

Sebuah perubahan pengelolaan perspektif

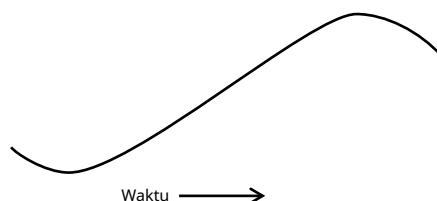
01

Richard Smith dan

Perkenalan

Perubahan adalah sebuah keharusan untuk bertahan hidup. Hal ini saya sadari beberapa tahun yang lalu ketika saya membaca buku Charles Handy *Jas Hujan Kosong: Memahami Masa Depan* (Handy, 1994). Ia menggambarkan sebuah pola, 'kurva sigmoid' (berbentuk seperti huruf Yunani 's': lihat Gambar 1.1). Kurva ini merupakan siklus hidup klasik yang menelusuri awal yang tertatih-tatih, kebangkitan dan keberhasilan, dan akhirnya kemunduran kerajaan, organisasi, produk, proses, dan bahkan individu atau karier. Handy menunjukkan bahwa rentang waktu menjadi semakin sempit. Produk, proses, organisasi, dan inisiatif 'baru' bangkit dan merosot dengan kecepatan yang semakin cepat.

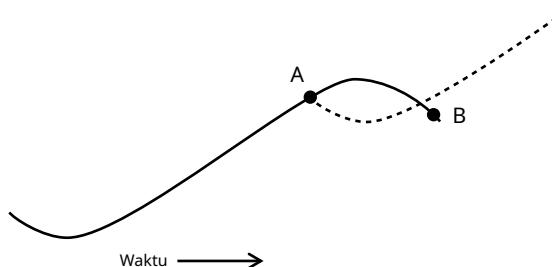
Angka 1.1 Kurva sigmoid



sumber: Dari *Jas Hujan Kosong* karya Charles Handy, diterbitkan oleh Hutchinson.
Dicetak ulang dengan izin dari The Random House Group Limited.

Ini kedengarannya menyedihkan, tetapi perubahan itu mungkin (Gambar 1.2). Sebuah kurva baru dapat dimulai. Seperti yang dikatakan Handy: "Tempat yang tepat untuk memulai kurva kedua itu adalah di titik A, di mana ada waktu, serta sumber daya dan energi untuk membawa kurva baru itu melalui eksplorasi awal dan kegagalannya sebelum kurva pertama mulai menurun." Kesulitannya adalah bahwa di titik A tidak ada kebutuhan yang jelas dan mendesak untuk perubahan. Itu cenderung terjadi di titik B, ketika bencana sudah di depan mata. Namun, pada tahap ini, waktu, energi, dan sumber daya untuk mendukung "awal baru" yang dibutuhkan tidak lagi tersedia.

Angka 1.2 Kurva sigmoid – kurva kedua



sumber: Dari jas Hujan Kosongkarya Charles Handy, diterbitkan oleh Hutchinson.

Dicetak ulang dengan izin dari The Random House Group Limited.

Maka saat kita mulai memikirkan tentang perubahan organisasi, kita menyadari perlunya pencarian tanpa henti akan perubahan yang akan memungkinkan kesehatan dan keberhasilan organisasi – dan orang-orangnya – untuk terus diperbarui saat berpindah dari satu kurva sigmoid ke kurva berikutnya... dan berikutnya.

Bab ini adalah yang paling tidak seperti buku pegangan dari 13 bab dalam buku ini. Bab-bab lainnya masing-masing akan mengambil aspek tertentu dari disiplin manajemen perubahan dan mengeksplorasinya secara praktis, menawarkan alat, templat, dan teknik untuk membantu manajer perubahan yang berpraktik bekerja secara efektif. Bab ini tidak menawarkan alat dan sedikit resep (beberapa mungkin terselip karena kurangnya pengendalian diri oleh penulis!). Tujuannya adalah untuk menetapkan konteks bagi disiplin manajemen perubahan, berdasarkan pada kumpulan penelitian dan pemikiran yang dipublikasikan dan terus bertambah.

Bab ini memperkenalkan pilihan model dan perspektif yang berpengaruh tentang perubahan. Model dan perspektif ini diambil dari berbagai penelitian dan pemikiran tentang perubahan yang luas dan terus berkembang sejak pertengahan abad ke-20. Kita semua yang terlibat dalam manajemen perubahan memiliki pendekatan dan model favorit kita – dan tidak dapat dihindari bahwa pendekatan dan model yang saya pilih dan rujuk akan kehilangan beberapa favorit setiap pembaca. Harapan saya adalah bahwa cara saya menggambarkan dan menyajikan pilihan ini akan mendorong pembaca untuk mengeksplorasi lebih jauh, menggunakan referensi untuk membangun perspektif manajemen perubahan mereka sendiri.

isi bab

Bagian A: Mengapa manajemen perubahan penting

Bagian B: Perubahan dan individu Bagian C:

Perubahan dan organisasi Bagian D: Peran kunci

dalam perubahan organisasi Bagian E: Budaya

organisasi dan perubahan Bagian F: Perubahan

yang muncul

bagian A: Mengapa manajemen perubahan penting

Perkenalan

Bagian ini bertujuan untuk menilai mengapa manajemen perubahan yang efektif itu penting. Bagian ini menjelaskan 'pengetahuan yang dibutuhkan untuk menawarkan informasi yang jelas, ringkas, dan berdasar pada bukti yang kuat tentang peran manajemen perubahan yang efektif dalam memungkinkan perubahan yang sukses dalam organisasi' (CMI CMBoK, 2013).

Saya akan menyebutkan beberapa penelitian yang menunjukkan seberapa sering dan seberapa serius kegagalan inisiatif perubahan. Yang lebih menggembirakan, saya menguraikan temuan penelitian utama yang menunjukkan bagaimana berbagai faktor dapat dikelola untuk meningkatkan peluang keberhasilan perubahan. Penelitian ini menawarkan bukti berharga bagi para manajer perubahan untuk digunakan saat mengadvokasi praktik yang baik.

1. pengalaman organisasi tentang perubahan

Mudah bagi para pemimpin dan manajer dalam organisasi untuk berasumsi bahwa perubahan itu mudah. Kita dididik dan dilatih untuk mendekati masalah secara logis dan rasional. Kita melihat peluang untuk melakukan perbaikan – besar atau kecil – dan dapat merumuskan rencana untuk melakukan perbaikan itu.

Kadang-kadang mengejutkan bahwa rencana kita yang sepenuhnya rasional tidak langsung mendapat persetujuan (dan tepuk tangan) dari rekan kerja. Kejutan yang lebih besar menanti; setelah meyakinkan rekan kerja bahwa rencana tersebut benar-benar dibutuhkan, rencana itu tidak berhasil dalam praktiknya. Begitu banyak faktor struktural, teknis, dan organisasi yang tampaknya menghambat kemajuan sehingga implementasinya, menurut kami, terasa seperti 'menembus lumpur'. Dalam beberapa bulan, rencana itu menjadi sejarah dan organisasi terus berjalan seperti sebelumnya.

Ini adalah karikatur, tentu saja. Namun, seperti karikatur lainnya, karikatur ini mengandung unsur-unsur pengalaman banyak manajer dan pemimpin. Penelitian selama beberapa dekade mencatat tingkat kegagalan yang sangat tinggi untuk inisiatif perubahan. Tingkat kegagalan inisiatif perubahan – lebih khusus lagi, di mana perubahan mencapai jauh lebih sedikit dari nilai yang diharapkan – telah dilaporkan setinggi 70-80 persen (King dan Peterson, 2007). Namun, beberapa organisasi dengan kinerja terbaik mengalami tingkat keberhasilan lebih dari 80 persen (IBM, 2008b). Kriteria dan ukuran variabel yang biasanya digunakan dalam penelitian ini menyulitkan untuk menarik kesimpulan pasti tentang tingkat kegagalan dan penyebabnya (Hughes, 2011). Meskipun demikian, bukti yang terus konsisten dan terakumulasi dari CEO, manajer proyek dan perubahan melalui berbagai sumber menunjukkan kenyataan bahwa sangat banyak upaya perubahan yang gagal.

Fbacaan selanjutnya

Penelitian tentang keberhasilan dan kegagalan inisiatif perubahan meliputi:

Beer, M dan Nohria, N (2000) *Memecahkan kode perubahan* Hughes, M (2011)

Apakah 70 persen dari semua inisiatif perubahan organisasi

benar-benar gagal?

Bahasa Indonesia: IBM (2008b) *Membuat Perubahan Berhasil*

King, S dan Peterson, L (2007) *Bagaimana pemimpin yang efektif mencapai kesuksesan dalam situasi kritis?*

inisiatif perubahan

Laclair, JA dan Rao, RP (2002) *Membantu karyawan menerima perubahan*

Kotter, JP (1995) *Memimpin perubahan: mengapa upaya transformasi gagal*

Konsultasi Moorhouse (2013) *Barometer Perubahan 2013*

2. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan dalam manajemen perubahan

2.1 Apa yang disarankan penelitian

Kegagalan banyak inisiatif perubahan untuk memberikan apa yang mereka janjikan adalah hal yang serius, tetapi bukan hal yang tak terelakkan. Ada banyak bukti kuat yang menunjukkan nilai praktik manajemen perubahan yang mapan dalam meningkatkan tingkat keberhasilan:

- Sebuah studi oleh Laclair dan Rao (2002) menemukan hubungan erat antara 12 faktor manajemen perubahan (pada tiga level: senior, menengah, dan lini depan) dan nilai yang diperoleh dari inisiatif perubahan. Perusahaan yang efektif di ketiga level tersebut memperoleh rata-rata 143 persen dari nilai yang diharapkan. Laclair dan Rao mengukur faktor-faktor manajemen umum yang, jika diikuti dengan efektif, memberikan kontribusi yang kuat terhadap keberhasilan. Contohnya termasuk manajemen eksekutif dan lini yang menjalankan fungsi mereka secara efektif dan menyediakan pelatihan, sumber daya, dan pemberdayaan bagi lini depan.
- PriceWaterhouseCoopers menerbitkan sebuah studi (PwC, 2004) tentang praktik manajemen proyek dan program. Mereka menyimpulkan, antara lain: 'Survei tersebut mengungkap korelasi yang tak terbantahkan antara kinerja proyek, tingkat kematangan, dan manajemen perubahan. Mayoritas organisasi dengan kinerja terbaik dan paling matang selalu atau sering menerapkan manajemen perubahan pada proyek mereka.' Hal ini menyoroti perlunya penyelarasan praktik manajemen perubahan dan proyek serta untuk memastikan struktur organisasi yang tepat.
- Sebuah studi IBM (2008b) menyoroti empat aktivitas utama yang membuat perubahan efektif:
 - mempersiapkan diri dengan memperoleh wawasan mendalam dan realistik mengenai kompleksitas perubahan, dan membuat rencana yang sesuai;

- menggunakan metodologi perubahan yang kuat yang selaras dengan metodologi manajemen proyek;
- membangun dan menerapkan keterampilan pada sponsor, manajer perubahan, dan staf yang berdaya;
- berinvestasi secara tepat dalam manajemen perubahan.

Mereka juga menemukan bahwa tingkat keberhasilan proyek perubahan yang menggunakan manajer perubahan khusus meningkat sebesar 19 persen dibandingkan dengan yang tidak menggunakannya.

- Studi Prosci selama beberapa tahun (Prosci, 2012) telah menunjukkan hubungan erat antara efektivitas program manajemen perubahan dan proporsi proyek yang memenuhi atau melampaui sasaran. Program manajemen perubahan yang dinilai 'baik' atau 'sangat baik' memiliki tingkat keberhasilan di atas 80 persen. Program yang dinilai 'buruk' atau 'cukup' mencapai kurang dari 50 persen.
Mereka secara khusus menyoroti pentingnya keberhasilan perubahan melalui sponsorship yang efektif, komunikasi yang konsisten, metodologi yang tepat, dukungan perubahan yang memiliki sumber daya yang tepat, dan keterlibatan karyawan.
- Sebuah makalah tentang manajemen perubahan proyek manajemen layanan TI (Ferris, 2013) menunjukkan bahwa manajemen proyek itu sendiri bukanlah alasan mengapa banyak inisiatif tersebut gagal. Ia menulis: 'Tidak ada pertimbangan yang diberikan terhadap kebutuhan akan kemampuan manajemen perubahan organisasi (OCM) pada proyek yang akan memastikan perubahan yang ditimbulkan melalui pengenalan teknologi baru benar-benar tertanam dalam organisasi.' Ferris mengatakan bahwa untuk inisiatif ini, manajemen perubahan yang efektif memberikan kecepatan adopsi, tingkat pemanfaatan, dan kecakapan karyawan yang lebih baik. Ia menekankan pentingnya persiapan yang efektif untuk perubahan, manajemen yang disiplin, penguatan yang jelas, dan serah terima yang cermat.
- Sebuah studi yang melibatkan lebih dari 2.500 orang dalam peran manajemen perubahan di 120 organisasi dilakukan oleh ChangeFirst Limited pada tahun 2010. Ditemukan bahwa enam hingga sembilan bulan setelah peluncuran proyek, proyek dengan masukan manajemen perubahan menghasilkan peningkatan kinerja, hasil keuangan, dan perubahan perilaku yang signifikan. Mayoritas responden mengaitkan lebih dari 20 persen keberhasilan secara langsung dengan manajemen perubahan yang efektif. Pengembalian investasi (ROI) yang dihitung pada proyek-proyek besar dihitung sebagai pengembalian 650 persen pada tingkat investasi saat ini dalam manajemen perubahan.
- Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan metodologi yang tepat secara konsisten merupakan faktor lanjutan yang secara konsisten dikaitkan dengan keberhasilan yang lebih besar.

2.2 Meningkatkan tingkat keberhasilan

Buku ini ditujukan untuk berbagi berbagai wawasan dan praktik yang menghasilkan peningkatan tingkat keberhasilan, khususnya:

- Kebutuhan bagi pimpinan eksekutif organisasi (atau kelompok lokal setara yang relevan dengan perubahan yang lebih terlokalisasi) untuk mendefinisikan dan memahami secara mendalam:
 - sifat dan dampak perubahan yang diusulkan;
 - kapasitas dan kemampuan organisasi untuk melaksanakannya.

- Pentingnya kejelasan tentang berbagai cara di mana organisasi mengharapkan manfaat dari perubahan.
- Cara pemangku kepentingan diidentifikasi dan dihubungkan secara kuat dengan perubahan melalui berbagai praktik komunikasi.
- Cara menyelaraskan dan mengelola perubahan dan praktik manajemen proyek, membuatnya sesuai dengan ukuran dan struktur organisasi.
- Bagaimana individu dan tim dapat didukung melalui perubahan dengan kepemimpinan yang baik, pelatihan yang tepat, dan fasilitasi yang hebat.
- Advokasi praktik terbaik di seluruh organisasi, didukung oleh pengumpulan informasi yang efektif, studi kasus yang relevan, dan penerapan pelajaran dari inisiatif perubahan masa lalu.

2.3 Perubahan dan konteks organisasi

Balogun dan Hope Hailey (2008) menjelaskan apa yang mereka sebut 'pilihan desain' yang perlu dipertimbangkan dalam merencanakan perubahan:

- *Ubah jalur*: akankah perubahan tersebut diperkenalkan 'dalam semalam' atau sebagai perjalanan selama kurun waktu tertentu?
- *Ubah titik awal*: Apakah akan diluncurkan mengikuti hierarki (ke atas atau ke bawah), atau tumbuh dari 'kantong' lokal?
- *Ubah gaya*: Apakah akan diperkenalkan secara lebih terarah atau lebih kolaboratif?
- *Ubah target*: apakah fokusnya pada kinerja, orang atau budaya?
- *Ganti tuas*: tuas apa yang paling tepat? (Lihat model '7-S' McKinsey di Bab 6, Bagian A1.2.)
- *Ganti peran*: siapa yang akan mensponsori dan mendukung perubahan tersebut, dan bagaimana?

Pilihan-pilihan ini tidak dapat dibuat dengan tepat jika mempertimbangkan perubahan secara terpisah. Perubahan terjadi dalam konteks organisasi tertentu, dan ada banyak faktor dalam konteks yang lebih luas yang seharusnya membentuk pilihan desain untuk proses perubahan. Faktor-faktor yang disebutkan oleh Balogun dan Hope Hailey meliputi:

- *Kekuatan*
Seberapa terkonsentrasi atau tersebarnya kekuasaan dalam organisasi? Seberapa besar pemberdayaan lokal atau individu yang dialami orang? Kekuasaan apa yang dimiliki oleh kelompok pemangku kepentingan yang berbeda? (Bab 4)
- *Waktu*
Apakah perubahan itu mendesak - akibat dari krisis? Apakah mungkin untuk mengambil pandangan jangka panjang? (Bab 2)
- *Cakupan*
Seberapa luas perubahan tersebut? Apa saja dampaknya? (Bab 6)
- *Kelestarian*
Elemen masa lalu apa yang harus dilestarikan? Elemen mana yang harus dihancurkan? (Pertimbangkan ikon fisik, seperti bangunan, lokasi, dan teknologi, dan

(hal-hal yang tidak berwujud seperti nilai-nilai, cara kerja, dan jaringan hubungan) (Bagian B dan Bab 11)

- *Keberagaman*

Seberapa homogenkah organisasi tersebut? Apakah keberagaman di antara orang-orang menjadi hambatan untuk mencapai keselarasan? Apakah keberagaman yang tidak memadai menjadi hambatan bagi kreativitas dan perubahan? (Bagian E dan Bab 12)

- *Kemampuan*

Apakah individu memiliki berbagai keterampilan yang dibutuhkan, baik untuk proses perubahan maupun untuk tuntutan yang akan mereka hadapi setelah perubahan? Seberapa baik organisasi dalam mengelola perubahan? Apakah organisasi memiliki akses ke orang-orang yang memiliki keterampilan yang sesuai? (Bab 7 dan 9)

- *Kapasitas*

Apakah organisasi memiliki dana, waktu, dan orang yang dibutuhkan agar perubahan berhasil? (Bab 2)

- *Kesiapan*

Apakah ada sejumlah orang dalam organisasi yang menyadari perlunya perubahan? Seberapa besar komitmen mereka terhadap perubahan? (Bab 5, 7, dan 11)

Dampak dan pengaruh masing-masing faktor kontekstual pada berbagai pilihan desain dapat dipertimbangkan dan didokumentasikan. Keputusan yang matang dan disengaja tentang pilihan desain membentuk landasan yang kuat untuk setiap perubahan yang direncanakan.

Betapapun bagusnya rencana untuk perubahan, penting untuk tetap mempertahankan fleksibilitas. Perencanaan yang baik sangat penting – tetapi perencanaan yang mekanistik dan kaku berbahaya, karena jalannya perubahan jarang mulus. Hal yang tidak terduga akan terjadi dan rencana harus disesuaikan untuk mengakomodasi masalah dan peluang yang muncul.

3. Mempersiapkan organisasi dan melihatnya sampai tuntas

Seperti yang akan terlihat pada banyak kesempatan di seluruh buku ini, perubahan bergantung pada orang-orang. Semakin awal dan menyeluruh orang-orang di seluruh organisasi (atau bagian-bagian yang terpengaruh) dapat dipersiapkan untuk perubahan, semakin besar kemungkinan perubahan tersebut akan berhasil.

Menurut Prosci (2012), dengan fokusnya pada manajemen perubahan proyek, dua 'pelajaran utama yang dipetik' dari inisiatif perubahan sebelumnya adalah tentang persiapan: 1) melibatkan sponsor perubahan secara aktif pada tahap awal – sejak awal proyek; dan 2) memulai aktivitas manajemen perubahan lebih awal, tepat sejak dimulainya proyek.

Namun, untuk proyek perubahan strategis, banyak penelitian yang menunjukkan keterlibatan manajemen perubahan sejak awal. Masukan manajemen perubahan dapat membantu pimpinan eksekutif untuk memikirkan konteks dan pendekatan terhadap perubahan serta implikasinya bahkan sebelum proyek yang eksplisit didefinisikan.

ringkasan

Bagian singkat ini telah menyoroti kesulitan dalam membuat inisiatif perubahan yang efektif dan beberapa faktor yang dapat membantu. Manajer perubahan yang mengetahui penelitian ini lebih mampu memengaruhi kolega mereka untuk menerapkan praktik manajemen perubahan yang baik.

