginan untuk melibatkan diri dalam perubahan transformasional yang direncanakan, karyawan menjadi tidak berdaya karena sebab-sebab berikut ini :¹⁶

1. Struktur organisasi formal menjadikan karyawan menemui kesulitan untuk melibatkan diri dalam perubahan.
2. Karyawan tidak memiliki ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan.
3. Sistem personel dan sistem informasi menjadikan karyawan menemui kesulitan untuk melibatkan diri dalam perubahan.
4. Manajer atasan menghambat pelaksanaan perubahan yang dilaksanakan oleh personel.

Untuk mengatasi masalah tersebut diatas, langkah-langkah pemberdayaan karyawan perlu dilakukan untuk melakukan perubahan transformasional. Langkah-langkah tersebut mencakup : (1) mengkomunikasikan visi kepada personel, (2) membangun struktur yang cocok dengan visi, (3) memberikan pelatihan yang diperlukan personel, (4) menyesuaikan sistem informasi dan sistem

¹⁴ Robert, E Quinn, Deep Change: Discovering The Leader Within (San Fransisco: Jossey-Bass Publisher 1996),p.3

¹⁵ Kotter, p.21

¹⁶ Kotter, p.102

personel dengan visi, (5) melawan supervisor yang menghambat perubahan yang diperlukan.

Penciptaan kemenangan jangka pendek. Di atas telah disebutkan bahwa perubahan transformasional dapat diibaratkan sebagai suatu perjalanan¹⁷ panjang yang penuh bebatuan. Orang mempunyai kecenderungan untuk segera menerima bukti mengenai kebenaran visi perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi. Jika *leader* tidak mengkomunikasikan berbagai pencapaian kecil yang diperoleh dalam perjalanan perubahan, orang segera akan kehilangan minat untuk melanjutkan perjalanan. Oleh karena itu, *leader* perlu mengumumkan kemenangan jangka pendek yang berhasil dicapai oleh organisasi dari perjalanan perubahan transformasional yang dilaksanakan.

Peran pemberitahuan kemenangan jangka pendek kepada personel adalah:¹⁸

1. Menyediakan bukti bahwa pengorbanan yang dilakukan oleh personel bermanfaat.
2. Memberikan penghargaan kepada personel yang melakukan perubahan.
3. Membantu menyesuaikan visi dan strategi untuk mewujudkan visi.
4. Memberikan bukti bagi manajer atas bahwa perubahan masih dalam garis yang direncanakan.
5. Membangun momentum, dengan mengubah yang netral menjadi pendukung dan yang menentang menjadi pembantu yang aktif.

Hubungan antara *leadership*, manajemen, dan hasil jangka pendek, dan transformasi yang berhasil. Agar transformasi berhasil, diperlukan kombinasi ketrampilan : *Leadership skill* dan *managership skill*. *Managership skill* berkaitan dengan pengarahan secara sistematis ke tujuan dan penyusunan anggaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, penyusunan rencana untuk mewujudkan tujuan tersebut, dan kemudian mengendalikan proses untuk menjaga agar proses

¹⁷ James A. Champy, "Preparing for Organizational Change" dalam Frances Hesselbein, Marshal Goldsmith, dan Richard Beckhard (Eds), *The Organization of the Future* (San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1997), p.9

¹⁸ Kotter, p. 123

perubahan tetap sesuai dengan yang direncanakan. Transformasi tidak hanya memerlukan *leadership skill*, manajemen yang baik juga sangat diperlukan. Usaha untuk menciptakan kemenangan jangka pendek menunjukkan diperlukannya keseimbangan penerapan kedua ketrampilan tersebut. Gambar 8 melukiskan hubungan antara *leadership*, manajemen, hasil jangka pendek, dan keberhasilan transformasi.¹⁹ Jika transformasi dilaksanakan oleh pimpinan yang tidak memiliki *leadership skill* maupun *managerial skill*, transformasi tidak beranjak ke arah manapun. Jika pimpinan organisasi lebih menonjol dalam kemampuan *managership* dibandingkan dengan kemampuan *leadership*, program transformasi hanya akan berorientasi ke hasil jangka pendek. Jika pimpinan organisasi didominasi oleh orang-orang yang hanya memiliki kompetensi *leadership skill*, transformasi akan berhasil sementara waktu, kemudian menemui kegagalan, setelah hasil jangka pendek mulai tidak teratur. Oleh karena itu, hanya dengan kombinasi kompetensi *leadership skill* dan *managership skill*, usaha transformasi dapat berjalan secara gemilang.

TAHAP TRANSFORMASI

Dengan dilewatinya tahap ketidakpastian, organisasi memperoleh kepercayaan diri mengenai kemampuan mereka untuk berubah sebagaimana yang digambarkan di dalam visi perubahan. Keyakinan diri personel organisasi menjadi meningkat dengan berbagai pencapaian jangka pendek yang dikomunikasikan kepada mereka. Peningkatan keyakinan ini memberikan semangat lebih besar kepada personel untuk melanjutkan perubahan ke tahap transformasi. Dalam tahap ini manajemen melakukan konsolidasi perubahan-perubahan yang telah dicapai dan melakukan penegasan berbagai paradigma baru yang berhasil diwujudkan. Disamping itu, pada tahap transformasi ini terjadi berbagai sinergi yang dihasilkan oleh berbagai perubahan yang berhasil dilaksanakan, sehingga menghasilkan lebih banyak perubahan lagi.

Gambar 8 Menunjukkan Hubungan antara *Leadership*, *Managership*, Hasil Jangka Pendek, dan Keberhasilan Transformasi.

¹⁹ Kotter, p.129

++	+	<p><i>Usaha transformasi dapat berhasil untuk sementara, namun seringkali gagal setelah hasil jangka pendek mulai tidak teratur</i></p>	<p><i>Usaha transformasi yang berhasil dengan kombinasi yang baik antara leadership skill dengan managership skill</i></p>
+		<p><i>Usaha transformasi tidak beranjak kemanapun</i></p>	<p><i>Hasil jangka pendek dimungkinkan, terutama melalui pemotongan biaya, merger, dan akuisisi. Namun program transformasi sesungguhnya sulit untuk dimulai, dan perubahan besar jangka penjang tidak dapat dicapai</i></p>
0	0		++

Managership

Gambar 8

TAHAP RUTINISASI

Perubahan transformasional yang berhasil diwujudkan kemudian berjalan menuju tahap rutinisasi-berbagai sistem kerja yang baru dapat dikuasai dengan baik sehingga menjadi praktik yang diterima umum dan menjadi kebiasaan baru dalam organisasi. Dalam tahap rutinisasi ini, *leader* berusaha menanamkan perubahan-perubahan yang berhasil diwujudkan kedalam kultur organisasi. Disamping itu, perubahan transformasional yang berhasil diwujudkan menimbulkan *core beliefs* baru dikalangan personel, yang dapat digunakan untuk menggantikan atau menambah *core beliefs* lama. *Leader* bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan *core beliefs* baru sebagaimana yang dibuktikan melalui perubahan transformasional kepada personel. Lebih lanjut, perubahan transformasional menimbulkan *core values* baru yang dapat dimasukkan ke dalam kultur organisasi. Seperti halnya dengan *core beliefs*, *leader* bertanggung jawab

untuk mengkomunikasikan *core values* baru yang menggantikan atau menambah *core values* lama yang terdapat dalam kultur organisasi.

Agar siklus perubahan transformasional tidak tergelincir ke dalam jebakan stagnasi, pada tahap rutinisasi ini *leader* mulai melakukan persiapan kembali untuk melakukan perubahan transformasional berikutnya. Dengan demikian proses perubahan berlangsung terus secara berkelanjutan sebagaimana dilukiskan pada gambar 2.