Fbacaan selanjutnya

Balogun, J dan Hope Hailey, V (2008) *Menjelajahi Perubahan Strategis* Bahasa Indonesia:

IBM (2008b) *Membuat Perubahan Berhasil*

Prosci (2012) *Praktik Terbaik dalam Manajemen Perubahan* – atau yang lebih baru

laporkan jika tersedia



Qpertanyaan untuk dipikirkan

- 1 Data apa yang saya miliki tentang keberhasilan inisiatif perubahan di organisasi saya sendiri?
- 2 Informasi apa yang dapat membantu saya mengevaluasi perubahan kita dengan lebih baik?



bagian b: Perubahan dan individu

Perkenalan

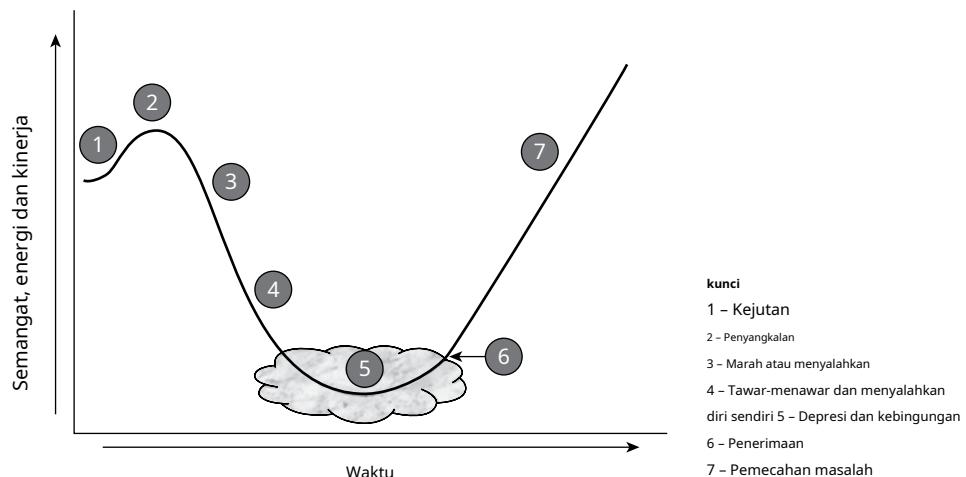
Bagian ini dimulai dengan memperkenalkan dua model perubahan individu yang signifikan dan dihormati secara luas. Keduanya menawarkan wawasan tentang perubahan sebagai proses manusia, dan memiliki penerapan langsung dan praktis bagi mereka yang ingin memimpin dan mengelola perubahan. Kemudian, bagian ini memperkenalkan alasan lain mengapa orang mungkin menerima atau menolak perubahan – dampak motivasi dan kepribadian – sebelum diakhiri dengan beberapa pengamatan yang lebih luas tentang penolakan terhadap perubahan.

1. Dampak dari 'kurva perubahan'

Salah satu cara yang sangat membantu untuk memahami proses perubahan bagi individu atau kelompok adalah 'kurva perubahan', yang terkadang juga disebut sebagai 'kurva transisi', 'siklus penanggulangan', atau 'respons manusia terhadap perubahan'. Kurva ini berasal dari karya Elisabeth Kübler-Ross (1969) yang mengamati orang-orang dalam proses penanggulangan kematian dan kesedihan. Semua perubahan melibatkan unsur-unsur melepaskan masa lalu dan terlibat dengan masa depan yang berbeda; sebagai hasilnya, pola-pola yang diamatinya menawarkan wawasan berharga tentang orang-orang yang menghadapi perubahan. Penulis lain – terutama Adams, Hayes dan Hopson (1976), dan Parker dan Lewis (1981) – telah mengembangkan pemikiran Kübler-Ross untuk berbagai perubahan hidup. Pembahasan di sini menerapkan pendekatannya dengan cara yang relevan dengan berbagai situasi perubahan.

Meskipun beberapa pihak menentang penelitian yang menerapkan model ini pada situasi organisasi, model ini tetap menjadi cara yang bermanfaat untuk melihat perubahan. Model ini mudah dikomunikasikan dan membantu menjelaskan banyak pola respons khas yang diamati dalam proses perubahan. Gambar 1.3 menunjukkan bagaimana kinerja pribadi, energi, dan, yang khas, suasana hati berubah melalui proses perubahan manusia yang normal.

Angka 1.3 Respon manusia terhadap perubahan



1.1 Tahapan Kurva

Syok dan penyangkalan

Setelah 'kejutan' awal (1) karena dihadapkan dengan perubahan, seorang individu (atau kelompok) sering kali menolak untuk terlibat dengan perubahan tersebut, seolah-olah mencoba membuktikan bahwa perubahan tersebut tidak nyata atau tidak diperlukan. Fase 'penyangkalan' ini (2) ditandai dengan ledakan energi (pertahanan) tambahan, yang cenderung meningkatkan kinerja dan suasana hati untuk sementara waktu.

Elemen kejutan diminimalkan dengan komunikasi yang efektif dan dini. Jika memungkinkan, libatkan orang-orang dalam proses perencanaan. Begitu perubahan diumumkan, waspadai tanda-tanda bahwa orang-orang tidak menanggapinya dengan serius, yang menunjukkan empati dan keteguhan tekad.

Marah dan menyalahkan

Dengan asumsi perubahan itu nyata dan akan terus berlanjut, akan tiba saatnya mereka yang mengalami perubahan tidak dapat lagi menghindari keterlibatan dengan perubahan itu. Pada titik ini, penyangkalan sering kali berubah menjadi kemarahan atau menyalahkan (3). Gagasan bahwa 'Ini tidak adil' mungkin muncul. 'Manajemen', 'pasar', 'orang-orang berjas' – selalu 'mereka' – disalahkan atas perubahan itu.

Inilah saatnya untuk berempati, dan membantu orang-orang untuk mempertimbangkan secara realistik dampak perubahan yang akan terjadi pada mereka secara individu. Jangan mencoba untuk mengecilkan kerugian yang akan dialami orang-orang – mereka perlu tahu bahwa biaya perubahan bagi mereka secara pribadi telah dipahami dengan baik.

Tawar-menawar dan menyalahkan diri sendiri

Ketika suasana hati dan kinerja semakin menurun, kesalahan mungkin akan beralih ke diri sendiri, dan unsur tawar-menawar pun muncul (4). Karena takut kehilangan orang yang dicintai, orang mencoba membuat kesepakatan dengan Tuhan untuk menyelamatkan nyawa orang yang mereka cintai. Ketika dihadapkan dengan PHK yang akan segera terjadi, orang mungkin akan mengambil pekerjaan tambahan untuk menunda atau menghindari ancaman tersebut.

Dukungan pribadi dan empati tetap penting. Respons yang efektif akan mencakup manajemen lini yang efektif, berbagi masalah dalam kelompok sebaya, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam merencanakan bagaimana perubahan akan diterapkan. Mendengarkan secara aktif dengan baik dapat menjadi alat yang ampuh untuk membantu orang menghadapi konsekuensi perubahan yang tidak diinginkan.

Depresi dan kebingungan

Proses hingga titik ini ditandai dengan dorongan untuk mempertahankan – atau kembali ke – situasi yang ada atau sebelumnya. Energi, moral, dan kinerja dapat berfluktuasi – tetapi semuanya berhubungan dengan sisi 'turun' kurva, antara kemarahan/menyalahkan orang lain dan menyalahkan diri sendiri/tawar-menawar. Kesadaran bahwa semua upaya tersebut gagal membuat orang berada pada titik terendah kinerja, energi, dan moral mereka. Kebingungan, kesedihan, bahkan depresi merupakan karakteristik periode ini (5). Empati, mendengarkan secara aktif, dan struktur pendukung yang baik mungkin merupakan respons yang paling efektif terhadap fase perubahan ini.

Penerimaan dan pemecahan masalah

Seseorang yang berhasil melewati masa ini memerlukan titik penerimaan. Titik ini adalah titik di mana orang tersebut menerima secara mendalam bahwa perubahan sedang terjadi dan memutuskan untuk menghadapi 'masa depan baru' ini (6). Untuk perubahan yang signifikan, seseorang mungkin tidak mencapai titik ini dengan cepat – dan dalam beberapa kasus mungkin tidak mencapainya sama sekali – tetapi tidak ada perilaku berorientasi masa depan yang akan dimulai sampai ada penerimaan sejati terhadap apa yang telah berubah. Wawasan ini seperti cahaya pertama fajar, yang dengannya individu melihat bahwa mereka memiliki masa depan setelah perubahan.

Setelah melewati titik ini, manusia mulai melakukan perilaku pemecahan masalah (7): bagaimana saya bisa hidup tanpa orang yang saya cintai, bagaimana saya bisa mendapatkan pekerjaan baru, bagaimana saya bisa mengkonfigurasi kehidupan baru ini, dan bagaimana saya bisa beradaptasi dengan lingkungan baru ini.

sistem kerja yang memudahkan hidup saya. Hal ini memungkinkan orang untuk mencoba pendekatan baru, membuat penemuan baru, dan akhirnya mengintegrasikannya ke dalam 'cara hidup' mereka yang baru.

1.2 Pengamatan praktis untuk memimpin dan mengelola perubahan

- 1** Orang terkadang terjebak dalam satu tahap, atau terombang-ambing di antara dua tahap – sering kali karena 'menyalahkan'. Terkadang orang mengalami kemunduran dalam proses ini. Namun, tahap-tahap yang dijelaskan di sini – di mana orang mengalami kemajuan melaluiinya – merupakan respons manusia yang normal terhadap perubahan dan harus dihormati sebagaimana adanya.
- 2** Panjang dan dalamnya kurva perubahan pribadi bisa berupa apa saja, mulai dari 'goyangan' (fluktuasi) yang singkat dan kecil hingga 'roller-coaster' besar yang berlangsung selama berbulan-bulan. Beberapa faktor yang cenderung memengaruhi panjang dan dalamnya kurva ini – dan kemungkinan untuk berhasil bangkit – meliputi:
 - Seberapa dalam individu terpengaruh oleh perubahan. Oleh karena itu, memahami perubahan dari perspektif berbagai pemangku kepentingan dan kelompok pemangku kepentingan sangat penting, sehingga dampak pada masing-masing pemangku kepentingan dapat diukur.
 - Kepercayaan diri dan ketahanan pribadi individu. Kontribusi para supervisor dan manajer lini lokal sangat penting. Mereka adalah orang-orang yang paling tepat untuk menilai bagaimana orang-orang yang berbeda cenderung menangani tingkat perubahan yang diharapkan.
 - Interaksi antara satu perubahan dan perubahan lain dalam kehidupan seorang individu. Seseorang yang memiliki jaringan teman dan keluarga yang stabil dan kuat dapat mengatasi pemutusan hubungan kerja lebih baik daripada orang lain yang saat ini sedang mengalami perpisahan keluarga yang berantakan. Sekali lagi, jika para supervisor dan manajer lini mengenal orang-orang mereka dengan baik, mereka dapat membantu menilai dampak tersebut.
 - Seberapa besar kendali atau pengaruh yang dirasakan orang terhadap perubahan. Inilah sebabnya mengapa melibatkan orang sedini mungkin, dan sedalam mungkin, meningkatkan prospek keberhasilan perubahan. Perhatikan bahwa ini mungkin menjelaskan gangguan yang relatif kecil yang mengikuti 'perubahan positif'; dalam banyak kasus, ini adalah perubahan yang kita mulai sendiri dan merasa lebih terkendali.
- 3** Kurva perubahan adalah fungsi waktu. Beberapa 'penolakan' yang tampak hanya mencerminkan perbedaan antara posisi mereka yang mengumumkan perubahan dan mereka yang menerimanya. Mereka yang mengumumkan perubahan telah memiliki keterlibatan yang lebih besar dalam proses tersebut hingga titik ini, sehingga kurva perubahan pribadi mereka lebih dangkal dan lebih pendek. Mereka juga memiliki lebih banyak waktu untuk memproses dampak perubahan pada diri mereka sendiri, sehingga biasanya berada lebih jauh dalam kurva tersebut. Pada titik pengumuman, mereka yang menerima perubahan berada tepat di awal kurva mereka. Menilai reaksi awal mereka terlalu keras sebagai 'penolakan yang tidak pantas' sama sekali gagal mengenali proses alami perubahan manusia.
- 4** Ketika orang menjadi marah tentang perubahan secara umum, atau tentang aspek-aspek tertentu darinya, dan ketika mereka menyalahkan pihak yang mengumumkan perubahan, mereka (setidaknya sebagian) mengekspresikan proses penyesuaian mereka sendiri terhadap perubahan tersebut. Tentu saja, semua masukan harus didengarkan dan ditanggapi dengan serius – tetapi kemarahan

dan menyalahkan pihak penerima perubahan belum tentu merupakan bukti bahwa perubahan dikelola dengan buruk. Adalah bijaksana untuk tidak menganggap kemarahan dan menyalahkan pihak lain sebagai sesuatu yang terlalu pribadi!

- 5 Penting untuk dicatat bahwa pola karakteristik respons manusia terhadap perubahan ini tetap berlaku untuk perubahan positif dalam hidup maupun perubahan yang tidak diinginkan. Kebanyakan orang yang telah menerima 'pekerjaan impian' baru akan dapat melacak pengalaman mereka selama enam bulan pertama melalui kurva ini! Tentu saja tidak semua orang akan mengalami hal-hal ini dengan cara yang persis sama, tetapi banyak yang akan mengenali – dari pengalaman mereka sendiri – unsur-unsur deskripsi ini.

Taku p

Kurva perubahan adalah perjalanan pribadi. Jangan berharap semua anggota kelompok sebaik mengalami perubahan seperti yang dialami perenang sinkronisasi! Kepribadian yang berbeda, pengalaman hidup yang berbeda, keadaan pribadi yang berbeda pada saat perubahan – semua ini dan masih banyak lagi akan memengaruhi cara individu yang berbeda merespons – dan seberapa cepat.



2. dimulai dengan 'akhiran'

Model kedua dari dua model perubahan individu yang kami miliki dikembangkan pada awal tahun 1990-an oleh William Bridges. Dalam bukunya *Mengelola Transisi*/Bridges (2009) membuat perbedaan utama antara 'perubahan' dan 'transisi':

Mengubah: peristiwa, aktivitas, dan langkah-langkah nyata yang dapat dituliskan dalam buku harian atau rencana proyek.

Transisi: proses psikologis manusia untuk melepaskan satu pola dan terlibat dengan yang baru.

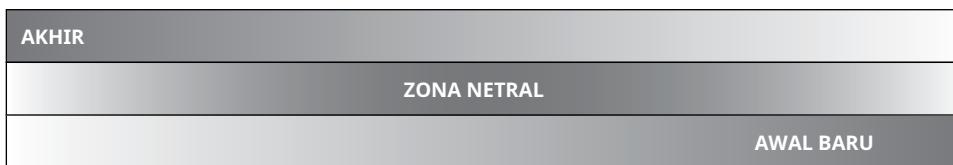
Jelas dari pembahasan kurva perubahan bahwa 'transisi' akan menjadi proses pribadi. Orang-orang akan berbeda-beda dalam hal seberapa cepat mereka akan siap untuk melepaskan masa lalu dan benar-benar terlibat dengan masa depan yang baru. Bridges menggambarkan tiga fase (atau seperti yang kemudian ia katakan, proses) yang harus diselesaikan agar transisi pribadi berhasil (Gambar 1.4). Ia meringkas fase-fase ini dengan cara ini (cetak miring saya):

- 1 Melepaskan cara-cara lama dan identitas lama yang dimiliki orang-orang. Fase pertama ini dari transisi adalah sebuah *akhir*, dan saat ketika Anda perlu membantu orang mengatasi kehilangan mereka.
- 2 Melewati masa peralihan ketika yang lama telah berlalu tetapi yang baru belum berfungsi sepenuhnya. Kami menyebut masa ini sebagai '*zona netral*': saat itulah penataan ulang dan pola ulang psikologis yang kritis terjadi.

- 3** Keluar dari transisi dan membuat *awal baru* nilah saatnya orang mengembangkan identitas baru, merasakan energi baru, dan menemukan tujuan baru yang membuat perubahan mulai berhasil.

(Jembatan, 2009)

Angka1.4 Tahapan transisi jembatan



Akan terlihat jelas seberapa dekat proses 'transisi' ini mencerminkan kurva perubahan yang dijelaskan di atas. Ada baiknya juga untuk memperhatikan dua perkembangan utama yang disoroti oleh pemikiran Bridges. Pertama, ia melihat ketiga 'fase' ini sebagai proses yang berurutan tetapi saling tumpang tindih: masing-masing memerlukan perhatian pada waktu yang tepat, untuk memastikan bahwa perubahan yang direncanakan benar-benar dilaksanakan oleh orang-orang. Proses-proses ini dieksplorasi secara lebih rinci di bawah ini. Kedua, ia berfokus pada potensi kreatif dari 'zona netral', bukan hanya sebagai masa kebingungan dan depresi tetapi sebagai masa ketika ada cukup fluiditas untuk eksperimen, masa ketika sikap dan perilaku yang benar-benar baru dapat dikembangkan.

2.1 Akhiran

Tugas utama tahap ini adalah agar orang-orang memahami dengan jelas detail tertentu dari kehidupan kerja mereka yang akan berakhir sebagai akibat dari perubahan tersebut. Untuk 'melepaskan' sesuatu, pertama-tama saya harus menyadari bahwa saya sedang memegangnya. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan, misalnya:

- Orang-orang dalam proses kerja – hulu dan hilir – mungkin berbeda.
- Komunikasi mungkin lebih banyak dilakukan melalui klik pada layar, lebih sedikit melalui telepon.
- Lokasi meja dan komunitas di sekitar mesin kopi dapat berubah.

Isu-isu ini dan banyak isu serupa lainnya mudah terlupakan ketika kita berdebat mengenai strategi perubahan.

– tetapi setiap kejadian merupakan akhir bagi mereka yang terkena dampaknya. Beberapa (tidak harus semua) akan merasakan kehilangan.

Taku p

Anda dapat meminta orang lain untuk membantu Anda mengidentifikasi akhir dan kerugian: 'Apa yang akan berubah bagi Anda jika kita...?'



Saran yang diberikan oleh Bridges kepada para manajer dan pemimpin tentang cara membantu orang melalui proses ini '*melepaskan cara-cara lama dan identitas lama yang dimiliki orang-orang*' akan mencakup:

- Jelaskan perubahannya dengan istilah yang sangat spesifik, sehingga orang-orang memahami dengan jelas apa tepatnya yang akan berbeda.
- Jangan anggap remeh *apa pun* bahwa orang-orang kehilangan sesuatu. Akui bahwa hal itu adalah kerugian – baik besar maupun kecil – dengan empati yang tulus.
- Biarkan orang tahu apa yang akan terjadi *bukan* perubahan. Misalnya, pernyataan bahwa kelompok kerja yang ada akan tetap berdekatan dalam konfigurasi kantor yang baru dapat membuat perbedaan besar bagi orang-orang dalam kelompok tersebut.
- Identifikasi alasan mengapa situasi saat ini tidak dapat berlanjut. Akan ada keuntungan di antara kerugian.

Studi Kasus

Sebuah perusahaan makanan mengotomatiskan jalur pengemasan, yang hanya memerlukan satu operator setelah perubahan, bukan 17 operator sebelum perubahan. Hal ini jelas akan memecah kelompok kerja yang sudah ada, tetapi jaminan diberikan kepada staf yang terdampak tentang keberlangsungan pekerjaan. Komitmen lebih lanjut diberikan bahwa posisi pada jalur baru yang berteknologi maju akan diisi dari staf junior yang sudah ada, yang akan diberikan pelatihan yang dibutuhkan.

- Jangan samakan masalah yang diajukan orang tentang isi perubahan dengan masalah yang timbul dari orang yang menjalani proses perubahan. Masalah yang diajukan tentang isi merupakan masukan yang berharga dan akan meningkatkan perubahan.
- Tunjukkan rasa hormat terhadap semua yang telah terjadi sebelumnya. Bantu orang lain untuk melihat bagaimana aspek terbaik dari masa lalu – keberhasilannya dan, yang terpenting, nilai-nilainya – akan dipertahankan dan ditingkatkan melalui perubahan.
- Berkommunikasilah dengan baik. Bahkan jika Anda sudah melakukannya, lakukanlah lagi. Sulit untuk berkomunikasi terlalu banyak!

2.2 Zona netral

Bridges menciptakan istilah 'zona netral' untuk masa ketika mereka yang terdampak telah melepaskan (atau membuat kemajuan substansial dalam melepaskan) keadaan yang ada. Ia mengakui bahwa 'masa peralihan' ini sering kali sulit, aneh, menegangkan, dan membingungkan bagi

mereka yang terpengaruh, tetapi menegaskan bahwa justru karena alasan-alasan ini, hal itu membuka kemungkinan eksperimen dan pengembangan pola-pola baru yang sesungguhnya.

Bayangkan zona netral sebagai perjalanan dari satu tempat ke tempat lain. Berikut beberapa implikasinya:

- Kecuali dalam film-film fiksi ilmiah, saya tidak dapat 'dipindahkan' dari satu tempat ke tempat lain. Perjalanan itu tidak dapat dihindari. Namun, saya dapat memilih untuk melihat perjalanan apa pun sebagai sekadar ketidaknyamanan – gangguan yang tidak diinginkan dalam hidup saya, yang harus dipersingkat sebisa mungkin – atau sebagai kesempatan untuk melihat-lihat, untuk belajar, untuk melihat hal-hal baru. Menggunakan gambar seperti ini dapat membantu orang untuk memberi makna pada periode ini. Gambar ini dapat melegitimasi peluang yang mungkin terjadi jika kita mencarinya.
- Selama perjalanan, saya mungkin akan 'hidup di dalam koper'. Rutinitas normal saya terganggu dan saya butuh rutinitas baru yang sesuai dengan jadwal penerbangan, transfer, penginapan, dan penundaan yang tak terhindarkan. Dalam menyesuaikan diri dengan rutinitas baru ini, saya mungkin belajar cara yang lebih baik untuk mengelola diri sendiri saat saya sudah mapan. Dengan cara yang sama, individu dan tim yang melewati zona netral mereka membutuhkan solusi sementara untuk masalah transisi. Beberapa adaptasi ini akan terbukti menjadi inovasi yang berguna setelah transisi berakhir. Perhatikan dan rayakanlah.
- Perjalanan bisa jadi saat yang sepi. Dorong mereka yang berada di zona netral untuk lebih terhubung dengan orang lain dan tim lain (pelancong lain atau mereka yang sudah tiba di tempat tujuan dengan selamat). Bahkan acara sosial terencana yang mempertemukan orang-orang di luar pekerjaan rutin mereka dapat membantu mereka untuk tetap 'membumi'. Pertimbangkan untuk menyertakan teman atau keluarga yang merupakan sistem pendukung pribadi utama mereka.
- Memberikan panduan kepada banyak orang dalam perjalanan mereka sendiri bisa jadi sulit. Agen perjalanan memiliki nomor saluran bantuan untuk memastikan bahwa mereka menerima umpan balik dari para pelancong dan dapat merevisi pengaturan perjalanan jika perlu. Ketika Anda dan orang-orang Anda berada di zona netral, sangat penting untuk menyiapkan sistem umpan balik dan komunikasi sementara yang akan memastikan Anda mengetahui dampak dari berbagai keputusan organisasi terhadap 'para pelancong' Anda. Komunikasi 'rantai komando' konvensional mungkin tidak memadai selama periode ini.

2.3 Awal yang baru

'Awal terjadi sesuai jadwal sebagai hasil dari keputusan... Di sisi lain, awal adalah fase akhir dari proses organik yang kita sebut "transisi," dan waktunya tidak ditentukan oleh tanggal yang tertulis pada jadwal implementasi. Awal mengikuti waktu pikiran dan hati.'

Jembatan, 2009

Memulai sesuatu yang baru adalah waktu yang penuh risiko. Itu berarti berkomitmen pada masa depan yang baru. Bridges merekomendasikan empat hal yang mendorong komitmen tersebut. Ia menyarankan bahwa orang-orang perlu:

Atujuan untuk masa depan setelah perubahan, yang mendorong orang untuk fokus pada membuatnya berhasil.

Agambar yang akan melibatkan imajinasi kreatif dari mereka yang terkena dampak, sehingga mereka sudah dapat 'menyentuh dan merasakan' situasi positif setelah perubahan.

Arencana yang kredibel, dan memberikan orang-orang jalan yang jelas menuju kesuksesan dalam mengimplementasikan perubahan.

*Aoperan yang harus dimainkan, baik dalam pelaksanaan rencana maupun di 'dunia baru' setelahnya
Perubahan telah tercapai.*

Dalam memberikan nasihat kepada para pemimpin dan manajer tentang perubahan, Bridges menyarankan bahwa mewujudkan awal yang baru menjadi kenyataan memerlukan:

- Konsistensi dalam perilaku dan pesan dari semua pihak yang dianggap berpengaruh dalam situasi setelah perubahan. Ini termasuk mengakui pentingnya keputusan simbolis.
- Keberhasilan awal yang terlihat untuk menyemangati dan meyakinkan orang: buatlah ini diketahui secara luas.
- Perayaan tonggak penting dalam perjalanan perubahan – terutama akhir perjalanan!

2.4 Ringkasan

Kebijaksanaan perubahan manusia dari William Bridges menyatukan banyak unsur nasihat praktis yang ditemukan dalam penulis lain tentang perubahan, dan merupakan dasar yang kuat untuk melatih para pemimpin perubahan bisnis tentang pendekatan yang efektif. Bridges merangkum pemikirannya seperti ini:

Melepaskan, mengubah pola, dan memulai awal yang baru: bersama-sama proses ini mengubah orientasi dan memperbarui orang ketika segala sesuatunya berubah di sekeliling mereka. Anda memerlukan transisi yang mereka tambahkan agar perubahan tersebut dapat terlihat dari permukaan dan memengaruhi cara orang bekerja sebenarnya. (Bridges, 2009)

3. Mengapa orang menerima atau menolak perubahan

- motivasi

Kita telah melihat bahwa orang menanggapi perubahan melalui proses transisi psikologis, dan telah mencatat bahwa orang menanggapi perubahan tertentu secara berbeda, sebagai individu. Untuk mengeksplorasi perbedaan ini, kita perlu memahami apa yang mendorong atau memotivasi orang.

Ini adalah bidang studi yang kompleks. Dalam ruang yang tersedia di sini, tujuan kami adalah untuk menawarkan pandangan tentang implikasi praktis dari beberapa perspektif utama. Ini diambil dari karya dasar tentang motivasi manusia yang berasal dari pertengahan abad ke-20.

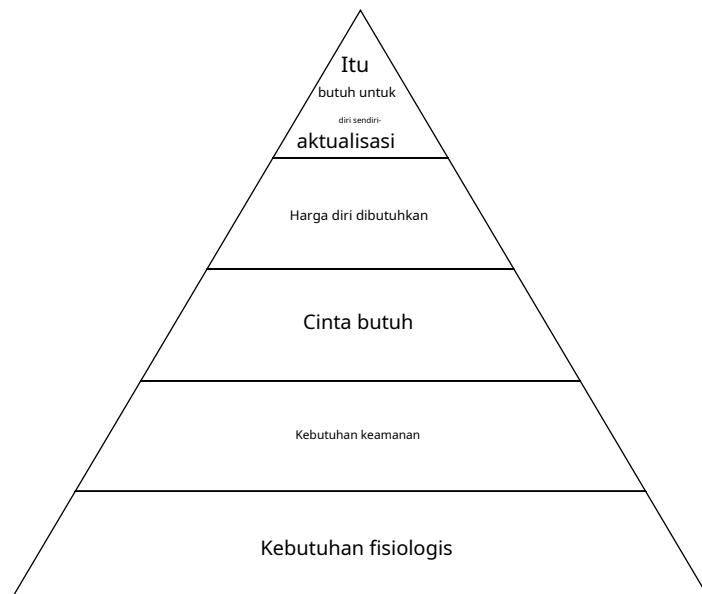
3.1 Maslow dan hierarki kebutuhan

Banyak orang telah menemukan konsep Maslow tentang 'hierarki kebutuhan' (Maslow, 1943) baik dalam studi akademis maupun di lingkungan bisnis.

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.5, Maslow menyarankan bahwa orang memiliki lima 'kebutuhan dasar':

- Pada tingkat paling dasar, orang membutuhkan makanan, air, tidur dan tempat tinggal –*kebutuhan fisiologis*.
- *Kebutuhan keamanan*(kadang-kadang disebut 'kebutuhan keamanan') mewakili kebutuhan akan dunia yang tertib dan aman dengan tingkat ancaman yang rendah terhadap kehidupan dan masa depan. Ini termasuk harapan yang wajar bahwa kebutuhan fisiologis saya akan terpenuhi besok dan hari ini. Hal ini dilambangkan bagi banyak orang dalam rutinitas pribadi dan pekerjaan.
- Maslow menyebut tingkat berikutnya dari hierarkinya sebagai '*cinta butuh*(kadang-kadang disebut 'kebutuhan sosial'). Yang ia maksud adalah keinginan untuk cinta, kasih sayang, interaksi sosial dan 'rasa memiliki'.
- *Kebutuhan harga diri*merasa puas dengan kombinasi harga diri, yang berlandaskan kuat pada pencapaian dan kemampuan nyata, serta rasa hormat dan pengakuan dari orang lain, bersama dengan status yang sering diberikannya. Hal ini mendukung rasa percaya diri dan harga diri.
- Kebutuhan dasar terakhir Maslow diungkapkan sebagai '*kebutuhan aktualisasi diri*'. Ini adalah keinginan untuk 'menjadi yang terbaik yang saya bisa', kerinduan untuk memenuhi potensi saya dan menggunakan kreativitas saya sesuai dengan bakat khusus saya. Maslow menulis: 'Seorang musisi harus membuat musik, seorang seniman harus melukis, seorang penyair harus menulis... untuk akhirnya bahagia. Kebutuhan ini dapat kita sebut aktualisasi diri.'

Angka1.5 Hirarki kebutuhan (Maslow, 1943)



Poin yang dikemukakan Maslow tentang kebutuhan dasar ini adalah bahwa kebutuhan tersebut cenderung tersusun secara hierarkis. Artinya, hanya setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi secara memadai, perhatian individu akan terfokus pada kebutuhan akan rasa aman dan seterusnya ke atas hierarki. Dengan kata lain, kebutuhan tingkat rendah memiliki kekuatan untuk memotivasi perilaku hingga kebutuhan tersebut terpenuhi secara memadai, kemudian kategori kebutuhan yang lebih tinggi cenderung mengambil alih.

T
aku p

Pekerjaan – dalam kondisi terbaiknya – memiliki kemungkinan untuk memenuhi semua 'kebutuhan dasar' ini. Mengingat pembahasan kita sebelumnya tentang 'akhir', kerangka kerja ini dapat digunakan oleh para pemimpin dan manajer untuk menilai kemungkinan dampak dari akhir dan kerugian pada orang yang berbeda.



3.2 Hadiah dan hukuman

Percobaan awal dengan model hewan didasarkan pada ide-ide sederhana tentang modifikasi perilaku menggunakan jadwal hadiah dan hukuman. Beberapa di antaranya dijelaskan secara singkat di Bab 9, Bagian A. 'Hadiah' biasanya berupa makanan, dan hukuman biasanya berupa sengatan listrik ringan atau air dingin. Beberapa kesimpulan utama dapat diringkas sebagai berikut:

- Perilaku tertentu yang diberi penghargaan cenderung diulang lebih sering, tetapi ketika pola pemberian penghargaan terhadap perilaku tersebut ditarik, frekuensinya cenderung berkurang.
- Jika suatu perilaku tertentu hanya diberi hadiah kadang-kadang saja (misalkan satu dari tiga kali), frekuensi perilaku tersebut cenderung meningkat lebih lambat, tetapi juga menghilang lebih lambat ketika jadwal hadiah dihentikan.
- Hukuman yang dikaitkan dengan perilaku tertentu cenderung mengurangi frekuensi perilaku itu, tetapi kurang kuat dibandingkan dengan memberi penghargaan pada perilaku alternatif.

Jelas cara berpikir ini sangat terkait dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan. Pendekatan 'behavioris' terhadap jadwal penghargaan ini cenderung mengarah pada pandangan yang sederhana tentang cara membuat orang berperilaku dengan cara tertentu: memberi penghargaan dan/atau menghukum alternatifnya. Meskipun budaya Barat abad ke-21 menentang pemikiran tersebut, sebagian besar pemikiran kita tentang motivasi masih dipengaruhi oleh model-model tersebut.

– pertimbangkan prevalensi 'gaji yang berkaitan dengan kinerja'. Namun, tetap benar bahwa motivasi manusia, meskipun mencakup respons terhadap penghargaan dan hukuman, jauh lebih kompleks daripada yang disarankan model ini.

3.3 Manusia tidak sama dengan hewan percobaan

Tentu saja, ada bahaya dalam melakukan percobaan pada hewan dan menerapkan hasilnya pada manusia. Salah satu 'benang merah' penelitian psikologis yang mengeksplorasi pentingnya

Pemikiran yang secara khusus berfokus pada motivasi manusia dikenal sebagai 'teori harapan'. Pencetus teori ini termasuk Edward Tolman dan Victor Vroom, dan garis besar pemikiran mereka yang jelas dipaparkan dalam Huczinsky dan Buchanan (2007).

Idenya adalah bahwa kekuatan pendorong untuk melakukan sesuatu adalah fungsi dari tiga hal:

- seberapa besar saya menghargai hasil tertentu (ini '*valensi*' tentu saja bisa negatif dan juga positif!);
- seberapa kuat saya yakin bahwa usaha saya akan menghasilkan kinerja yang baik ('*harapan*') – perhatikan bahwa ini adalah penilaian pribadi dan subjektif;
- seberapa kuat saya yakin bahwa kinerja baik saya akan menghasilkan hasil yang memuaskan ('*perantaraan*') – penilaian pribadi dan subjektif lainnya.

Dalam situasi perubahan, memahami nilai (positif atau negatif) perubahan dari perspektif pemangku kepentingan yang berbeda adalah penting. Penting juga untuk melakukan semua yang mungkin untuk memengaruhi kekuatan keyakinan mereka bahwa upaya diskresioner mereka dapat memengaruhi kinerja mereka, dan bahwa kinerja mereka dapat memengaruhi hasil perubahan. Jika perubahan memiliki nilai positif bagi para pemangku kepentingan, ini mendorong keyakinan mereka bahwa mereka dapat membuat perbedaan. Jika para pemangku kepentingan terkait percaya bahwa perubahan itu adalah 'karya iblis', semakin sedikit mereka percaya bahwa mereka dapat membuat perbedaan, semakin baik! Penerapan teori harapan dijelaskan dalam Bab 7, Bagian A2.

3.4 Kepuasan dan pertumbuhan

Frederick Herzberg terkenal karena meneliti kepuasan kerja sebagai komponen motivasi manusia (Herzberg, 2003). Ia dan timnya mewawancara ratusan orang, meminta mereka untuk menggambarkan kejadian kritis yang membuat mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hasil wawancara ini menghasilkan daftar faktor yang mengarah pada kepuasan kerja positif seperti yang ditunjukkan di sebelah kanan pada Tabel 1.1 (kira-kira dalam urutan signifikansi tersebut). Tim peneliti juga mengajukan pertanyaan sebaliknya: apa yang menyebabkan orang merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka? Hasil dari pertanyaan ini tercantum di sebelah kiri pada Tabel 1.1.

Yang diperhatikan Herzberg dan rekan-rekannya adalah bahwa "para dissatisfiers" berbeda jenisnya dengan "para satisfiers". Para dissatisfiers semuanya tentang konteks pekerjaan ('ekstrinsik'), sementara para satisfiers dalam berbagai cara dibangun ke dalam pekerjaan itu sendiri ('intrinsik'). Ia juga mencatat bahwa di atas tingkat tertentu, para dissatisfiers tidak dapat menciptakan motivasi positif sebagaimana saluran pembuangan yang baik tidak dapat menciptakan kesehatan yang positif. Jika dalam kondisi yang buruk mereka mengarah pada hasil yang buruk, tetapi pada diri mereka sendiri mereka tidak menciptakan hasil yang baik. Di sisi lain, para satisfiers secara langsung dikaitkan dengan kepuasan kerja dan peningkatan motivasi untuk bekerja.

Implikasi dari karya Herzberg menyebabkan beberapa organisasi besar merestrukturisasi pekerjaan. Mereka beralih dari pemikiran lini produksi ke kelompok kerja otonom yang mengikuti produk melalui proses produksi, melihat hasil akhir dari pekerjaan mereka. Untuk tujuan kita saat ini, penting untuk mempertimbangkan dampak inisiatif perubahan pada pihak yang merasa puas dan tidak puas. Apakah hasil bagi pemangku kepentingan utama akan meningkatkan ketidakpuasan? Apakah hasil tersebut akan meningkatkan kepuasan positif?

Konfirmasi temuan umum Herzberg datang dari penulis Dan Pink (Pink, 2011 dan pdf tanpa tanggal). Dia mengutip penelitian MIT yang menunjukkan bahwa untuk tugas yang membutuhkan

meja 1.1 Faktor-faktor higienis dan motivatornya

Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kepuasan Kerja yang LEBIH RENDAH (Hal-hal yang tidak memuaskan - 'Faktor-faktor higienis')	Faktor-Faktor yang Cenderung Menyebabkan Kepuasan Kerja yang LEBIH TINGGI (Satisfiers - 'Motivator')
<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan dan administrasi perusahaan - Pengawasan (kualitas teknis pengawasan) - Supervisi (hubungan dengan supervisor) - Kondisi kerja - Gaji - Hubungan dengan teman sebaya - Kehidupan pribadi - Hubungan dengan bawahan - Status - Keamanan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pencapaian - Pengakuan - Pekerjaan itu sendiri (konten pekerjaan) - Tanggung jawab - Kemajuan (promosi) - Pertumbuhan (pengembangan pribadi/profesional)

bahkan untuk sejumlah kecil keterampilan kognitif, peningkatan imbalan finansial tidak terkait dengan peningkatan kinerja. Bahkan kebalikannya mungkin benar. Ini menyiratkan bahwa organisasi perlu membayar orang dengan cukup sehingga gaji tidak lagi menjadi masalah (dalam istilah Herzberg, bukan 'pemuaskan'), tetapi di luar itu imbalan finansial mungkin memiliki nilai yang terbatas. Sebaliknya, Pink menyarankan bahwa ada tiga motivator utama untuk 'kerja pengetahuan':

*Otonomi:*Orang-orang suka mengarahkan diri mereka sendiri, dengan tingkat kebebasan yang tinggi untuk menentukan arah, metode, dan keadaan pekerjaan mereka.

*Penguasaan:*Orang-orang suka melakukan sesuatu dengan baik, dan menjadi lebih baik dalam melakukan hal-hal yang mereka sukai. nilai, sehingga peluang untuk tumbuh, berkembang, dan unggul dalam pekerjaan mereka secara intrinsik memotivasi.

*Tujuan:*Orang-orang ingin merasakan bahwa pekerjaan mereka mempunyai makna dan nilai, dan akan memilih untuk menginvestasikan diri pada aktivitas yang mereka anggap bermanfaat.

Taku p

Inisiatif perubahan apa pun yang dijalankan dengan cara yang mendorong otonomi, penguasaan, dan tujuan kemungkinan besar akan memotivasi orang dan melibatkan upaya diskresioner mereka.



3.5 Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mengajukan pertanyaan kunci (McGregor, 1960): 'Apa asumsi Anda (baik yang tersirat maupun yang tersurat) tentang cara yang paling efektif untuk mengelola orang?' Ia menjawab pertanyaan ini dengan menguraikan dua rangkaian asumsi berbeda yang ia amati dalam praktik – dan untuk menghindari pemberian label yang merugikan, ia cukup menyebutnya 'teori X' dan 'teori Y', label yang telah mereka miliki sejak saat itu.

Tabel 1.2 merangkum kedua rangkaian asumsi yang kontras ini, yang keduanya didasarkan pada premis bahwa 'manajemen bertanggung jawab untuk mengatur unsur-unsur perusahaan produktif... demi kepentingan tujuan ekonomi' (McGregor, 1957).

meja1.2Teori X dan Teori Y (berdasarkan McGregor, 1957)

Teori X	TeoriY
1 Perilaku manusia harus dikontrol secara eksternal.	1 Orang dapat mengendalikan diri dan mengarahkan diri sendiri.
2 Manajemen harus mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan orang dan perilaku mereka.	2 Motivasi merupakan karakteristik bawaan manusia yang dapat dikenali dan dikembangkan oleh manajer.
3 Kebanyakan orang tidak terlalu pintar, kurang berambisi, tidak suka tanggung jawab dan lebih suka dipimpin.	3 Orang-orang memiliki potensi besar untuk berkembang dan mampu memikul tanggung jawab.
4 Orang-orang malas, bekerja sesedikit mungkin dan pasif atau menolak kebutuhan organisasi.	4 Orang tidak pasif atau menolak kebutuhan organisasi; pengalaman berorganisasi mungkin membuat mereka demikian.
5 Kebanyakan orang mementingkan diri sendiri, menolak perubahan, dan acuh tak acuh terhadap kebutuhan organisasi.	5 Orang-orang dengan sukarela mendukung tujuan organisasi, terutama jika tujuan tersebut selaras dengan tujuan mereka sendiri.

Salah satu cara untuk melihat pengamatan dan kesimpulan McGregor adalah bahwa, secara umum, orang akan cenderung membuktikan Anda benar, apa pun pandangan Anda – ini karena orang cenderung berperilaku sesuai dengan cara mereka diperlakukan, meskipun dalam jangka panjang asumsi teori Y tampaknya menghasilkan hasil yang lebih baik.

Sebagian besar pemimpin bisnis yang pernah bekerja dengan saya, ketika diminta untuk memposisikan keyakinan mereka sendiri tentang orang-orang di spektrum antara kedua kutub ini (seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.6), menempatkan diri mereka lebih dekat ke teori Y daripada teori X. Namun, ketika disajikan dengan versi pernyataan ini dalam format kuesioner, menanyakan bagaimana mereka akan

Angka1.6Spektrum keyakinan



menanggapi situasi kepemimpinan tertentu, para pemimpin bisnis yang sama tersebut lebih seimbang antara kedua kutub tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa di bawah tekanan situasi kehidupan nyata, perilaku dan tindakan mungkin tidak selalu selaras dengan niat dan kata-kata. Kepercayaan sangat penting dalam mengelola perubahan, dan ini menggambarkan pentingnya memastikan bahwa para pemimpin, terutama pemimpin senior, dalam setiap rencana perubahan berperilaku konsisten dengan budaya dan norma yang mereka anut.

3.6 Kecemasan terhadap kelangsungan hidup dan pembelajaran

Dalam menggambarkan proses perubahan, Schein (1993) membandingkan dua jenis kecemasan sebagai motivator perilaku. Yaitu kecemasan belajar dan kecemasan bertahan hidup.

Kebanyakan orang, sepanjang hidup mereka, telah mengembangkan tingkat *kecemasan belajar*. Mereka berjuang melawan rasa frustrasi saat mencoba memecahkan masalah yang tampaknya sulit dipecahkan. Mereka mengalami perasaan tidak kompeten saat mencoba mempelajari (atau meningkatkan) keterampilan baru – misalnya ayunan golf atau versi baru sistem operasi komputer mereka. Mereka melakukan kesalahan dan mengalami hukuman emosional saat dikritik orang lain. Semua ini menciptakan kecemasan belajar yang membuat perubahan menjadi sulit. Tentu saja, beberapa orang memiliki tingkat kecemasan yang tinggi dan beberapa lainnya memiliki tingkat kecemasan yang jauh lebih rendah, tetapi pengalaman kecemasan belajar dialami oleh banyak orang.