Untuk memelihara semangat perubahan transformasional, *leader* perlu menanamkan *value*, ketidakpuasan kreatif (*creative discontent*)²⁰ di dalam diri personel. Jika orang menghadapi kenyataan tidak seperti yang diinginkan, ia akan mengalami ketidakpuasan. Hams dibedakan ketidakpuasan menjadi dua macam : (1) ketidakpuasan emosional dan (2) ketidakpuasan kreatif. Ketidakpuasan emosional adalah perasaan negatif seseorang yang timbul sebagai akibat tidak terpenuhinya keinginannya. Perasaan negatif dapat berwujud jengkel, sedih, marah, kesal, atau putus asa. Ketidakpuasan emosional merupakan ketidakpuasan yang tidak produktif dan dihasilkan oleh orang yang tidak bertanggungjawab.

Ketidakpuasan kreatif adalah perasaan positif seseorang dalam menghadapi keadaan tidak terpenuhinya keinginannya. Ketidakpuasan kreatif juga berarti ketidakpuasan terhadap sesuatu yang telah berjalan dengan baik, yang dilandasi oleh keyakinan bahwa "selalu ada cara yang lebih baik."²¹ Ketidakpuasan kreatif merupakan ketidakpuasan yang produktif dan dihasilkan oleh orang yang memiliki anggung jawab tinggi dalam dirinya. Ketidakpuasan kreatif merupakan nilai yang perlu dijunjung tinggi, yang diwujudkan dalam : (1) kegigihan personel untuk mencapai kesempurnaan dan (2) kekuatan jiwa personel dalam menerima kegagalan.

Orang tidak pernah mencapai kesempurnaan dalam kehidupan di dunia ini, oleh karena itu, tanpa mengenal lelah, orang perlu dengan kegigihan luar biasa berusaha mencapai kesempurnaan. Ketidakpuasan kreatif dilandasi oleh semangat yang tinggi dalam mencapai kesempurnaan.

²⁰ Bounds, et.al., p.492

²¹ Snyder, Doed, dan Houghton, pp.178-181

Ketidakpuasan kreatif menjadikan orang senantiasa mencari hikmah dari setiap kegagalan yang dihadapi, sehingga ia mampu secara kreatif menjadikan kegagalan sebagai suatu kesalahan yang bermanfaat untuk dipelajari. Dengan demikian, ketidakpuasan kreatif menjadikan orang mampu melihat fakta yang terdapat dalam setiap kegagalan yang dihadapi sehingga ia mampu menarik fakta yang terdapat dalam setiap kegagalan yang dihadapi sehingga ia mampu menarik pelajaran secara kreatif untuk melakukan *improvement* secara berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk menghasilkan *customer value*.

SISI BAYANGAN SUATU PERUBAHAN

Setiap perubahan besar terdapat di dalamnya sisi bayangan. Perubahan selalu bersifat tidak teratur, sosial, politis, kultural atau bertentangan dengan kultur yang ada. Kenyataan ini harus diperhitungkan sejak dini pada setiap perubahan.

Ketidakteraturan Organisasi. Sebelum mempertimbangkan perubahan transformasional yang akan dilaksanakan, perlu dilakukan penilaian mengenai kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan. Misalnya, pada saat perusahaan menghadapi masalah penurunan drastis pangsa pasar, tidaklah tepat jika kepada personel perusahaan tersebut ditawarkan perubahan tentang program pengembangan manajemen. Pada saat seperti itu, rencana perubahan program penilaian kinerja misalnya, juga tidak akan menarik personel untuk menerimanya sebagai suatu perubahan yang perlu dilakukan. Perubahan, meskipun sangat diperlukan, akan menimbulkan ketidakteraturan dalam jangka pendek. Oleh karena itu, jika ketidakteraturan ini tidak dikomunikasikan dengan baik kepada personel yang terlibat, orang akan mulai berkata: "Hal ini tidak dapat dilaksanakan. Keadaan sekarang lebih jelek dibandingkan dengan kondisi sebelumnya yang biasa terjadi. Marilah kita kembali ke cara lama yang kita kenal sebelumnya.