Perubahan akan membutuhkan pembelajaran ulang terhadap cara-cara lama dan pembelajaran cara-cara baru, dan akibat dari kecemasan belajar adalah menghambat perubahan pada tingkat yang lebih besar atau lebih kecil. Dengan mengacu pada konsep Kurt Lewin tentang 'mencairkan' sebagai bagian dari proses perubahan (Bagian C2.1 di bawah), Schein menyarankan bahwa agar organisasi dapat berubah pada kecepatan yang dapat diterima, mereka harus belajar untuk 'mencairkan' dengan menciptakan kecemasan yang lebih besar dan bersaing – '*kecemasan bertahan hidup*'. Pencairan es memerlukan tiga elemen agar dapat dikelola secara efektif:

- *Diskonfirmasi*: menciptakan keyakinan yang mengganggu bahwa posisi saat ini tidak berkelanjutan, bahwa posisi tersebut tidak berfungsi lagi.
- *Penciptaan rasa bersalah atau kecemasan*: keyakinan bahwa jika saya tidak berubah, saya akan gagal mencapai tujuan saya dan konsekuensi negatifnya akan serius (mulai dari mengalami ketidaksetujuan hingga melihat tim saya dibubarkan, melihat organisasi gagal, atau kehilangan pekerjaan).
- *Penciptaan keamanan psikologis*: melalui rencana yang jelas dengan dukungan dan pembinaan yang sesuai. Hal ini terdengar berbeda dengan dua elemen sebelumnya, dan dirancang untuk mencegah 'kecemasan untuk bertahan hidup' menjadi terlalu besar, yang membuat orang lumpuh karena kecemasan. Hal ini menawarkan cara yang aman untuk maju.

Untuk memotivasi orang agar melakukan perubahan yang diinginkan, perlu diciptakan kecemasan bertahan hidup yang cukup untuk menggoyahkan situasi saat ini dan mendorong mereka maju. Pada saat yang sama, perlu untuk mendukung orang sedemikian rupa sehingga mereka merasa cukup aman untuk belajar secara efektif – bahwa kecemasan belajar mereka (yang akan menghambat mereka) dijaga serendah mungkin, dan tentu saja lebih rendah daripada kecemasan bertahan hidup. Keamanan psikologis ini diciptakan melalui penyediaan:

- pelatihan dan praktik;
- dukungan dan dorongan;

- pendekatan tanpa menghakimi yang tidak menghukum kesalahan;
- pelatihan;
- pengakuan dan penghargaan atas usaha ke arah yang benar dan untuk eksperimen.

Tujuan

Pemimpin organisasi dapat mencontohkan norma-norma untuk mencoba berbagai hal secara berbeda, tidak menghakimi satu sama lain, dan menerima umpan balik, pelatihan, dan bimbingan. Hal ini secara signifikan meningkatkan rasa aman secara psikologis dan mendorong orang lain dalam organisasi untuk terlibat dalam perubahan.



3.7 Pertumbuhan pribadi

Dalam hierarki Maslow, tingkat tertinggi diwakili oleh 'aktualisasi diri', yang mewakili kebutuhan orang untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi. Carl Rogers mempelajari kondisi yang memfasilitasi pertumbuhan pribadi. Dalam pekerjaannya sebagai psikolog klinis, ia menemukan bahwa apa yang paling membantu klien untuk maju dalam hidup mereka adalah kualitas hubungan tertentu. Hal ini diringkas oleh tiga 'kondisi inti' untuk pertumbuhan dan perubahan pribadi (Rogers, 1957):

- *Kesesuaian*: bersikap autentik dan tulus dalam hubungan. Ini berarti cukup menyadari pikiran dan perasaan sendiri sehingga orang lain merasakan integritas – sehingga mereka dapat memercayai Anda.
- *Penghargaan positif tanpa syarat*: sikap menerima dan menghormati seseorang sebagaimana adanya, tanpa menghakimi dan tanpa menyarankan kondisi atau harapan untuk membuat mereka 'dapat diterima'.
- *Empati*: kemauan untuk memahami orang lain dalam kerangka acuannya sendiri, mengomunikasikan melalui kata-kata dan tindakan bahwa seseorang memahami pikiran dan perasaan mereka.

Minat awal Rogers adalah dalam konteks psikoterapi, tetapi ia juga menerapkan gagasannya tentang kualitas hubungan ini dalam kerja kelompok, bidang pendidikan, dan dalam dunia politik yang lebih luas. Khususnya, Rogers mengadakan pertemuan kedua belah pihak dalam situasi konflik, khususnya di Afrika Selatan dan Irlandia Utara, di mana orang-orang dapat mulai mendengar sudut pandang satu sama lain dalam lingkungan yang aman.

Bagi pemimpin atau manajer mana pun yang mengelola orang melalui perubahan, atau bagi agen perubahan mana pun, menawarkan 'kondisi inti' ini kepada kolega dan bawahan akan memainkan peran utama dalam menciptakan keamanan psikologis yang dibahas oleh Schein, dan sebagai hasilnya akan mendukung orang dalam membuat perubahan pribadi yang menjadi dasar keberhasilan inisiatif perubahan yang lebih luas.

4. Mengapa orang menerima atau menolak perubahan – perbedaan individu

Kami telah mengeksplorasi beberapa aspek motivasi dan bagaimana hal ini dapat memengaruhi kemauan orang untuk menerima perubahan. Memahami aspek-aspek ini merupakan bagian dari gambaran yang lebih jelas. Pada tingkat yang lebih dalam, orang-orang tampaknya 'terprogram' secara berbeda satu sama lain. Apa yang dapat kita gambarkan sebagai 'kepribadian' atau 'temperamen' berarti bahwa satu orang akan bereaksi terhadap perubahan dengan cara yang secara sistematis berbeda dari cara orang lain akan merespons.

Memahami beberapa perbedaan sistematis antara orang-orang ini memungkinkan kita mengelola hubungan kita dengan berbagai macam orang secara lebih efektif. Pemahaman ini dapat menginformasikan konten, gaya, dan saluran komunikasi yang kita pilih, sehingga memungkinkan kita untuk terhubung secara efektif dengan sebanyak mungkin orang. Pemahaman ini juga dapat membantu kita menafsirkan tanggapan yang kita terima dengan lebih tepat.

Dua cara khusus untuk menggambarkan perbedaan antarmanusia disorot di bawah ini: manusia dengan 'tipe' yang berbeda dan pengenalan 'gaya belajar' yang berbeda. Dalam kedua kasus tersebut, komentar kami di sini tidak akan menjadikan Anda seorang 'ahli' dalam perangkat yang dimaksud. Komentar kami dimaksudkan untuk menawarkan beberapa poin praktis yang perlu dipertimbangkan, berdasarkan perangkat tertentu, dan untuk menunjukkan nilai yang lebih luas dari memiliki kerangka kerja seperti itu untuk digunakan dalam memimpin atau mengelola perubahan.

4.1 Orang-orang dari berbagai 'tipe'

Contoh paling terkenal dari teori 'tipe' didasarkan pada penelitian asli oleh psikolog Carl Jung, dan dioperasionalkan melalui kuesioner psikologis, Indikator Tipe Myers-Briggs.® Bahasa Indonesia: MBTI®). Instrumen ini hanya tersedia untuk pengguna yang memenuhi syarat; mereka yang ingin mempelajari penggunaan alat ini disarankan untuk mencari pelatihan dan akreditasi yang sesuai. Namun, model yang mendasari MBTI® menawarkan wawasan berharga mengenai perilaku yang kita lihat di sekitar kita dan dijelaskan di bawah ini. Situs web Myers & Briggs Foundation merupakan sumber informasi lebih lanjut (<http://www.myersbriggs.org>).

MBTI (Sistem Informasi Manajemen) Model ini didasarkan pada empat pasang 'preferensi' berlawanan yang ditunjukkan orang. Dalam setiap kasus, tidak ada preferensi yang lebih baik daripada kebalikannya; keduanya hanya mengarah pada pilihan yang berbeda. Analogi menjadi kidal atau tidak kidal sering digunakan: kita dapat melakukan banyak hal dengan salah satu tangan, tetapi yang satu terasa lebih nyaman daripada yang lain, dan karena penggunaan rutin menjadi lebih kuat. Keempat pasang preferensi (dijelaskan lebih rinci dalam Tabel 1.3) adalah:

- Ekstrovert – Introvert (disingkat 'E' atau 'I').

Catatan: Deskripsi ini tidak sama dengan cara istilah-istilah ini sering digunakan. Umumnya kita menilai orang sebagai ekstrovert berdasarkan cara mereka menggunakan energi mereka – misalnya menjadi 'jiwa dan roh pesta'. Dalam model ini, pertanyaannya adalah 'di mana saya memperoleh energi dari?' Baik seorang introvert maupun ekstrovert dapat memilih untuk berperan sebagai penyemangat dalam sebuah pesta, namun seorang ekstrovert akan merasa berseriangan dengan melakukannya sementara seorang introvert akan terkuras dan butuh waktu sendiri untuk memulihkan energinya.

- Penginderaan – Penginderaan (disingkat 'S' atau 'N' – N menghindari kebingungan dengan 'Introvert').

meja1.3 Ringkasan jenis-jenis

Ektrovert - Introvert (disingkat 'E' atau 'I')

Bahasa Inggris Orang-orang diberi energi oleh dunia luar:

- Suka berbicara dengan orang lain/bersikap ramah
- Suka belajar melalui aktivitas dan berbicara
- Banyak sekali minat
- Bicaralah dulu, pikirkan kemudian
- Seperti memulai hal baru

SAYA Orang-orang diberi energi oleh dunia batin mereka sendiri:

- Menikmati pikiran dan perasaan mereka sendiri
- Lebih suka menulis untuk mengekspresikan ide
- Pembelajar reflektif
- Minat yang lebih sedikit namun lebih serius
- Berpikirlah sebelum berbicara

Sensing - iNtuiting (disingkat 'S' atau 'N' - N menghindari kebingungan dengan 'Introvert')

SOng fokus pada data sensorik:

- Fokus pada apa yang dikatakan oleh indra mereka
- **Perhatikan fakta yang pasti dan rinci**
- Perhatikan hal-hal dengan cara yang teratur
- Seperti mendapatkan informasi secara jelas
- 'Pendekatan 'disini dan sekarang', kepercayaan pada pengalaman

NOng-orang fokus pada interpretasi dan intuisi:

- Seseorang yang memiliki gambaran besar
- **Nikmati konsep dan teori**
- Mencari makna di balik fakta
- Berorientasi masa depan
- Bersedia mempercayai intuisi

Berpikir - Merasa (disingkat 'T' atau 'F')

TOrang membuat keputusan melalui pemikiran rasional:

- Menangani masalah dengan logika
- **Penalaran sebab akibat**
- Berpikiran keras
- Carilah jawaban yang 'benar' secara objektif
- Hargai solusi yang adil

FOng membuat keputusan melalui perasaan sensitif:

- Dengan empati/perhatian terhadap orang lain
- Dengan kasih sayang
- Berdasarkan nilai dan keyakinan
- Mencari hasil yang diterima secara luas
- Terbuka dan menerima orang lain

Menilai - Mengamati (disingkat 'J' atau 'P')

JOrang-orang lebih suka situasi yang 'jelas dan gamblang':

- Bekerja sesuai jadwal
- **Sistematis dan metodis**
- Suka merencanakan
- Hargai 'penutupan' pada keputusan
- Tidak suka tekanan untuk menyelesaikan sesuatu terlambat

POng-orang lebih menyukai situasi ambigu yang 'terbuka':

- Spontan
- Senang dengan ambiguitas
- Suka bersikap fleksibel dan mudah beradaptasi
- Tidak menyukai sistem yang membatasi, rencana yang terperinci
- Sangat menikmati pekerjaan yang 'mendesak'

- Berpikir – Merasa (disingkat 'T' atau 'F').
- Menilai – Mengamati (disingkat 'J' atau 'P')

catastan: Penggunaan istilah 'Menilai' di sini tidak memiliki konotasi negatif seperti yang terkadang terjadi dalam percakapan sehari-hari. Istilah ini digunakan di sini untuk menggambarkan seseorang yang lebih suka membuat keputusan, baik dengan kepala atau hati, berbeda dengan orang lain yang lebih suka fokus pada eksplorasi informasi yang tersedia. Orang 'J' fokus padamenggunakaninformasi; orang 'P' fokus padamengumpulkandia.

Bagi yang sudah tau MBTI®Instrumen ini akan mengambil empat huruf yang mewakili empat preferensi seseorang di antara pasangan-pasangan individual untuk membuat ringkasan seperti ESTJ, ISTJ, ENTJ, INTJ dan seterusnya – ada 16 kemungkinan kombinasi. Ringkasan empat huruf ini menciptakan gambaran yang kaya tentang cara seseorang cenderung berperilaku dalam berbagai situasi, dan terhadap berbagai orang yang berbeda. Model ini dapat membantu orang untuk memperjelas preferensi mereka sendiri dan memahami perbedaan mereka dengan orang lain.

Konflik dan komplementaritas

Dari deskripsi tipe-tipe ini, mudah untuk melihat bagaimana orang yang berbeda bisa salah paham satu sama lain, terutama ketika mereka memiliki preferensi yang berlawanan. Mereka mungkin berakhir dalam konflik, bukan karena/*s/d* dari suatu masalah tetapi karena mereka *berbagaimana melihat sesuatu*. Idealnya adalah mencari kekuatan yang dapat disumbangkan setiap orang pada situasi tertentu. Misalnya, objektivitas, rasionalitas, dan kepedulian terhadap keadilan dari orang yang 'Berpikir' akan sangat penting untuk hasil yang baik dari sebuah rapat untuk membahas dampak perubahan pada kelompok kerja. Begitu pula dengan rasa kemanusiaan yang alami dan pemahaman yang peka terhadap orang-orang yang terlibat, yang akan menjadi hal yang alami bagi rekan kerja yang 'Merasa'. Idealnya kita menghargai keduanya, sambil menghormati preferensi yang berbeda dari mana mereka berasal. Dan jika kedua individu dapat mulai memahami dan menghormati kontribusi satu sama lain, mereka dapat mulai membentuk tim yang hebat.

Qpertanyaan untuk dipikirkan

Sebagai latihan, Anda mungkin ingin memikirkan cara-cara yang berbeda bagi Anda untuk merencanakan inisiatif perubahan:

- dengan seseorang yang suka mengambil keputusan dengan cepat dan terorganisasi (Menilai) dan juga sangat rasional, logis, dan objektif (Berpikir); atau
- dengan seseorang yang suka mengambil keputusan secara cepat dan terorganisasi (Menilai) dan juga sangat peka terhadap orang lain, berhati lembut dan penuh kasih sayang (Perasaan).



- 1 Apa keuntungan masing-masing?
- 2 Apa risikonya?
- 3 Bagaimana preferensi Anda memengaruhi penilaian Anda?

Preferensi dalam bekerja dalam pembelajaran

Orang dengan preferensi 'Sensing' yang kuat cenderung menghargai instruksi yang lebih rinci; mereka yang memiliki preferensi 'iNtuiting' yang berlawanan akan lebih menyukai pendekatan yang lebih terbuka. Mereka yang memiliki preferensi 'Thinking' yang kuat biasanya mencari logika yang lebih ketat dalam pembelajaran mereka dan lebih sedikit dukungan pribadi daripada mereka yang memiliki preferensi 'Feeling' yang berlawanan.

Preferensi di tempat kerja dalam situasi perubahan

Preferensi tipe juga akan memengaruhi sikap terhadap perubahan. Misalnya, seseorang dengan preferensi 'Introvert' dan 'Sensing' yang kuat akan menunjukkan pendekatan yang bijaksana dan membumi yang hanya mendukung perubahan yang hati-hati dan bertahap. Sebaliknya, seseorang dengan preferensi 'Ekstrovert' dan 'iNtuitive' yang kuat cenderung lebih suka terlibat dengan orang lain dalam perubahan yang dramatis dan langsung. Seseorang yang 'Introverted iNtuitive' akan lebih menyukai ide dan visi, sementara seseorang yang 'Extraverted Sensing' akan ingin mengatur tindakan langsung (Hirsh dan Kummerow, 1994).

Ringkasan

Perbedaan antara orang-orang yang disorot dengan mempertimbangkan 'tipe' kepribadian memiliki implikasi bagi banyak aspek perubahan. Misalnya:

- Dalam memfasilitasi kelompok kerja, menggunakan format yang memberikan waktu bagi mereka yang lebih 'Introvert' untuk berpikir sebelum berbicara akan mencegah ide-ide mereka hilang dalam aliran ide yang lebih 'internal' dari anggota kelompok yang 'Ekstrovert'. Bab 10, Bagian C3 menjelaskan lebih lanjut tentang bekerja dengan 'tipe' yang berbeda dalam suasana fasilitasi.
- Saat mengomunikasikan informasi selama inisiatif perubahan, kita dapat memastikan gambaran besar dan visi perubahannya jelas (memenuhi kebutuhan mereka yang memiliki preferensi 'iNtuitif'), sekaligus menyediakan sumber daya cadangan berupa data dan fakta (untuk memenuhi kebutuhan mereka yang memiliki preferensi 'Penginderaan').

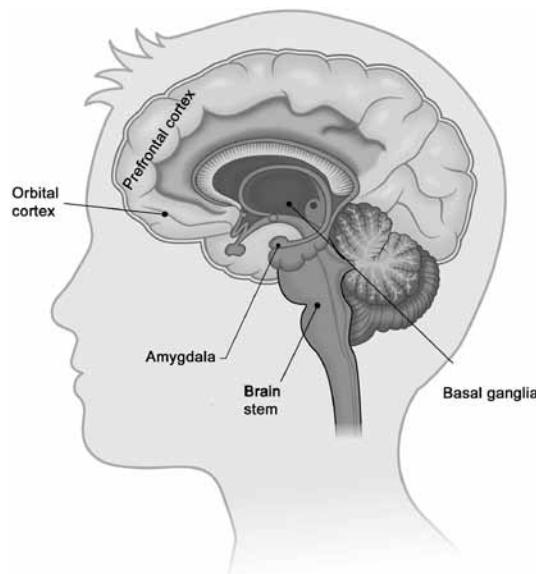
Bagi siapa pun yang terlibat dalam memfasilitasi perubahan, penting untuk belajar mengamati, terlibat dengan, dan mendapatkan yang terbaik dari berbagai orang. Ini adalah elemen kunci dari pengembangan pribadi dan profesional yang berkelanjutan. Kerangka kerja seperti yang digunakan dalam MBTI® dapat menyediakan struktur yang berguna untuk pengamatan semacam itu.

4.2 Gaya belajar

Pengenalan berbagai 'gaya belajar' (Honey dan Mumford, 1992) menawarkan cara lain yang bermanfaat untuk memikirkan perbedaan antarmanusia. Pendekatan mereka didasarkan pada preferensi yang berbeda yang dimiliki orang tentang cara mereka menerima informasi dan pembelajaran (dijelaskan dalam Bab 9, Bagian A3.1). Saat merencanakan inisiatif perubahan, dan khususnya elemen komunikasi dan pembelajaran di sekitarnya, kerangka gaya belajar ini dapat bertindak sebagai daftar periksa yang bermanfaat untuk memastikan bahwa sebanyak mungkin orang dapat dijangkau melalui media komunikasi pilihan mereka sendiri.

5. Mengapa orang menerima atau menolak perubahan – beberapa temuan dari ilmu saraf

Angka 1.7 Area otak



sumber: istockphoto.com

Temuan ilmu saraf semakin memperjelas aspek respons manusia terhadap perubahan. Berikut tiga contoh pengamatan ilmu saraf yang berkaitan dengan penolakan terhadap perubahan:

- Area otak kita yang menangani rutinitas yang telah teruji (ganglia basal, lihat Gambar 1.7) membutuhkan sedikit energi untuk beroperasi secara efektif. Sebagian besar kehidupan sehari-hari, termasuk kehidupan kerja, dijalankan dari 'ruang operasi' ini. Namun, ada bagian otak yang berbeda (korteks prefrontal) yang digunakan untuk memproses informasi atau pilihan baru. Dalam situasi perubahan, area ini digunakan jauh lebih banyak – dan sangat boros energi. Tuntutan terus-menerus terhadap sumber dayanya tidak nyaman – bahkan kita berbicara tentang 'keluar dari zona nyaman kita'. Akibatnya, kita sampai pada tingkat 'terprogram' untuk menghindari atau meminimalkan jumlah perubahan yang kita hadapi (Rock dan Schwarz, 2006).
- Otak manusia sangat responsif terhadap ketidaksesuaian antara kejadian aktual dan apa yang mereka harapkan – yang oleh ilmu saraf disebut 'kesalahan'. Periode perubahan akan menciptakan banyak sinyal 'ketidaksesuaian' dari lingkungan. Area otak yang menghasilkan sinyal-sinyal ini (korteks frontal orbital) berhubungan erat dengan bagian yang mengoperasikan respons 'lawan, lari, atau diam' (amigdala). Bagian-bagian otak ini meminta energi yang biasanya digunakan oleh 'otak yang berpikir' (korteks prefrontal).

mengarah pada 'serangan ganda': respons emosional (melawan, lari, atau membeku) diaktifkan dan pemikiran rasional (setidaknya agak) dinonaktifkan. Ini membantu kita memahami mengapa respons yang tampaknya emosional dan irasional umum terjadi selama perubahan (Rock dan Schwarz, 2006).

- Ringleb dan Rock (2008) mengutip Ochsner dan Lieberman (2001) yang mengatakan bahwa otak 'sangat sosial'. 'Rasa sakit sosial', seperti contoh rasa sakit atau kekurangan lainnya (rasa sakit fisik, lapar, haus) berfungsi sebagai 'sinyal untuk mengubah perilaku' dan 'jika... tidak dihiraukan akan berdampak buruk pada pikiran dan biologi' (Ringleb dan Rock, 2008). Perubahan organisasi sering kali mengganggu kontak sosial yang berharga, dan ini memengaruhi pemikiran yang jernih.

Rock dan Schwarz (2006) juga menyoroti dua benang merah utama penelitian ilmu saraf yang relevan dalam membantu orang menerima perubahan:

- Orang-orang bertindak berdasarkan 'peta mental' dunia di sekitar mereka – serangkaian asumsi dan keyakinan yang memandu perilaku. Mengubahnya sulit dan memerlukan 'momen pencerahan' – 'momen wawasan' – yang telah terbukti menciptakan jaringan koneksi saraf baru di otak. Wawasan ini 'perlu dihasilkan dari dalam, bukan diberikan kepada individu sebagai kesimpulan'. Wawasan ini dapat membuka berbagai kemungkinan baru bagi orang-orang, mengubah sikap mereka terhadap perubahan. Untuk menghasilkan perubahan yang langgeng, kita harus mengajukan pertanyaan yang menggugah wawasan daripada memberikan resep, dan kita harus menggunakan proses pembelajaran berdasarkan pengalaman daripada didaktis untuk mendukung perubahan.
- Kita menjadi apa yang kita perhatikan. 'Momen-momen wawasan' yang disebutkan di atas perlu difokuskan dalam jangka waktu tertentu jika ingin menghasilkan perbedaan yang permanen. Para penulis ini menulis tentang 'kepadatan perhatian', yang mereka maksud adalah 'jumlah perhatian yang diberikan pada pengalaman mental tertentu dalam waktu tertentu'. Maksud mereka adalah bahwa kepadatan perhatian yang tinggi sebenarnya mengadaptasi dan mengubah 'pengaturan' internal otak sehingga cara berpikir (dan berperilaku) yang baru menjadi alami dan rutin. Mengingatkan orang dengan lembut tetapi sering tentang wawasan mereka (melalui pembinaan atau umpan balik yang menegaskan) menciptakan perubahan permanen dalam sikap dan perilaku.

6. Sepatah kata tentang resistensi terhadap perubahan

Penolakan terhadap perubahan dapat terjadi dalam berbagai bentuk. Keberatan terhadap usulan perubahan mungkin sangat vokal dan eksplisit atau mungkin diungkapkan dalam sikap keras kepala dan ketidaksetujuan yang tidak diungkapkan dengan kata-kata. Gejalanya dapat berkisar dari keengganhan dan kinerja yang buruk, hingga konflik industri atau bahkan sabotase. Beberapa penolakan akan ditujukan pada isi dan sifat perubahan, beberapa lainnya ditujukan pada proses penerapan perubahan.

6.1 Respon individu terhadap perubahan

Cameron dan Green (2012), dalam buku mereka *Memahami Manajemen Perubahan* mengidentifikasi lima faktor yang mungkin memengaruhi respons individu terhadap perubahan:

1 Sifat perubahan

Faktor ini mencakup isu-isu seperti skala perubahan, nilai-nilai yang mendasarinya, tujuan yang diharapkan tercapai, kecepatan penerapannya dan apakah perubahan tersebut merupakan bagian dari serangkaian perubahan atau tidak.

2 Konsekuensi dari perubahan

Bagi kebanyakan orang, ini bukan pertanyaan abstrak, melainkan pertanyaan praktis:

"Bagaimana ini akan memengaruhi saya?" Jelas, perubahan yang akan memberi dampak lebih besar pada individu – positif atau negatif – cenderung memunculkan respons yang lebih besar.

3 Sejarah organisasi

Pada dasarnya faktor ini adalah tentang kepercayaan yang terkumpul. Individu akan mempertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi di masa lalu, dan apakah mereka menganggap bahwa organisasi tersebut memiliki catatan yang baik atau buruk dalam penerapannya.

4 Tipe individu

Hal ini berkaitan dengan kepribadian dan motivasi saat ini dari seorang individu. Orang dengan MBTI yang berbeda® profil atau preferensi belajar yang berbeda akan merespons perubahan secara berbeda. Mereka yang 'kebutuhan dasarnya' terpenuhi dan aman akan merespons secara berbeda dari mereka yang tidak demikian.

5 Sejarah individu

Cara orang mengalami perubahan sebelumnya juga akan memengaruhi cara mereka menanggapi perubahan selanjutnya. Sebagian orang akan membangun kepercayaan diri, kekuatan, dan ketahanan melalui pengalaman perubahan mereka, sementara yang lain akan merasa dirugikan oleh perubahan tersebut.

Semua faktor ini akan berdampak pada keterbukaan seseorang terhadap perubahan secara umum. Faktor-faktor ini juga akan memengaruhi penolakan seseorang (atau sebaliknya) terhadap perubahan tertentu.

6.2 Menerapkan teori perubahan individu untuk mengatasi resistensi perubahan

Topik tentang resistensi terhadap perubahan dibahas lebih lengkap di Bab 7, Bagian C. Namun, beberapa ringkasan pengamatan relevan di sini:

- Pengamatan berdasarkan 'kurva perubahan' memberi tahu kita bahwa orang yang merasa terlibat dalam perencanaan atau penerapan perubahan menunjukkan penurunan moral – dan kinerja – yang lebih dangkal dan lebih singkat daripada mereka yang merasa bahwa perubahan telah 'dilakukan kepada' mereka. Dengan demikian, semua jenis penolakan pun berkurang.
- Pemikiran William Bridges tentang perubahan menempatkan penekanan besar pada keterampilan mereka yang memimpin orang melalui proses perubahan, membantu mereka mengidentifikasi dan menangani akhir, menavigasi zona netral dan terlibat dengan awal baru yang akan mereka alami.
- Maslow akan mendorong mereka yang mulai perubahan untuk mempertimbangkan kebutuhan atau dorongan dari mereka yang menghadapi perubahan. Sejauh perubahan tersebut memiliki dampak positif atau negatif pada pemenuhan kebutuhan ini, perubahan tersebut akan memicu respons yang lebih besar atau lebih kecil.
- Pemikiran behavioris mendorong pemikiran tentang imbalan atau hukuman yang terkait dengan perubahan. Pemikiran ini juga memperingatkan bahwa perubahan sebelumnya mungkin telah mengondisikan orang untuk merespons dengan cara tertentu – yang mungkin tidak proporsional dengan perubahan yang sedang mereka alami.

- Teori harapan menyatakan bahwa keterlibatan atau penolakan terhadap perubahan akan dipengaruhi oleh cara seseorang menilai hasil (positif atau negatif), dan apakah mereka yakin dapat membuat perbedaan pada hasil tersebut.
- Teori motivasi-higiene Herzberg menyatakan bahwa perubahan yang menurunkan pengalaman orang terhadap 'faktor-faktor higiene' akan mengurangi kepuasan kerja mereka, dan kemungkinan besar akan menemui penolakan.
- Dikombinasikan dengan 'teori X' dan 'teori Y' McGregor, penelitian Herzberg dan pandangan yang diungkapkan oleh Pink menunjukkan bahwa resistensi dapat dikurangi dengan memberi orang lebih banyak otonomi dan rasa hormat – kesempatan untuk berprestasi dan berkembang, baik secara pribadi maupun profesional.
- Tulisan Rogers tentang pertumbuhan pribadi mendukung hal ini. Tulisannya lebih jauh menunjukkan nilai besar kepemimpinan fasilitatif yang menawarkan keselarasan, empati, dan penghargaan positif tanpa syarat bagi orang lain. Hal ini mendukung keinginan orang untuk berkembang dan tumbuh, dan sebagai hasilnya mendorong respons positif terhadap perubahan.
- Konsep Schein tentang 'kecemasan belajar' menggambarkan sumber potensial lain dari penolakan terhadap perubahan. Ia menyarankan cara-cara praktis untuk mengurangi kecemasan tersebut dan penolakan yang terkait.
- Setiap orang berbeda – dan tampaknya 'terprogram' untuk merespons perubahan dengan cara yang berbeda. Banyak alat (termasuk MBTI^{Waktu Standar} dan ukuran gaya belajar) menawarkan kerangka kerja yang bermanfaat untuk memikirkan perbedaan tersebut. Seberapa pun efektifnya kita mempersiapkan diri menghadapi penolakan terhadap perubahan, sebagian orang akan lebih menolak daripada yang lain – dan membutuhkan waktu lebih lama daripada yang lain – untuk terlibat dalam perubahan.

ringkasan

Bagian ini telah merangkum gagasan tentang proses perubahan bagi individu. Bagian ini telah menguraikan berbagai perspektif tentang motivasi manusia dan mempertimbangkan bagaimana hal ini berhubungan dengan dukungan untuk upaya perubahan. Pembahasan tentang cara orang yang berbeda berpikir dan merasa (cara mereka 'terprogram') telah menyoroti beberapa pertimbangan penting saat merancang dan mengomunikasikan perubahan, dan telah menawarkan wawasan tentang mengapa orang menerima atau menolak perubahan.

Fbacaan selanjutnya

Jembatan, W (2009)*Mengelola Transisi*

Briggs Myers, Saya dan Mayers, PB (1995)*Karunia yang Berbeda: Pemahaman tipe kepribadian*

Cameron, E dan Green, M (2009)*Memahami Manajemen Perubahan*

Huczinsky, AA dan Buchanan, DA (2007)*Perilaku Organisasi-referensi akademis tentang berbagai topik OB*

Merah Jambu, DH (2011)*Dorongan: Kebenaran mengejutkan tentang apa yang memotivasi kita*

Qpertanyaan untuk dipikirkan

- 1** Telusuri pasang surut perjalanan Anda sendiri melalui pengalaman pribadi tentang perubahan yang Anda rasa sulit. Ulangi latihan untuk perubahan yang Anda pilih dan inginkan secara positif. Apakah ada pola umum?

- 2** Untuk perubahan yang telah Anda alami, identifikasi 'kerugian' spesifik yang Anda alami dan pembelajaran pribadi yang Anda peroleh dari proses perubahan tersebut.

- 3** Cobalah untuk mengidentifikasi ciri-ciri utama 'tipe' kepribadian Anda sendiri – jika memungkinkan, aturlah untuk mengisi kuesioner yang sesuai dan diskusikan dengan orang yang mengelola kuesioner tersebut untuk Anda. Bagaimana hal ini memengaruhi pendekatan Anda terhadap perubahan dalam kehidupan kerja Anda?

bagian C: Perubahan dan organisasi

Perkenalan

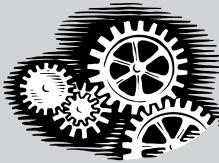
Organisasi jarang berubah tanpa alasan eksternal atau tekanan untuk melakukannya. Perubahan mungkin luas, yang memengaruhi banyak fungsi organisasi, atau sempit, yang berdampak terbatas di luar satu departemen. Perubahan mungkin besar, yang membutuhkan investasi besar, atau kecil, yang menghabiskan biaya keuangan dan sumber daya manusia yang relatif sedikit.

Bagian ini memperkenalkan beberapa metafora yang digunakan orang saat menggambarkan organisasi dan perubahan. Kemudian, bagian ini berfokus pada tiga model khusus dari proses perubahan. Hal ini memberikan dasar bagi kita untuk berpikir tentang bagaimana inisiatif perubahan bervariasi dan memerlukan pendekatan yang berbeda, sebelum kita menyimpulkan dengan diskusi singkat tentang beberapa faktor yang membantu atau menghalangi perubahan.

1. Bagaimana kita berpikir tentang organisasi

Dalam bukunya *Gambar Organisas*, Gareth Morgan (2006) menjelaskan bagaimana cara kita berpikir tentang organisasi – metafora yang kita simpan dalam pikiran kita – memengaruhi perilaku kita. Secara khusus, cara kita mendekati perubahan dipengaruhi oleh model mental yang kita gunakan. Ia mencantumkan delapan metafora tetapi mengakui bahwa mungkin ada yang lain (Tabel 1.4); satu metafora tambahan yang menarik – arsitektur (Mumford dan Beekman, 1994) – ditambahkan ke tabel.

meja1.4 Metafora organisasi (berdasarkan Morgan, 2006)

Metafora: Organisasi sebagai...	Apa Artinya: Organisasi...	Bagaimana pengaruhnya Sikap terhadap Kepemimpinan	Implikasi untuk Cara Perubahan Adalah Mendekati
Mesin	<p>... dapat dirancang dan dikendalikan. Mereka dapat direkayasa ulang, dan komponen bisa berubah. Mereka berperilaku dengan cara yang dapat diprediksi.</p> 	<p>Prinsip-prinsip manajemen ilmiah dianggap sebagai hal yang terpenting. Pemimpin memperkirakan, merencanakan, mengatur, mengomunikasikan, mengoordinasikan dan mengendalikan.</p>	<p>Perubahan bisa terjadi direncanakan dan dikelola. Orang-orang dilihat sebagai 'unit produksi' dan dapat dilatih agar menyesuaikan diri dengan cara kerja baru atau digantikan oleh mereka yang bisa.</p>
Organisme	<p>... adalah 'sistem terbuka' yang beradaptasi dan merespons lingkungannya. Berbagai spesies organisasi akan berkembang dalam berbagai hal lingkungan. Mereka memiliki siklus hidup yang pasti.</p> 	<p>Para pemimpin perlu memastikan organisasinya dipelihara dan berbagai bagiannya saling terhubung dengan baik. Mereka membahas faktor penghambat pertumbuhan organisasi dan kesehatan.</p>	<p>Seluruh 'ekosistem' organisasi harus dipertimbangkan saat mengimplementasikan perubahan. Akan selalu ada cara yang berbeda untuk mencapai keadaan akhir tertentu.</p>
Otak	<p>... dipimpin oleh intelijen dan menyerupai perpustakaan dan bank memori. Mereka memiliki sistem bahasa yang memungkinkan mereka untuk memprosesnya informasi, merakitnya kembali menjadi cara baru dalam beroperasi.</p> 	<p>Kepemimpinan adalah lebih tersebar dan berbasis pengetahuan; kecerdasan dan kemampuan menghubungkan ide-ide dihargai. Pengorganisasian diri melalui 'lingkaran kualitas' dan pendekatan serupa diharapkan.</p>	<p>Perubahan dilihat sebagai proses pembelajaran menggunakan pembelajaran 'loop ganda' - memproses umpan balik pada organisasi sistem kontrol sebagai baik juga akhir operasi.</p>
Budaya	<p>... seperti kelompok etnis dengan 'kesamaan sistem makna' dan norma, dibagi keyakinan dan harapan, yang mengikat orang-orang bersama-sama. Simbol yang memperkuat keyakinan ini sangatlah penting.</p> 	<p>Fokus kepemimpinan adalah pada kerangka acuan bersama yang membuat pengorganisasian yang memungkinkan. Orang-orang dihargai untuk apa yang mereka perjuangkan dalam jaringan hubungan.</p>	<p>Perubahan tercapai melalui simbolik tindakan yang menciptakan, berkomunikasi dan mempertahankan yang baru harapan. Bercerita dan fokus pada berbagai aspek dari organisasi sejarah dapat membantu menghasilkan perubahan.</p>

meja1.4 lanjutan

Metafora: Organisasi <small>sebagai...</small>	Apa Artinya: Organisasi...	Bagaimana pengaruhnya Sikap terhadap Kepemimpinan	Implikasi untuk Cara Perubahan Adalah Mendekati
<p>Sistem politik</p> 	<p>...adalah sistem pemerintahan yang mengelola umum dan kebutuhan yang saling bertentangan berbagai minat kelompok. Koalisi bentuk minat, dan kekuasaan digunakan untuk menyelesaikan sesuatu.</p>	<p>Kekuasaan merupakan isu utama. Para pemangku kepentingan diidentifikasi dan, melalui negosiasi, aliansi terbentuk. Pengendalian batas, informasi dan teknologi memberikan daya ungkit. Kuat pidato dihargai.</p>	<p>Konflik diperkirakan terjadi dan dikelola. Perhatian diberikan pada penyelarasan berbagai sumber daya (otoritas formal, pengetahuan/informasi, pengendalian sumber daya) untuk mendukung perubahan.</p>
<p>Penjara psikis</p> 	<p>... mencerminkan 'bayangan' alam bawah sadar kita bawa dari keluarga dan lainnya hubungan, sehingga struktur, aturan, keyakinan dan perilaku bukan perusahaan tetapi pribadi. Mereka bisa menjadi seperti aliran sesat, berusaha untuk 'mengikat orang'.</p>	<p>Pemimpin harus menyadari ketidaksadaran asumsi mereka pengalaman atau itu proyek orang lain pada bagi mereka, menghindari 'pengendalian pikiran'. Kesadaran mereka terhadap Masalah-masalah ini mengarah mereka untuk fokus pada dimensi etika organisasi, kehidupan dan tujuan.</p>	<p>Pribadi simbolisme perubahan untuk individu dan kelompok perlu dipertimbangkan. Asumsi yang dangkal tentang rasionalitas dihindari dan perhatian diberikan untuk menghindari 'visi' menjadi dianggap murah janji solusi atas masalah.</p>
<p>Fluks dan transformasi</p> 	<p>... dilihat sebagai contoh kekacauan dan kompleksitas, di mana hierarki dan kontrol memiliki relevansi yang terbatas. Ketertiban muncul secara alami dari proses berkesinambungan transformasi.</p>	<p>Para pemimpin harus melepaskan gagasan bahwa mereka benar-benar mengendalikan hasil. Mereka dapat memutuskan hasil yang diinginkan, melindungi kunci nilai dan menggunakan perubahan kecil untuk menciptakan efek besar dengan cara yang tepat petunjuk umum, menyesuaikan penekanan sebagai masa depan terbentang.</p>	<p>Mengelola Perubahan di arti sempitnya tidak mungkin! Kita bisa memahami fluks di sekitar kita dan 'mendorongnya' ke mana pun memungkinkan, membantu diinginkan hasil yang akan muncul. Kesadaran akan bersaing diinginkan hasil, dan potensi 'umpan balik' loop' untuk memperkuat perubahan kecil, mendukung gerakan positif.</p>

meja1.4 lanjutan

Metafora: Organisasi sebagai...	Apa Artinya: Organisasi...	Bagaimana pengaruhnya Sikap terhadap Kepemimpinan	Implikasi untuk Cara Perubahan Adalah Mendekati
Instrumen dari dominasi 	<p>... pada hakikatnya adalah sistem pengendalian.</p> <p>Mereka memanfaatkan sumber daya (termasuk orang-orang, dilihat sebagai 'sumber daya') untuk mencapai tujuan mereka, dengan menggunakan karisma, tradisi, kekuatan ekonomi dan hukum atau struktural kekuatan untuk mendapatkan kepatuhan.</p>	<p>Para pemimpin dalam suatu organisasi mungkin akan menghadapi tantangan dari kritik ini, namun mereka akan mendapatkan manfaat dengan berusaha untuk memahaminya. Mereka dapat menanggapi dengan meninjau peran sosial organisasi mereka (eksternal), dan kebutuhan anggota organisasi (internal) – pekerjaan–kehidupan keseimbangan, stres, kesehatan dan keselamatan dll.</p>	<p>Metafora ini menyiratkan Perubahan tersebut akan menjadi perpanjangan dari birokrasi yang sedang berlangsung kekuatan organisasi. Morgan menerima bahwa ini adalah perpanjangan dari sistem politik metafora, sangat mirip pendekatan untuk perubahan dapat diharapkan.</p>
Arsitektur (Mumford dan Beekman, 1994) 	<p>... menyediakan desain yang sesuai dengan tujuannya</p> <p>lingkungan untuk pekerjaan yang efektif.</p> <p>Desain organisasi ada untuk mendukung dan memungkinkan tujuan organisasi, menyediakan konteks yang membuat pekerjaan lebih mudah, tapi tanpa memberikan kendali.</p> <p>Idealnya keanggunan desain memperkaya karya.</p>	<p>Pemimpin memperhitungkan organisasi sosial (formal dan informal) dan pola komunikasinya dan perilaku. Mereka mempertimbangkan aktivitas organisasi dan merancang prosesnya untuk memenuhi kebutuhan aktivitas dan orang.</p> <p>Proses yang lebih kuat adalah digunakan di tempat yang mengharuskan menanggung beban lebih berat.</p>	<p>Perubahan dalam kegiatan, struktur sosial atau lingkungan yang lebih luas adalah penyebab revisi arsitektur organisasi proses. Ini Masalah-masalah harus terus ditinjau ulang sehingga proses-proses dapat dikonfigurasi ulang untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang terus berkembang.</p>

Morgan menulis:

Tujuan saya bukanlah untuk menyajikan uraian lengkap tentang setiap metafora yang dapat digunakan untuk memahami dan membentuk kehidupan berorganisasi. Melainkan untuk mengungkapkan, melalui ilustrasi, kekuatan metafora dalam membentuk manajemen organisasi dan bagaimana tantangan utamanya bukanlah tergoda oleh kekuatan atau daya tarik satu metafora – lama atau baru – melainkan mengembangkan kemampuan untuk mengintegrasikan kontribusi dari berbagai sudut pandang. (Morgan, 2006: xii)

Memikirkan metafora ini (dan lainnya) dapat membuat perbedaan besar pada cara kita mengelola perubahan, dalam sejumlah cara:

- 1** Penting untuk mendengarkan kata-kata yang digunakan oleh mereka yang memimpin perubahan, dan mengidentifikasi pola metafora yang mendasarinya. Ini membantu membangun komunikasi yang efektif dengan mereka yang terlibat, menggunakan bahasa yang dapat mereka pahami dan hargai. Ini juga membantu kita mengenali model mental para pemimpin tersebut (mungkin secara tidak sadar) yang berisiko membatasi pemikiran mereka tentang perubahan.
- 2** Ini menyediakan kerangka kerja untuk memikirkan perubahan tertentu. Metafora mana yang memberikan wawasan terbaik tentang isu-isu yang terlibat? Bagaimana kita dapat melihat perubahan dari perspektif lain? Proses ini seperti melihat melalui lensa yang berbeda untuk memahami perubahan lebih dalam. Ini membantu dalam mendefinisikan perubahan dan memahami kemungkinan dampaknya.
- 3** Ia menawarkan cara untuk mempertimbangkan berbagai pendekatan terhadap perubahan yang ditawarkan oleh berbagai penulis dan konsultan, membantu kita mengevaluasi kemungkinan kekuatan dan kelemahan pendekatan tertentu.