Keanehan individual. Karena orang bereaksi secara unik terhadap perubahan ada yang sepenuh hati melakukan sabotase dalam menghadapi perubahan seringkali penting untuk memikirkan dengan serius bagaimana

individu tertentu bereaksi terhadap perubahan yang direncanakan, sebelum perubahan tersebut dilaksanakan atau bahkan sebelum perubahan tersebut didesain. Manajer jarang memikirkan bagaimana setiap individu kemungkinan bereaksi terhadap perubahan, sehingga tidak merumuskan strategi untuk membantu mereka dalam menghadapi perubahan yang direncanakan.

Sistem sosial. Perubahan transformasional akan mengubah jaringan hubungan sosial yang telah terbentuk dalam organisasi. Dengan adanya perubahan, seringkali orang harus dipindah ke kelompok baru, klik dan aliansi yang telah ada dipecah dan diatur kembali. Begitu pula pola kepemimpinan Informal akan mengalami perubahan jika perubahan transformasional diimplementasikan. Manajer yang bijaksana mengetahui cara-cara sistem sosial melayani bisnis dan cara-cara sistem tersebut menghambat bisnis. Jika manajer memahami bahwa perubahan yang diperlukan akan menyebabkan semacam keresahan sosial, mereka siap menghadapi keadaan seperti itu.

Politik organisasi. Politik adalah cara untuk bersaing dalam mendapatkan kekuasaan, pandangan ideologis tertentu, tanggung jawab dan wewenang, dan sumber daya langka. Karena perubahan tidak dapat dipungkiri akan melibatkan faktor-faktor tersebut, maka perubahan selalu bersifat politis. Dalam perubahan, Perimbangan kekuasaan akan bergeser, ideologi baru diusulkan atau diwajibkan, dan sumber daya langka dialokasikan kembali. Oleh karena itu, setiap perubahan harus mempertimbangkan *stakeholders* yang akan terkena dampak perubahan yang direncanakan, dengan melakukan analisis terhadap *stakeholders*;

1. Membuat daftar *stakeholders* yang terkena dampak perubahan yang direncanakan.
2. Mengidentifikasi *stakeholders* utama dalam daftar tersebut disertai dengan kepentingan mereka masing-masing terhadap perubahan yang direncanakan.
3. Menentukan apakah setiap *stakeholder* merupakan kawan, penghalang, atau penentang terhadap perubahan yang direncanakan.
4. Mengembangkan strategi, terutama yang bersifat win-win, dalam menghadapi *stakeholders* utama dan kepentingan mereka.
5. Memperhitungkan kepedulian *stakeholder* sejak dimulainya perubahan.

Kultur organisasi. Usaha perubahan transformasional kemungkinan didukung oleh kultur yang telah ada atau kemungkinan bertentangan dengan kultur tersebut. Pemeriksaan terhadap kultur yang ada perlu dilakukan untuk mengetahui norma dan praktik yang mendukung perubahan dan yang menghambat implementasi perubahan. Jika perubahan yang direncanakan diperkirakan akan sangat bertentangan dengan kultur yang telah ada, akan lebih baik jika norma dan praktik yang seharusnya dilaksanakan oleh personel, dan kemudian digunakan untuk mengubah kultur yang telah ada.

PENUTUP

Di dalam era globalisasi dan era informasi ini, perubahan merupakan suatu *conditio sine qua non*-suatu kondisi yang tidak bisa tidak pasti terjadi. Jika di masa lalu, perubahan transformasional jarang terjadi, dalam era globalisasi dan era informasi ini, orang dituntut untuk melakukan perubahan macam itu dalam frekuensi yang lebih sering. Oleh karena itu, kompetensi dalam memicu perubahan transformasional, dan dalam memacu serta mengelola proses perubahan tersebut, menjadi suatu kebutuhan bagi para manajer, agar secara berhasil mereka mampu membawa organisasi perusahaan mereka mengarungi lingkungan bisnis yang turbulen ini.