2. Model proses perubahan

Ada pengertian bahwa setiap metodologi proyek atau program secara implisit mengandung 'proses perubahan' (Bab 8). Akan tetapi, metodologi tersebut memerlukan pemahaman pelengkap tentang proses perubahan yang terlibat. Saya memilih untuk fokus pada tiga model yang menawarkan wawasan tentang hal ini:

- 1** Model tiga tahap Lewin – menunjukkan bagaimana pola pikir kolektif dipecah untuk memungkinkan perubahan.
- 2** Model delapan langkah Kotter – menunjukkan peta jalan menuju perubahan berdasarkan kesalahan umum yang dilakukan oleh organisasi.
- 3** Model pemikiran sistem Senge – menunjukkan bagaimana perubahan mendalam dapat dicapai melalui pembelajaran.

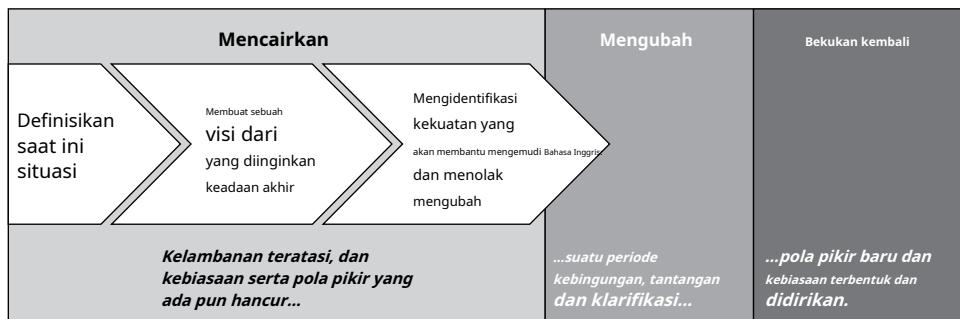
Model keempat yang mengeksplorasi 'perubahan yang muncul' dibahas di Bagian F.

2.1 Perubahan dan proses kelompok: Model tiga tahap Kurt Lewin

Pada pertengahan abad ke-20, psikolog sosial Kurt Lewin pertama kali menggambarkan proses perubahan individu sebagai:

- *mencairkan*(ketika inersia teratas, dan kebiasaan serta pola pikir yang ada hancur);
- *mengubah*(periode kebingungan karena cara-cara lama hidup ditentang tetapi cara hidup di masa depan masih belum jelas);
- *pembekuan ulang*(ketika pola pikir dan kebiasaan baru terbentuk dan mapan, dan tingkat kenyamanan psikologis pulih).

Angka 1.8 Pendekatan tiga langkah Lewin



Lewin (1951) memperluas model yang tampak sederhana ini (Gambar 1.8) untuk menggambarkan kelompok yang sedang berubah. Ia menyadari bahwa pola pikir dan praktik kolektif suatu kelompok harus dipecah sebelum perubahan dapat terjadi – dan selanjutnya diperlukan upaya untuk mengonsolidasikan pola pikir dan praktik baru kelompok tersebut.

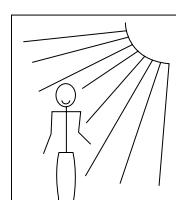
Mencairkan – mematahkan inersia

Lewin melihat tiga aktivitas dalam tahap 'pencairan' ini:

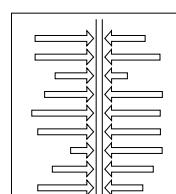
- 1 Tetapkan situasi terkini dengan jelas. Semakin kolaboratif proses ini, semakin efektif hasilnya. Hal ini karena orang-orang akan lebih berkomitmen pada gambaran yang telah mereka tetapkan dan karena keterlibatan lebih banyak orang akan membuat gambaran tersebut lebih kaya dan lebih lengkap.



- 2 Ciptakan visi tentang tujuan akhir yang diinginkan. Sekali lagi, semakin kaya, lengkap, dan menarik tujuan tersebut – dan semakin banyak orang yang berkontribusi – semakin baik.



- 3 Identifikasi kekuatan yang akan membantu mendorong dan menahan perubahan, tingkatkan kekuatan pendorong yang diidentifikasi dan kurangi kekuatan yang menahan. Sekali lagi, hal ini paling baik dilakukan oleh sekelompok orang yang memimpin dan terpengaruh oleh perubahan. Bab 2, Bagian B2.2 menjelaskan 'analisis medan gaya' Lewin dan menyarankan cara untuk melakukan aktivitas ini.



Pada Bagian B3.6 kita telah melihat bagaimana Schein (1993) mengembangkan tahap 'pencairan' Lewin dengan resep bagi mereka yang berusaha menciptakan perubahan dalam kelompok yang melibatkan tiga aktivitas yang tampaknya saling bertentangan:

- diskonfirmasi;
- penciptaan rasa bersalah atau kecemasan;
- terciptanya keamanan psikologis.

Bagaimana yang ketiga ini dapat selaras dengan dua yang pertama? Dua yang pertama berkaitan dengan kecemasan 'bertahan hidup', yang dibutuhkan untuk 'mencairkan' diri; yang ketiga adalah tentang mengurangi kecemasan belajar, menciptakan rasa aman untuk belajar.

Perubahan – membawa orang melalui perubahan

Pada tahap ini, rencana diikuti untuk mengimplementasikan perubahan yang diinginkan. Libatkan orang-orang dan pertahankan lingkungan belajar yang aman yang ditentukan Schein untuk tahap pencairan, yang memungkinkan eksperimen atas solusi untuk masalah. Berikan panutan yang hebat yang dapat dikenali oleh orang-orang yang sedang mengalami perubahan.

Bukukan kembali

Ini adalah tahap di mana praktik kerja baru menjadi kebiasaan kerja baru, dan ketika cara berpikir baru menjadi kearifan konvensional. Inilah saatnya bagi para pemimpin perubahan untuk waspada, yang harus mengatasi kecenderungan orang untuk berbicara, berpikir, atau bertindak sesuai dengan cara lama. Pada tahap ini, sudah tepat untuk memberi penghargaan atas perilaku dan hasil yang selaras dengan lingkungan yang berubah.

2.2 Perencanaan dan kepemimpinan perubahan organisasi:

Model delapan langkah Kotter

Sejumlah resep telah diusulkan untuk perubahan strategis di tingkat organisasi. Yang paling terkenal di antaranya adalah karya John Kotter. Ide-idenya, yang didasarkan pada analisis berbagai upaya perubahan selama periode 15 tahun, dituangkan dalam sebuah *Tinjauan Bisnis Harvard* artikel penting dalam (Kotter, 1995). Artikel tersebut mengidentifikasi delapan kesalahan umum yang dilakukan organisasi ketika mencoba melakukan perubahan besar. Ini diikuti oleh bukunya *Memimpin Perubahan* (2012a [1996]), di mana ia menguraikan 'proses delapan tahap' (Tabel 1.5). Setiap tahap merupakan penawar dari salah satu kesalahan yang ia identifikasi. Seluruh proses menawarkan peta jalan untuk melakukan perubahan organisasi yang besar,

meja1.5 Pendekatan delapan tahap Kotter untuk perubahan strategis

Delapan Tahapan Kotter

1Membangun suatu rasa urgensi	Kotter mengidentifikasi sumber rasa puas diri dan cara untuk meningkatkan rasa urgensi, tetapi jelas bahwa tahap ini tidak selesai sampai 'mayoritas karyawan, mungkin 75% manajer secara keseluruhan, dan hampir semua eksekutif puncak... percaya bahwa perubahan benar-benar penting' (Kotter 2012a, hlm. 51). Ini adalah standar yang tinggi untuk dicapai, tetapi Kotter menganggapnya penting.
2Menciptakan pemandu koalisi	Koalisi yang memimpin perubahan perlu dicirikan oleh kepercayaan dan tujuan bersama, dan harus berisi orang-orang dengan kekuatan posisi yang kuat, keahlian yang sesuai dan beragam, kredibilitas di seluruh organisasi, dan kepemimpinan yang efektif.

meja1.5 lanjutan

Delapan Tahapan Kotter

3Berkembang sebuah visi dan sebuah strategi	Kotter melihat visi sebagai: 'gambaran masa depan dengan beberapa komentar implisit atau eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha menciptakan masa depan itu'. Visi haruslah sesuatu yang benar-benar dapat dibayangkan orang, dan harus menawarkan hasil positif bagi para pemangku kepentingan utama organisasi. Menggabungkan pikiran dan hati, visi diciptakan oleh tim, sebuah proses yang memakan waktu.
4Berkomunikasi perubahan penglihatan	Visi perlu dikomunikasikan dalam bahasa yang jelas dan langsung, menggunakan gambaran verbal dan analogi. Visi perlu diulang secara berkala melalui berbagai saluran, termasuk kesempatan untuk berdiskusi dan memberikan umpan balik. Visi harus dipraktikkan oleh para pemimpin.
5Memberdayakan karyawan untuk berbasis luas tindakan	Perubahan besar memerlukan usaha yang sungguh-sungguh dari berbagai karyawan, yang benar-benar merasa bahwa mereka dapat membuat perbedaan (Bagian B3.3). Karyawan dapat dibebaskan untuk membuat perbedaan tersebut dengan memastikan bahwa sistem dan struktur organisasi mendukung tindakan karyawan, menyediakan pelatihan yang tepat untuk mendorongnya, dan menyngkirkan atau menyngkirkan manajer yang mungkin menghalangi.
6Menghasilkan kemenangan jangka pendek	Kemenangan jangka pendek memberikan dorongan bagi inisiatif perubahan. Kemenangan tersebut membantu meminimalkan hal-hal negatif dan meningkatkan dukungan untuk perubahan. Kemenangan tersebut juga memberikan kesempatan untuk mengakui individu yang layak mendapatkan penghargaan atas kontribusinya terhadap perubahan sejauh ini. Jangan hanya 'berharap' kemenangan tersebut terjadi; pastikan kemenangan jangka pendek menjadi elemen penting dari rencana perubahan.
7Konsolidasi keuntungan dan memproduksi lebih banyak perubahan	Selalu ada tekanan untuk kembali ke cara lama. Mempertahankan dan menanamkan perubahan membutuhkan upaya berkelanjutan dalam jangka waktu yang panjang. Kotter mendorong koalisi pemandu untuk 'terus maju' dan memberikan lebih banyak perubahan, meningkatkan sumber daya, bukan mengalihkannya dari upaya perubahan. Ia juga menekankan pentingnya kepemimpinan dan arahan yang jelas dari atas, serta disiplin manajemen proyek dan program yang baik secara menyeluruh.
8Menjangkarkan yang baru pendekatan dalam budaya	Telah dikatakan bahwa 'budaya melahap strategi untuk sarapan' – dan terkadang ia melahap perubahan sebagai hidangan kedua! Sifat budaya sebagian besar tidak disadari dan tertanam dalam jangka waktu yang lama. Kotter menunjukkan bahwa bahkan program perubahan yang tampaknya berhasil dapat 'dilahap' selama bertahun-tahun jika budaya organisasi tidak selaras dengannya. Sangat penting untuk mengidentifikasi aspek-aspek budaya 'lama' yang mengancam perubahan dan mengatasinya dengan menyoroti hasil positif dari perubahan tersebut, dengan membicarakan budaya lama, menghargai budaya tersebut pada masanya, dan jika perlu dengan menggunakan perubahan staf (terutama promosi yang terlihat) untuk memperkuat budaya baru yang dibutuhkan. Untuk informasi lebih lanjut tentang budaya, lihat Bagian E.

menempatkan fokus yang kuat pada peran kepemimpinan yang efektif. Buku ini merupakan 'bacaan wajib' bagi mereka yang memimpin atau mendukung program perubahan, terlebih lagi karena banyak pemimpin senior organisasi juga telah membacanya! Dongeng yang menyenangkan *Gunung Es Kita Sedang Mencair* (Kotter dan Rathgeber, 2006) juga didasarkan pada (dan mengajarkan) delapan tahap ini.

Ada asumsi mendasar dalam tulisan Kotter bahwa, dengan proses dan kepemimpinan yang tepat, perubahan dapat direncanakan dan dikelola. Ia mengakui di sejumlah poin 'kekacauan' perubahan dan menawarkan resep untuk menangani hal ini. Dalam tahap ketujuh dan kedelapan, Kotter memang terlibat dengan kompleksitas sistem organisasi dan bagaimana satu hal memengaruhi hal lain. Namun, ia tampaknya melihat organisasi dan perubahan terutama melalui metafora mesin, arsitektur, dan sistem politik yang dijelaskan di atas, dan tidak terlibat secara kuat dengan metafora yang kurang deterministik.

2.3 Memelihara dan mengembangkan perubahan organisasi: model pemikiran sistem

Peter Senge dikenal karena karyanya tentang 'organisasi pembelajaran', khususnya melalui bukunya *Disiplin Kelima* (Senge, 1993) yang menjadi dasar tulisan-tulisannya selanjutnya. 'Disiplin kelima' yang dirujuk oleh judul buku ini adalah pemikiran sistem, yang membahas beberapa fenomena yang sulit dijelaskan yang kita lihat dalam organisasi dan dalam proses perubahan. Senge menulis tentang apa yang ia sebut sebagai 'perubahan mendalam' dalam organisasi (*Senge dan lain-lain*, 1999). Ia menggunakan metafora biologis dan ekologis untuk menggambarkan proses yang membatasi pertumbuhan organisasi – dan penerapan perubahan yang diusulkan.

Bahasa Indonesia: Untuk memahami mengapa mempertahankan perubahan yang signifikan begitu sulit dipahami, kita perlu berpikir lebih seperti ahli biologi dan tidak seperti manajer... Semua proses pertumbuhan di alam muncul dari interaksi antara proses pertumbuhan yang memperkuat dan proses yang membatasi. Benih mengandung kemungkinan untuk menjadi pohon, tetapi ia menyadari kemungkinan itu melalui proses pertumbuhan penguatan yang muncul. Benih mengirimkan antena kecil. Akar primitif ini menarik air dan nutrisi, yang mengarah ke perluasan lebih lanjut – lebih banyak air, nutrisi, dan sebagainya. Proses pertumbuhan awal sedang berlangsung. Tetapi sejauh mana ia berkembang tergantung pada sejumlah batasan: air, nutrisi di dalam tanah, ruang bagi akar untuk berkembang, kehangatan. Akhirnya, saat pohon mulai meluas melampaui permukaan, batasan lain akan ikut berperan: sinar matahari, ruang bagi cabang-cabang pohon untuk menyebar, serangga yang merusak daun pohon.

Bila pertumbuhan berhenti sebelum waktunya, sebelum organisme mencapai potensinya, itu karena pertumbuhan telah menemui kendala yang dapat dihindari, yang tidak dapat dihindari. Anggota lain dari spesies yang sama akan tumbuh lebih banyak karena mereka tidak menemui kendala yang sama. Batasan tertentu yang disebutkan di atas – tidak cukupnya air, nutrisi, atau ruang untuk sistem akar – berpotensi menghalangi benih untuk tumbuh.



Senge dan lain-lain (tahun 1999)

Senge menunjukkan bahwa jenis pemikiran sistem yang menjelaskan mengapa benih pohon yang berbeda tumbuh pada ketinggian, bentuk, dan kondisi kesehatan yang berbeda – atau tidak tumbuh sama sekali – dapat

diterapkan pada perubahan. Untuk memahami bagaimana perubahan yang mendalam dapat dipupuk dan dipertahankan, kita perlu memahami banyak proses pertumbuhan yang saling memperkuat yang akan mendukung dan memungkinkan perubahan, dan proses-proses yang membatasi yang, jika tidak ditangani, akan menghambat atau mematikannya.

"Proses yang memperkuat diri sendiri" adalah lingkaran umpan balik positif atau "lingkaran yang baik". "Proses yang membatasi" adalah lingkaran umpan balik negatif atau "lingkaran setan". Bab 11, Bagian A2 mengilustrasikan hal ini dalam konteks mempertahankan perubahan. Memahami berbagai "lingkaran umpan balik" yang memperkuat dan menyeimbangkan yang akan memengaruhi proses perubahan memungkinkan kita mencari cara untuk memperkuat proses penguatan dan mengurangi proses yang akan menghambat kemajuan. Mungkin beberapa kendala juga dapat dihilangkan. Misalnya, jam kerja yang terbatas (waktu yang tersedia sering kali menjadi kendala dalam perubahan organisasi) dapat diatasi dengan lebih banyak orang yang berkomitmen pada program perubahan.

Senge dan rekan penulisnya menggambarkan dengan sangat jelas tantangan dalam memulai perubahan, mempertahankan transformasi, dan mendesain ulang serta memikirkan kembali organisasi:

- Memulai perubahan:
 - orang merasa tidak memiliki cukup waktu;
 - orang-orang yang merasa tidak memperoleh pembinaan dan dukungan yang memadai;
 - orang-orang yang tidak dapat melihat relevansi perubahan;
 - masalah dengan pemimpin yang tidak 'menjalankan apa yang dikatakannya'.
- Mempertahankan transformasi:
 - kecemasan tentang keamanan pekerjaan, pembelajaran, mempercayai orang lain dalam situasi baru, dan hilangnya kendali;
 - cara mengukur perubahan, ketegangan antara pengukuran sebagai pembelajaran dan sebagai penilaian;
 - menggunakan budaya sehingga perubahan dalam kelompok percontohan tidak dilihat sebagai kegiatan 'kultus'.
- Mendesain ulang dan memikirkan kembali:
 - tata kelola (untuk program perubahan dan organisasi) sebagai pengendalian – atau sebagai penentu arah;
 - menyebarkan praktik-praktik baru secara efektif;
 - memberi makna pada strategi dan visi.

Secara keseluruhan, mereka menunjukkan beberapa siklus umpan balik umum yang terjadi saat tantangan ini dihadapi. Mereka memberikan banyak contoh praktis dari berbagai organisasi dan menawarkan saran tentang cara memelihara dan mengembangkan perubahan hingga mencapai kedewasaan.

Pendekatan Kotter untuk mengubah organisasi didasarkan pada perubahan transformatif berskala besar yang sangat terlihat, yang terutama didorong oleh pimpinan senior organisasi melalui 'koalisi pemandu'. Sebaliknya, Senge menyatakan bahwa perubahan mendalam terjadi ketika inisiatif berskala kecil dipelihara dengan terampil oleh pimpinan yang selaras di semua tingkat organisasi, dan kemudian disebarluaskan. Pemikirannya paling dekat dengan metafora 'organisme', 'budaya', dan 'fluks dan transformasi' yang dibahas di Bagian C1 di atas.

Metafora 'fluks dan transformasi' membantu menjelaskan bagaimana perubahan dapat terjadi dalam sistem organisasi yang sangat besar dan kompleks, di mana sifat dan tingkat kekuatan yang terlibat tidak mudah dipetakan. Kami melakukan yang terbaik yang kami bisa dengan pemikiran sistem, memperhatikan dampak pada sistem dari setiap intervensi yang kami buat dan menyesuaikan perilaku kami sesuai dengan itu. Terkadang yang terbaik yang dapat kami lakukan adalah memutuskan hasil terpenting yang ingin kami capai dan mencoba melakukan intervensi dengan cara yang mengarahkan energi organisasi sesuai dengan itu. Pandangan Kotter dan Senge mengandung kebenaran yang signifikan dan situasi perubahan yang berbeda, dan budaya organisasi mungkin memerlukan penekanan pada satu atau pendekatan lainnya. Bagian C3, E dan F di bawah ini menjelaskan lebih lanjut tentang hal ini.

3. Jenis-jenis perubahan organisasi

Inisiatif perubahan yang berbeda-beda bervariasi pada sejumlah dimensi, termasuk:

- seberapa luas pengaruhnya terhadap organisasi;
- seberapa dalam mereka dirancang untuk mengubah organisasi (atau bagian darinya);
- fokus perubahan (struktur, teknologi dll);
- sifat perubahan (dikelola secara ketat dan didorong oleh program atau lebih 'muncul');
- sejauh mana mereka berdampak – atau akan terpengaruh oleh – budaya organisasi;
- waktu yang tersedia.

"Kaleidoskop perubahan" yang dijelaskan dalam Bagian A2.3 menyoroti isu-isu ini. Selain memengaruhi tingkat tantangan yang dihadapi dalam manajemen perubahan yang efektif, isu-isu ini dan isu-isu serupa lainnya akan membantu memutuskan penggunaan sumber daya manajemen perubahan yang tepat.

3.1 Transformasi 'cara kita berbisnis'

Perubahan jangka panjang yang perlu mengubah budaya memerlukan dukungan signifikan dari pimpinan organisasi, dukungan manajemen perubahan tingkat tinggi, dan sumber daya yang cukup besar. Semua ini perlu dipertahankan dalam jangka waktu yang panjang (biasanya satu hingga tiga tahun). Elemen kunci selanjutnya adalah:

- komitmen terhadap transformasi dari anggota badan pengurus (dewan atau sejenisnya);
- waktu yang signifikan bagi orang-orang terpilih yang kredibel dan dihormati di seluruh organisasi untuk bertindak sebagai agen perubahan;
- pelatihan keterampilan yang tepat dalam perubahan dan fasilitasi bagi agen perubahan ini;
- acara pembelajaran yang tersebar luas, berkelanjutan, dan menarik bagi semua staf;
- keterlibatan nyata dari sponsor perubahan dalam semua acara pembelajaran tersebut (yang berkelanjutan dari waktu ke waktu);

- pemberdayaan bagi individu dan kelompok untuk mengambil inisiatif sejalan dengan perubahan;
- komunikasi yang luas dan berkelanjutan mengenai pentingnya perubahan, dan keberhasilan.

Model yang digunakan akan paling dekat dengan pemikiran sistem Senge, dengan upaya besar yang digunakan untuk menciptakan 'kondisi pertumbuhan' yang menguntungkan bagi jenis perubahan yang dicari.

Studi Kasus

Departemen TI dari sebuah lembaga perbankan besar dianggap tidak responsif oleh komunitas bisnisnya. Budayanya birokratis dan hierarkis, sehingga sulit bagi orang-orang yang cerdas dan kreatif dalam organisasi tersebut untuk menyelesaikan berbagai hal melalui sistem manajemen.

Proses transformasi telah dilaksanakan, didukung oleh CEO divisi dan dipimpin oleh anggota dewan yang bertanggung jawab atas kualitas, dengan dukungan kuat dari departemen Pengembangan Organisasi (OD). Anggota dewan mengidentifikasi anggota staf yang kredibel dan disegani untuk bertindak sebagai fasilitator peningkatan berkelanjutan. Program pembelajaran eksperiential utama telah dimulai, dengan menggunakan fasilitator untuk membantu kelompok belajar dan menerapkan perangkat peningkatan berkelanjutan. Semua peserta mulai mengidentifikasi peningkatan kerja nyata yang dapat mereka lakukan dan didorong untuk bekerja sama dengan rekan kerja, dengan menggunakan fasilitator, untuk meneruskan ide-ide mereka.

3.2 Mengubah struktur

Restrukturisasi besar-besaran suatu organisasi biasanya dijalankan sebagai proyek yang dikelola dengan cermat. Visi yang jelas untuk struktur baru harus disponsori secara efektif di tingkat senior. Metafora mesin sangat cocok dengan jenis perubahan ini dan prosesnya dapat dikelola menggunakan 'delapan langkah' Kotter. Persyaratan utama yang umum adalah:

- membangun kemitraan antara sponsor dan tim manajemen proyek dan perubahan;
- pemilihan dan pelatihan yang cermat terhadap mereka yang akan memimpin dalam struktur baru;
- dukungan berkelanjutan bagi para pemimpin baru saat struktur baru mulai diterapkan;
- komunikasi dan pelatihan yang kuat untuk mendukung semua orang yang lingkungan kerjanya akan berubah;
- dukungan dan saran terkoordinasi yang efektif dari Sumber Daya Manusia (SDM), Pengembangan Organisasi (OD) dan Pembelajaran dan Pengembangan (L&D).

Studi Kasus

Sebuah organisasi pengembangan produk dan layanan beralih dari struktur departemen tradisional ke satu 'kumpulan sumber daya' besar yang terdiri dari hampir 600 orang. Gangguan bagi anggota staf cukup besar. Mereka cemas tentang perubahan dalam pengaturan pelaporan mereka, dan tentang tingkat keterampilan mereka untuk mencapai fleksibilitas yang mungkin diperlukan.

Manajemen perubahan, SDM, dan manajer proyek bersama-sama memilih 'manajer sumber daya' baru yang telah dilatih dengan saksama dalam berbagai masalah manajemen staf. Lokakarya diselenggarakan untuk semua staf, menggunakan karya Bridges tentang transisi pribadi (Bagian B2). Pemimpin organisasi menghadiri setiap sesi dan mengadakan 'klinik' di sana untuk mengatasi masalah orang-orang. Struktur tersebut berhasil diterapkan, dengan dukungan SDM dan L&D tambahan untuk manajer sumber daya di bulan-bulan awal.

3.3 Membentuk tim baru

Asalkan dampaknya kecil pada area lain dalam bisnis, pembentukan tim baru biasanya merupakan perubahan taktis yang hanya memerlukan sedikit dukungan manajemen perubahan. Dalam kasus ini, 'metafora mesin' sangat cocok, tetapi pendekatan Kotter yang berorientasi strategis mungkin berlebihan. Dukungan kemungkinan besar berada di tingkat lokal, bukan tingkat organisasi. Masalah manajemen perubahan yang umum meliputi:

- berhubungan dengan rekan desain organisasi untuk memastikan fungsi baru memiliki jalur pelaporan dan hubungan kerja yang tepat dengan kelompok lain;
- membantu pimpinan tim baru untuk mengidentifikasi masalah transisi utama;
- memfasilitasi anggota tim baru saat mereka bertemu untuk menegosiasikan peran mereka dan penggunaan keterampilan mereka.

Perlu dicatat bahwa ini adalah kasus di mana perubahan yang relatif kecil dapat menciptakan apa yang disebut Senge sebagai 'kelompok percontohan' – 'contoh kerja' dari suatu struktur yang dapat ditiru lebih luas dalam organisasi. Dalam kasus ini metafora 'organisme' akan lebih tepat, dan upaya manajemen perubahan yang lebih besar akan dibenarkan sejak tahap awal. Pendekatan 'struktur replikasi' ini akan berfokus terutama pada identifikasi faktor-faktor yang membentuk lingkaran penguatan dan pembatasan, dan pada cara menciptakan kondisi di mana tim ini dan tim lainnya dapat berkembang dengan sukses.

Studi Kasus

Pelanggan dari sebuah bisnis yang menyediakan layanan komputer tradisional meminta solusi TI taktis yang dikembangkan dengan cepat untuk masalah bisnis. Beberapa karyawan dengan kinerja tinggi dipilih, yang menawarkan berbagai keterampilan teknis dalam membangun solusi desktop. Mereka dibentuk menjadi tim 'TI taktis' baru, yang dipimpin oleh seorang manajer senior yang kreatif, tidak konvensional, dan memahami bisnis dengan baik. Staf OD bekerja sama dengan manajer senior untuk mengembangkan strategi guna menyatukan tim. Tim terlibat dengan cepat dalam berbagai pengetahuan, keterampilan, dan gaya kerja individu satu sama lain, dan menegosiasikan cara terbaik untuk bekerja sama dan saling mendukung.

4. Faktor-faktor yang membantu/menghambat perubahan

Dari sekian banyak faktor yang dapat membantu atau menghalangi perubahan dalam organisasi, ada dua yang khususnya menonjol: budaya dan struktur.

4.1 Budaya organisasi

Telah disebutkan dalam pembahasan karya Senge (Bagian C2.3) tentang pentingnya penyelarasan budaya agar perubahan yang mendalam dapat terjadi. Ini mengacu pada penyelarasan budaya dengan perubahan tertentu yang mungkin lebih baik atau lebih buruk 'sesuai' dengannya. Budaya yang relatif 'politis' dengan etika 'perintah dan kendali' yang kuat tidak akan mudah menerima pengenalan inisiatif pembinaan.

Namun, seiring berjalannya waktu, budaya organisasi dapat menjadi sangat kokoh sehingga menolak perubahan apa pun. Kami mengeksplorasi hakikat budaya secara lebih lengkap di Bagian E: untuk saat ini, tepat untuk mengatakan bahwa kapasitas untuk menerima perubahan bergantung pada pengalaman positif terhadap perubahan. Karena bentuk perubahan yang paling mendasar adalah pembelajaran individu, salah satu cara untuk mempertahankan kapasitas untuk berubah adalah dengan memastikan pertumbuhan pribadi dan profesional yang berkelanjutan dari semua staf. Pemimpin yang memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi akan menumbuhkan keterbukaan terhadap perubahan dengan mendorong dan mendukung aktivitas pembelajaran yang melalui staf terus memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. Mereka juga memberikan kesempatan bagi orang-orang untuk menggunakan kompetensi mereka yang terus berkembang demi memberi manfaat bagi organisasi – yang mengarah pada perubahan.

4.2 Struktur organisasi

Ada banyak bentuk organisasi dan beberapa lebih ramah terhadap perubahan dibandingkan yang lain. Hirarki 'pohon keluarga' tradisional yang tinggi, seperti yang ditunjukkan Kotter (2014),

dioptimalkan untuk menjalankan bisnis seperti biasa. Namun, hal itu sering kali membuat perubahan menjadi lebih sulit. Manajer di berbagai tingkatan ingin terlibat dan 'menyampaikan pendapat'. Sebuah inisiatif perubahan dapat dengan mudah kehabisan energi sebelum memperoleh persetujuan akhir di tingkat yang tepat.

Sebaliknya, bagian organisasi yang sebagian besar terdiri dari tim yang otonom dan mandiri cenderung menghasilkan banyak perubahan. Dalam kasus ini, risikonya bukanlah menghambat perubahan, tetapi terlalu banyak perubahan yang mungkin tidak sesuai, yang terjadi di sekitar bagian organisasi tersebut – semacam anarki yang mungkin tidak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi.

Tantangannya adalah menjaga organisasi agar tetap 'siap berubah' sekaligus mempertahankan stabilitas untuk menjalankan bisnisnya secara efektif. Kotter menyadari bahwa struktur dan proses tradisional organisasi dirancang untuk mencapai hasil terbaik untuk pekerjaan sehari-hari. Proses dan struktur tersebut tidak dirancang untuk menghadapi aliran perubahan konstan yang dibutuhkan organisasi besar untuk menghadapi peningkatan kompleksitas (Kotter, 2012b). Ia mengusulkan 'sistem operasi' strategis kedua untuk bekerja berdampingan dengan sistem 'bisnis seperti biasa'. Sistem kedua ini dirancang agar tangkas, memanfaatkan struktur jaringan untuk memantau setiap aspek dunia internal dan eksternal organisasi. Sistem ini mengidentifikasi, memulai, dan mengimplementasikan perubahan, terus meninjau dan mempertahankan strategi dan arah organisasi. Ini bukanlah konsep pembekuan–pencairan–pembekuan ulang, karena tidak ada kondisi stabil strategis untuk 'dibekukan ulang'!

Dalam organisasi semacam ini, 'koalisi pemandu' Kotter dikonsep ulang sebagai pemilik sistem operasi strategis ini, yang mengidentifikasi peluang besar bagi organisasi (Gambar 1.9). Untuk setiap peluang tersebut, koalisi strategis menciptakan rasa urgensi di sekitarnya. Mereka menerapkan tujuh langkah lainnya, yang dikonsep ulang sebagai 'proses akselerator', yang melibatkan agen perubahan sukarela dari seluruh organisasi untuk mewujudkan inisiatif tersebut. Koalisi pemandu menjadi matahari strategis dengan berbagai inisiatif perubahan (masing-masing dengan koalisi pemandu mininya sendiri) sebagai planet di sekitarnya. Para sukarelawan yang menjalankan inisiatif ini membawa kepada mereka pengalaman sehari-hari mereka tentang hierarki 'bisnis seperti biasa'. Hal ini meminimalkan risiko bahwa perubahan terputus dari pekerjaan sehari-hari organisasi.

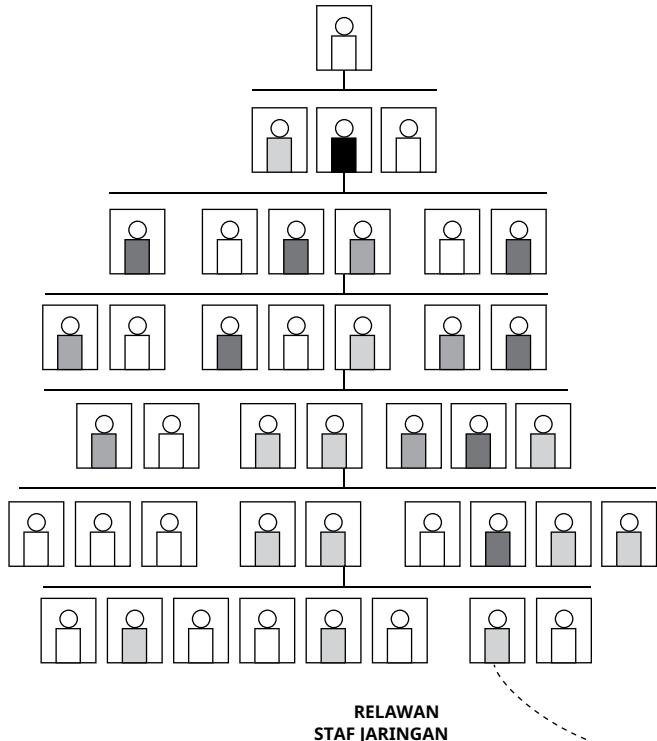
Konsep yang berani ini sengaja membangun serangkaian proses ke dalam struktur organisasi yang dapat bertindak sebagai lingkaran penguatan untuk setiap perubahan yang mungkin diperlukan. Konsep ini menunjukkan satu cara di mana struktur organisasi dapat dikonfigurasi untuk menciptakan kelincahan dan kesiapan untuk berubah. Tentu saja, untuk menerapkan pendekatan semacam itu sendiri akan memerlukan proses perubahan yang signifikan!

ringkasan

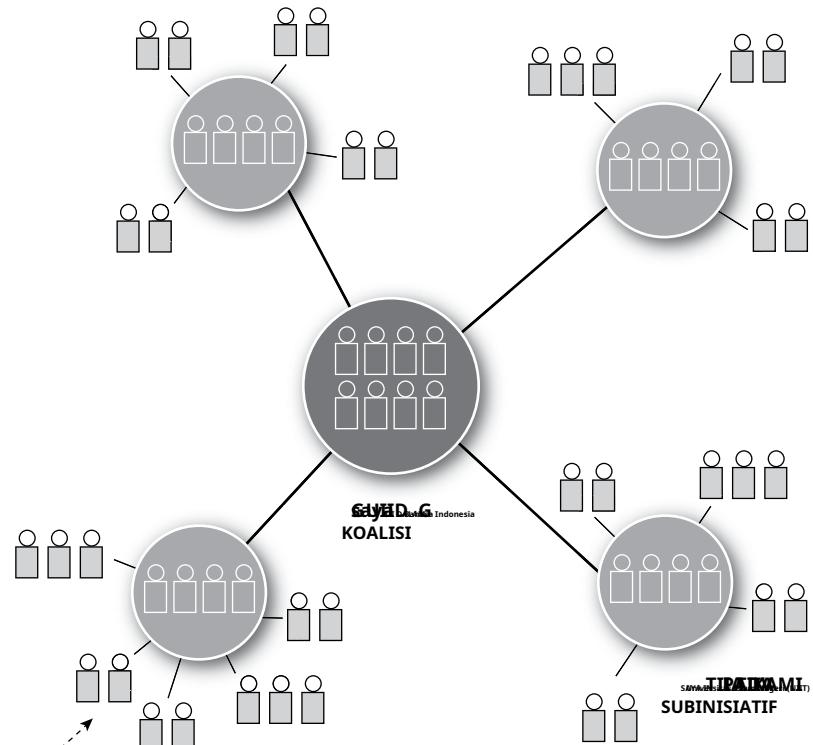
Bagian ini berupaya untuk mendorong pemahaman mendalam tentang cara organisasi dan para pemimpinnya berpikir tentang perubahan. Bagian ini menyajikan berbagai metafora yang secara tidak sadar dapat memengaruhi pemikiran tersebut. Bagian ini mengeksplorasi contoh-contoh pendekatan yang terstruktur ketat dan longgar terhadap perubahan dan menggambarkan situasi di mana masing-masing pendekatan mungkin paling berguna. Tantangan bagi para manajer perubahan adalah menggunakan wawasan ini untuk mendorong rekan kerja mereka yang sibuk menuju pendekatan yang lebih reflektif terhadap inisiatif perubahan di masa mendatang. Refleksi semacam itu memungkinkan para pemimpin untuk menjadi lebih tekun tentang

Angka 1.9 'Sistem operasi ganda' Kotter (Kotter, 2012b)

HIRARKI



JARINGAN



sumber: Direproduksi dengan izin dari Harvard Business School Publishing.

pendekatan yang diadopsi untuk berubah dan gambar yang digunakan. Hal ini pada gilirannya merangsang pembelajaran organisasi dan individu, serta membangun kemampuan untuk berubah.

Qpertanyaan untuk dipikirkan

- 1** Metafora apa yang Anda dengar dari para pemimpin di organisasi Anda? Apa dampak praktis yang ditimbulkannya?
- 2** Untuk inisiatif perubahan terkini, pertimbangkan metafora mana yang paling berpengaruh.
- 3** Perubahan apa yang Anda alami yang memerlukan pendekatan yang sangat terstruktur? . . dan pendekatan yang lebih organik?
- 4** Seberapa baik pendekatan yang sebenarnya diterapkan sesuai dengan apa yang dibutuhkan?



Fbacaan selanjutnya

- Kotter, JP (2012a) *Memimpin Perubahan*
Kotter, JP dan Rathgeber, H (2006) *Gunung Es Kita Sedang Mencair* (sebuah dongeng)
Morgan, G (2006) *Gambar Organisasi*
Senge, PM (1993) *Disiplin Kelima*
Senge, Perdana Menteri dan lain-lain (tahun 1999) *Tarian Perubahan*



bagian D: peran kunci dalam perubahan organisasi

Perkenalan

Pada bagian ini saya fokus pada peran dan fungsi yang dijalankan oleh orang-orang yang terlibat dalam inisiatif perubahan. Ini bukan 'deskripsi pekerjaan' atau 'jabatan' dalam pengertian organisasi. Ini adalah arketipe – 'gambaran khas' dari peran dan fungsi ini – dan tidak terkait (di sini) dengan peran organisasi (jabatan) yang digunakan untuk memberikan perubahan, seperti manajemen perubahan, manajemen proyek dan program. Beberapa aplikasi

peran-peran ini dalam pengaturan organisasi dan proses tata kelola terkait dibahas dalam Bab 7, Bagian A4 dan Bab 8, Bagian A.

1. Siklus hidup perubahan yang sukses

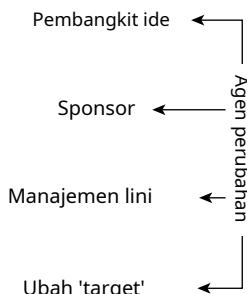
Semua perubahan berawal dari sebuah ide. Seorang individu, atau terkadang sebuah kelompok, membayangkan cara untuk membuat sesuatu menjadi berbeda. Agar perubahan organisasi terjadi, ide orisinal tersebut harus disebarluaskan, dibentuk menjadi proposal, dan mendapat dukungan. Ide tersebut harus bersaing dengan tekanan 'bisnis seperti biasa' dalam struktur manajemen lini dan diterima oleh mereka yang pekerjaan dan kehidupannya akan terpengaruh. Ini adalah perjalanan yang berbahaya. Dan ini melibatkan orang-orang, yang masing-masing akan meninggalkan jejaknya pada keberhasilan ide orisinal tersebut.

Pada Gambar 1.10 peran tambahan ditambahkan pada peran yang disebutkan di atas: 'agen perubahan'. Ini tidak sama dengan manajer perubahan (meskipun manajer perubahan dapat memenuhi peran ini). Ini adalah peran siapa saja yang, melalui kontak yang disengaja dengan semua orang yang terlibat dalam proses perubahan, menyediakan saluran komunikasi yang objektif dan mendukung, yang memfasilitasi pengembangan dan implementasi perubahan.

Berbagai penulis telah mengusulkan definisi peran bagi berbagai aktor dalam proses perubahan. Sengedan lain-lain(1999) khususnya menekankan bahwa tidak ada 'pemimpin pahlawan' yang dapat menciptakan perubahan organisasi yang mendalam. Penelitian penting telah dilakukan untuk mengidentifikasi perilaku efektif yang terkait dengan setiap peran (terutama peran sponsor). Peluang terbaik bagi inisiatif perubahan untuk berhasil datang ketika semua peran dipenuhi secara efektif. Tabel 1.6 merangkum tiga deskripsi tersebut, yang menunjukkan kesetaraan peran yang mendekati.

Tentu saja, seperti yang ditunjukkan O'Neill (2007), adalah mungkin bagi seorang individu untuk menjalankan lebih dari satu peran. Namun, penting bagi siapa pun yang terlibat dalam perubahan untuk mengetahui apa peran mereka,*pada waktu tertentu dan dalam situasi tertentu*, dan melakukannya dengan baik. Manajer perubahan sering diminta untuk memberikan komentar informal atau pembinaan bagi orang lain yang terlibat dalam perubahan. Mereka dapat membantu orang-orang dalam semua peran ini untuk mengembangkan gambaran yang jelas tentang cara terbaik untuk memenuhi fungsi-fungsi ini dan dengan demikian membantu perubahan agar berhasil.