Terlalu berisiko bila suatu perusahaan menghindari kesempatan untuk melakukan perubahan transformasional yang diperlukan, karena dengan tidak dipilihnya perubahan transformasional, berarti alternatif *slow death* yang dipilih.²² Namun, juga terlalu berisiko tinggi bila manajer memilih kesempatan untuk melakukan perubahan transformasional, tetapi mereka tidak memiliki kompetensi untuk mengelola perubahan tersebut, dan membiarkan perubahan berlangsung berdasarkan faktor keberuntungan. "*The risks of doing nothing are often greater than risks of making mistakes.*"²³

Peran baru manajer perlu dirumuskan kembali agar manajer mampu membawa organisasinya memasuki lingkungan bisnis yang turbulen. Tanpa

²² Quinn, pp.1-12.

²³ Richard G. Hamermesh, *Fad-Free Management World Executive Digest*, July, 1997, p.27

memasukkan unsur "bertanggung jawab untuk merencanakan dan menerapkan sistem yang menjamin orang memiliki kompetensi untuk melakukan *improvement* secara berkelanjutan" ke dalam peran manajer, para manajer akan tidak bertanggung jawab untuk senantiasa melakukan perubahan terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Dan tanpa kemampuan untuk senantiasa melakukan *improvement* terhadap proses dan sistem, organisasi akan terancam kelangsungan hidupnya, mengingat semakin tajamnya persaingan di era globalisasi ini.

Peran baru manajer menuntut kompetensi baru dalam bidang pengelolaan terhadap perubahan transformasional. Manajer perlu mengidentifikasi tahap-tahap yang harus dilalui proses perubahan transformasional dan mengembangkan kompetensi untuk mengelola setiap tahap proses perubahan tersebut.

Perubahan transformasional dilaksanakan melalui empat tahap (1) pemicuan, (2) ketidakpastian, (3) transformasi, dan (4) rutinisasi. Dalam setiap tahap terdapat jebakan yang dapat menghentikan proses perubahan untuk menghindarkan organisasi masuk ke dalam jebakan yang menghadang dalam setiap tahap proses perubahan transformasional tersebut.

Komponen utama kompetensi manajer dalam mengelola proses perubahan transformasional adalah (1) *leadership skill* dan (2) *managership skill*. *Leadership skill* terutama diperlukan oleh manajer untuk mampu memicu perubahan, mengingat perubahan transformasional harus dimulai dari pembangkitan rasa keterdesakan dalam diri seluruh personel organisasi, membentuk tim pemandu, dan merumuskan seratt mengkomunikasikan visi perubahan. *Managership skill* terutama diperlukan oleh manajer pada tahap-tahap tersebut diperlukan kemampuan untuk mengendalikan proses perubahan transformasional.

Kemampuan organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya di era globalisasi dan era informasi ini sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan Lingkungan bisnis yang dihadapi atau sesuai dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa yang akan datang. Kemampuan organisasi untuk berkembang di era sekarang ini ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan.

Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya personel perusahaan melakukan perubahan. Konsep *employee empowerment* menjadi prasyarat untuk membangun hiflex organization-suatu organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dan bahkan mampu dengan cepat menciptakan perubahan untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bounds Greg, Lyle Yorks, Mel Adam, Gipsie Ranney. *Beyond Total Quality Management Toward Emerging Paradigm*. New York:McGraw-Hill, Inc,1994.
- Hammer Michael, James Champy. *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business, 1993
- Hemermesh, Richard g. *Fad Free Management*. World Executive Digest, July, 1997
- Bate, Paul. *Strategies for Cultural Change*. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd, 1994.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Patching David. *Business Process Re-engineering*. Management Services. June 1994.
- Snyder, Neil H., James D.Dowd, jr., Dianne Morse Houghton. *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management* New York: The free Press, 1994.
- Quinn, Robert E. *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1996.
- Quirke, Bill. *Communicating Change*. London: McGraw-Hill Book Company, 1995.
- Egan, Gerard. *Adding Value: A Systematic Guide to Business-Driven Management and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1993.