Angka 1.10 Peran dalam perubahan



meja1.6 Perbandingan peran dalam perubahan

Istilah Kami	O'Neill (2007, referensi)	Kotter (2012a)	Senge (1999)
(Jawaban: Conner, 1993)			
Ide-Generator	Menganjurkan <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan ide untuk perubahan - Mempromosikan ide kepada sponsor potensial 	(Umumnya diasumsikan sebagai hasil dari niat strategis senior)	(Muncul dari 'organisasi pembelajaran')
Sponsor	Sponsor <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki otoritas lini keseluruhan - Melegitimasi dan menyetujui perubahan - Kontrol atas orang-orang yang diperlukan dan sumber daya - Visi yang jelas untuk perubahan - Mengidentifikasi tujuan, hasil dan Pengukuran 	Kepemimpinan eksekutif <ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan visi yang masuk akal dan menarik - Merancang strategi - Menjaga kejelasan dan urgensi - Bertindak sebagai panutan - Alamat struktural hambatan perubahan - Berkommunikasi – banyak! - Mengurangi hal yang tidak perlu saling ketergantungan - Menyediakan sumber daya untuk pelatihan - Hadapi mereka yang menghalangi perubahan 	Pemimpin eksekutif <ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan lingkungan untuk menginspirasi dan mendukung pendekatan baru - Desain yang mendukung sistem pertunjukan pengukuran, penghargaan dan tata kelola - Menetapkan norma-norma baru - Belajar secara aktif dan mendukung pembelajaran - Mengajukan pertanyaan - Mengajar, membimbing dan melatih manajer lini - Perilaku panutan
Garis Pengelolaan	Sponsor berkelanjutan <ul style="list-style-type: none"> - Memfasilitasi perubahan di area sendiri dimulai di eksekutif tingkat 	Pemimpin lokal dan Manajer <ul style="list-style-type: none"> - Membuat dan menerapkan rencana untuk menyampaikan strategi - Mengubah rencana menjadi anggaran keuangan - Bertindak sebagai panutan - Pastikan komunikasi dua arah yang efektif - Memberikan kepemimpinan lokal dan manajemen proyek - Hadapi mereka yang menghalangi perubahan 	Pemimpin lini lokal <ul style="list-style-type: none"> - Bertanggung jawab atas hasil di tingkat lokal - Kewenangan untuk melakukan perubahan di wilayahnya sendiri - Tim lokal yang berkomitmen - Uji kepraktisan perubahan

meja1.6 lanjutan

Istilah Kami	O'Neill (2007, referensi)	Kotter (2012a)	Senge (1999)
(Jawaban: Conner, 1993)			
Sasaran	<p>Pelaksana ('Target' Conner)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orang-orang yang benar-benar harus berubah! - 'Mendengarkan, menanyakan, mengklarifikasi permasalahan dengan sponsor' - Berikan umpan balik kepada sponsor tentang bagaimana segala sesuatunya berjalan 		
Mengubah Agen	<p>Agen perubahan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada otoritas jalur langsung - Bekerja dengan sponsor dan pelaksana - Memfasilitasi perubahan - Bertindak sebagai 'data pengumpul, pendidik, penasehat, rapat fasilitator atau pelatih' - Membantu sponsor untuk mensponsori, pelaksana untuk mengimplementasikan 	<p>Jaringan internal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada otoritas formal - Membangun koneksi yang luas di seluruh organisasi - Memupuk kolaborasi antara pemimpin lini - Membawa ide, dukungan, cerita dan pembelajaran - Bertindak sebagai pembantu, penasihat dan pemandu - Membantu kelompok mengidentifikasi dan mengakses sumber daya 	

2. Apa yang membuat seorang sponsor yang baik?

Penelitian lanjutan oleh Prosci (2012) dengan 650 peserta dari 62 negara mengidentifikasi kontributor terbesar terhadap keberhasilan manajemen perubahan secara keseluruhan adalah 'dukungan eksekutif yang aktif dan terlihat'. Kendala terbesar dikatakan oleh responden sebagai 'dukungan manajemen perubahan yang tidak efektif dari para pemimpin senior'.

Penelitian Prosci mendukung banyak pengamatan yang dijelaskan di Bagian D1 tentang perilaku yang mendefinisikan sponsor perubahan yang efektif. Sintesis kami dari semua pengetahuan ini menyarankan 10 kegiatan utama yang membuat sponsor perubahan efektif:

- 1 Mempertahankan dan mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik untuk perubahan, menunjukkan bagaimana kaitannya dengan strategi organisasi.

- 2**Mendapatkan komitmen dan keterlibatan manajemen senior dan lini, menggunakan pengaruh dan interaksi untuk mengadvokasi proyek secara konsisten.
- 3**Memperjuangkan perubahan, membangun dan mempertahankan rasa urgensi dan prioritas untuk itu secara menyeluruh.
- 4**Menghadapi mereka yang menghalangi perubahan dan membuka jalan bagi perubahan tersebut berhasil.
- 5**Benar-benar bertindak sebagai panutan bagi perilaku baru dan 'menjalankan apa yang dikatakan', menetapkan norma-norma baru dengan tegas dalam tim terdekatnya.
- 6**Berkomunikasi tentang perubahan secara konsisten, menggunakan berbagai media dan menyediakan saluran yang baik untuk komunikasi dua arah yang efektif.
- 7**Pelatihan, pendampingan dan pembinaan manajemen lini, tetap dapat diakses oleh mereka secara menyeluruh.
- 8**Memastikan bahwa sumber daya untuk perubahan, terutama orang dan pelatihan, disediakan; ini khususnya mencakup pendanaan untuk sumber daya manajemen perubahan khusus.
- 9**Menyelaraskan infrastruktur, lingkungan, dan sistem penghargaan organisasi dengan inisiatif perubahan, terutama cara kinerja diukur dan dikelola.
- 10**Memastikan keselarasan berkelanjutan antara inisiatif tertentu dengan inisiatif lainnya inisiatif organisasi dan dengan tujuan strategis organisasi yang lebih luas.

3. Apa yang membuat seseorang menjadi agen perubahan yang baik?

3.1 Manajer perubahan dan agen perubahan

Istilah 'manajer perubahan' dan 'agen perubahan' tidaklah sinonim. Agen perubahan adalah siapa saja yang bertindak dengan sengaja tetapi tanpa wewenang lini formal untuk memfasilitasi perubahan dalam organisasi. Agen perubahan dapat berupa pelatih atau konsultan (internal atau eksternal), SDM, spesialis OD, pelatih, atau orang pendukung lainnya. Namun, mereka juga dapat berupa supervisor, staf lini depan, manajer lini, atau yang lainnya. Siapa pun mereka, ketika mereka berfungsi sebagai agen perubahan, mereka melakukannya tanpa wewenang lini langsung.

Ini berarti bahwa manajer perubahan, yang peran organisasinya ditentukan oleh pengetahuan dan kompetensi mereka dalam manajemen perubahan, dapat bertindak sebagai agen perubahan pada waktu tertentu. Di waktu lain, peran mereka mungkin mengharuskan mereka untuk bertindak dengan wewenang dalam peran yang berkaitan dengan fungsi mereka sendiri.

Komentar O'Neill dan Senge (Bagian D1) memungkinkan kita untuk meringkas fungsi agen perubahan sebagai berikut:

- untuk membangun jaringan yang kuat di seluruh organisasi;
- untuk menghubungkan manajer lini yang terlibat dalam perubahan dengan orang lain di posisi serupa;
- untuk memastikan komunikasi yang efektif berlangsung baik ke atas maupun ke bawah hierarki;
- untuk mengamati dan menyebarkan ide, informasi dan inisiatif;

- untuk memberi saran kepada sponsor, manajer lini, dan target ketika mereka melihat peluang untuk menambah nilai;
- untuk memperlancar akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan oleh berbagai kelompok, mengetahui ke mana harus mencari bantuan;
- untuk membantu sponsor, manajemen lini, dan target agar dapat menjalankan perannya masing-masing dengan baik dan menghindari 'mengambil alih' peran orang lain.

3.2 Agen perubahan dan manajer lini

Banyak dari kegiatan ini mengharuskan agen perubahan untuk bertindak dalam peran konsultasi, memanfaatkan keahlian dan wawasan mereka untuk digunakan oleh orang lain yang tidak memiliki wewenang atas mereka. Manajer perubahan sering menghadapi masalah yang sama, bahkan ketika mereka tidak bertindak sebagai agen perubahan. Keterampilan paling penting yang dibutuhkan untuk menjadi efektif dalam situasi ini adalah membangun hubungan kerja yang benar-benar efektif dengan kolega manajemen lini dan orang lain. Istilah yang sering digunakan untuk ini adalah 'kontrak'. Ini tidak berarti membuat perjanjian hukum. Ini mengacu pada proses mendapatkan kejelasan nyata dengan manajer lini tentang apa yang diharapkan masing-masing dari yang lain dalam pekerjaan yang akan mereka lakukan bersama. Perhatikan pentingnya saling menguntungkan; manajer lini tentu saja memiliki kebutuhan, tetapi agen perubahan juga memiliki kebutuhan agar bisa efektif. Peter Block (2000) menggambarkan proses kontrak seperti ini: 'Urusan... kontrak... adalah untuk menegosiasikan keinginan, mengatasi motivasi yang beragam, memunculkan kekhawatiran tentang paparan dan hilangnya kendali, dan mengklarifikasi semua pihak dalam kontrak' (hal 58).

Selain memperoleh kejelasan tentang apa yang diinginkan atau diharapkan masing-masing pihak dari pihak lain dalam kontrak sosial seperti ini, penting untuk memperhatikan empat aspek yang dibahas oleh Block:

- *Motivasi campurran:* Akan selalu ada beberapa tingkat motivasi yang beragam bagi para manajer lini dalam situasi perubahan. Mereka juga memiliki investasi dalam cara-cara yang telah dilakukan. Memiliki keraguan dan pertanyaan mereka sendiri yang jelas pada tahap ini
 - dan agen perubahan yang jujur tentang perasaan mereka sendiri – keduanya membangun kepercayaan bersama dan menyelamatkan baik manajer lini maupun agen perubahan dari keterkejutan di kemudian hari oleh komentar atau tindakan tak terduga dari pihak lainnya.
- *Kekhawatiran tentang paparan:* manajer lini (dan agen perubahan!) bekerja dalam organisasi yang memiliki jaringan hubungan yang kompleks dan politis. Bagi manajer lini, bekerja sama dengan agen perubahan berisiko mengganggu posisi yang mereka miliki. Dengarkan dengan saksama kekhawatiran yang mungkin dirasakan manajer lini. Diskusikan secara langsung dan jujur.
- *Kekhawatiran tentang hilangnya kendali:* ini adalah masalah yang mirip dengan paparan. Organisasi bekerja (setidaknya sebagian) dengan sistem kontrol. Reputasi dan posisi manajer lini telah dibangun melalui sistem ini. Menerima bantuan atau dukungan dari luar mungkin terasa seperti kehilangan kontrol. Block menyarankan untuk bertanya: 'Apakah Anda merasa memiliki kontrol yang cukup atas bagaimana proyek ini akan berjalan?' Dengan cara itu, masalah di area ini dapat ditangani secara terbuka.
- *Kejelasan tentang siapa yang terlibat:* terkadang agen perubahan mengalami keengganhan dari manajer lini mengenai proses perubahan, meskipun manajer yang bersangkutan mengatakan bahwa dia berkomitmen terhadapnya. Cobalah melalui pertanyaan yang sensitif

untuk memahami tekanan apa pun (misalnya dari manajemen yang lebih senior) yang dialami manajer lini. Penting untuk memahami dengan jelas masalah kekuasaan di sekitar pekerjaan.

3.3 Agen perubahan dan sumber kekuatan

Meskipun kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan rekan sejawat manajemen lini merupakan bagian dari gambaran tersebut, adalah bijaksana bagi agen perubahan dan mereka yang bekerja dengan mereka untuk mengenali berbagai sumber kekuatan dan pengaruh dalam kehidupan berorganisasi. Hal ini dibahas dalam Bab 4, Bagian B3 dan Bab 12, Bagian D.

Namun, hal utama yang perlu dicatat di sini adalah bahwa agen perubahan (ketika beroperasi seperti itu) tidak memiliki akses ke sumber daya posisional. Dalam kasus apa pun, daya posisional cenderung menghasilkan kepatuhan daripada komitmen. Agen perubahan harus bergantung pada daya pribadi, yang mengalir dari dua sumber. Satu sumber terletak pada wawasan dan keahlian khas yang dapat mereka tawarkan. Yang lain pada dasarnya relasional. Hal itu terlihat pada orang-orang yang autentik, yang jelas tentang pikiran, kebutuhan, dan keinginan mereka sendiri, tetapi yang benar-benar mampu terlibat dengan ide, kebutuhan, dan keinginan orang lain. Daya pribadi, ketika digunakan dengan baik, dapat menghasilkan komitmen yang dibutuhkan untuk memberi energi pada orang-orang di sekitar inisiatif perubahan. Apa pun sumber daya tertentu, hasilnya cenderung berupa kepatuhan di mana orang merasa ter dorong untuk menerima pengaruh dari orang lain, dan komitmen di mana orang menerimanya dengan sukarela.

3.4 Isu-isu lain bagi agen perubahan

Agen perubahan yang paling efektif adalah mereka yang peka terhadap budaya tempat mereka beroperasi. Hal ini penting karena budaya sering berubah, dan mereka perlu memahami nilai-nilai dan harapan dari budaya lama dan baru. Bagian E membahas budaya dan perilaku.

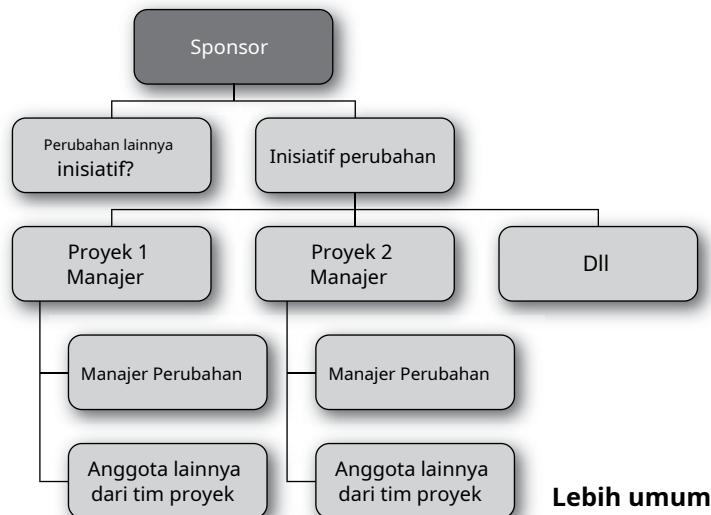
Bagian D1 menjelaskan bagaimana agen perubahan dapat memberikan pembinaan yang sangat efektif. Mengembangkan keterampilan di bidang ini dapat meningkatkan peran agen perubahan secara signifikan, baik mereka beroperasi dalam peran formal yang ditetapkan atau lebih informal. Beberapa catatan tentang pembinaan disertakan dalam Bab 9, Bagian C.

4. Manajemen perubahan dan jabatan

Dalam kehidupan berorganisasi, terdapat jabatan formal dan peran pekerjaan.

Di semakin banyak organisasi, manajer perubahan digunakan untuk mendampingi sponsor proyek dan manajer proyek/program, membantu mereka mencapai perubahan yang efektif (Gambar 1.11). Menurut penelitian Prosci (2012) lebih dari 75 persen proyek di perusahaan yang mereka survei memiliki sumber daya manajemen perubahan khusus. Praktik ini sangat terkait dengan efektivitas proyek secara keseluruhan. Dalam sebagian besar kasus ini (62 persen) manajer perubahan yang ditugaskan benar-benar duduk dalam tim proyek untuk suatu perubahan. Dalam 28 persen kasus lainnya, manajer perubahan melapor kepada sponsor proyek secara independen dari manajer proyek dan tim proyek. Sisanya memiliki hubungan pelaporan lainnya.

Angka1.11Struktur proyek



Beberapa pendekatan manajemen program yang umum diadopsi (seperti Mengelola Program yang Sukses, MSP®), tentukan peran 'manajer perubahan bisnis' dan berikan status yang sama dengan manajer program dalam struktur organisasi program. Sifat peran manajemen perubahan dan hubungan pelaporannya terkait dengan kematangan manajemen perubahan organisasi, dengan organisasi yang lebih 'matang' menggunakan manajer perubahan untuk mendukung sponsor secara langsung (biasanya lebih

peran strategis yang melibatkan keahlian dan kepemimpinan tingkat tinggi). Organisasi yang pemikiran manajemen perubahannya masih berkembang menanamkan keahlian taktis dalam proyek, dengan fokus pada penyampaian wawasan manajemen perubahan dan keterampilan agen perubahan ke tingkat ini.

Akan tetapi, hal ini tidak menjawab pertanyaan tentang siapakah 'manajer perubahan' ini. Semakin banyak organisasi yang mengangkat orang dengan jabatan 'manajer perubahan'. Orang-orang ini mungkin ditempatkan di kantor manajemen proyek yang mapan atau terkadang di kantor manajemen perubahan khusus. Di beberapa organisasi, fungsi Pengembangan Organisasi (OD) (biasanya terkait dengan, tetapi sedikit terpisah dari, departemen SDM) adalah penyedia layanan manajemen perubahan bagi organisasi.

Pada saat penulisan ini, tampaknya ada beberapa variasi regional di seluruh dunia dalam cara penggunaan jabatan. Misalnya, jabatan umum di Australia adalah 'analis perubahan', yang (membingungkan) dapat merujuk pada peran teknis yang menganalisis perubahan teknologi, tetapi juga sering digunakan untuk mereka yang dipekerjakan untuk mendukung sisi 'manusia' dari manajemen perubahan. Tanggung jawab untuk berkontribusi pada sisi 'manusia' dari perubahan ini terkadang juga diberi jabatan 'pendukung perubahan'. Jaringan pendukung perubahan (atau terkadang 'agen perubahan' atau 'agen perubahan lapangan') terkadang didirikan oleh organisasi yang tersebar secara geografis. Ini dirancang untuk menyediakan sumber daya selama periode perubahan yang signifikan.

Studi Kasus

Sebuah organisasi pemerintah daerah besar yang mengalami perubahan besar membentuk jaringan yang terdiri dari lebih dari 40 relawan 'pendukung perubahan' untuk mengisi kesenjangan antara proses penyampaian perubahan dan orang-orang di layanan garis depan yang perlu berubah. Beroperasi sebagai sebuah jaringan, para pendukung perubahan tersebut bekerja sama dengan para manajer senior untuk mendorong perubahan dan memberikan umpan balik dari staf. Para pendukung ini dapat dilihat sebagai contoh 'koalisi pemandu yang bersedia' ala Kotter yang bersatu untuk mewujudkan perubahan.

Kesimpulan kami adalah bahwa ada konsensus yang berkembang tentang perlunya dan nilai manajemen perubahan di tingkat infrastruktur lokal, dalam proyek, dan semakin meningkat di tingkat yang lebih strategis. Namun, masih sedikit kesepakatan tentang jabatan. Orang dengan jabatan 'manajer perubahan' dan 'spesialis OD' terkadang memiliki tanggung jawab yang sangat mirip. Namun, untuk sementara, kami melihat jabatan seperti ini (atau jabatan serupa yang menggunakan istilah 'direktur') muncul sebagai peran yang lebih strategis atau kebijakan, memimpin atau mengawasi mereka yang memiliki jabatan seperti 'analis perubahan', 'pendukung perubahan', dan 'agen perubahan'.

5. Peran kunci manajemen lini

Studi Kasus

Seorang CEO berusaha menciptakan perubahan mendasar di seluruh organisasinya. Ia yakin manajemen eksekutif berkomitmen, dan sebagian besar level 'lantai pabrik' berkomitmen – namun komunikasi tampaknya hilang di tengah-tengah, dalam apa yang ia sebut 'lapisan kertas buram'!

Uraian studi kasus ini menyoroti pentingnya melibatkan manajemen tingkat menengah – yang dalam banyak hal merupakan inti dari organisasi – dalam proses perubahan. Paling banter, level ini memberikan advokasi lokal yang sangat baik dan kredibel untuk perubahan, bertindak sebagai panutan yang terlihat. Mereka dapat mengujicobakan ide dan memberikan umpan balik tentang kepraktisan penerapan perubahan. Mereka dapat mengembangkan rencana yang akan membuat perubahan menjadi efektif. Gagal melibatkan dan membayangkan kelompok inti ini benar-benar menciptakan hambatan yang tidak aktif dan sangat menyerap bagi proses perubahan.

Kami menggambarkan manajemen menengah sebagai 'jantung organisasi' karena mereka biasanya adalah orang-orang yang telah berinvestasi selama beberapa tahun dalam keberhasilan organisasi dan orang-orangnya, dan yang secara umum menginginkan keberhasilan organisasi. Libatkan manajemen menengah sejak dulu. Ciptakan rasa urgensi – dan kebutuhan akan perubahan – dengan memberikan akses istimewa pada pemikiran yang telah mengarah pada perubahan. Undang bantuan dalam membuat perubahan yang diusulkan menjadi praktis. Tunjukkan kesediaan untuk menanggapi kekhawatiran dan kritik mereka. Yang terpenting, berkomunikasilah secara intensif dengan lapisan kunci ini. Dengan melakukan hal itu, mereka dapat memastikan komunikasi yang baik dengan orang-orangnya.

Kemampuan manajemen tingkat menengah untuk berkomunikasi secara kredibel dan langsung kepada orang-orangnya sangatlah penting. Merenungkan ringkasan Hyatt dan Creasey (2003) tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen perubahan, Cameron dan Green berkomentar:

Salah satu kesimpulan paling mencolok yang dapat ditarik adalah bahwa karyawan perlu mendengar tentang perubahan dari dua orang – orang paling senior yang terlibat dalam perubahan dan juga manajer lini mereka. Manajer senior cocok untuk mengomunikasikan pesan bisnis seputar perubahan, sedangkan manajer lini karyawan cocok untuk mengomunikasikan pesan yang lebih pribadi. Hal ini terkait dengan gagasan bahwa visi menyeluruh dan arahan strategis yang telah dikomunikasikan perlu diterjemahkan ke dalam konteks lokal.

(2009: 334–35)

Peran manajemen menengah dalam perubahan dibahas lebih lanjut dalam Bab 7, Bagian A4.2 dan Bab 11, Bagian A3.3. Namun, dukungan aktif dari sejumlah besar manajer lini selama inisiatif berlangsung merupakan salah satu faktor yang paling memengaruhi keberhasilan upaya perubahan. Hal ini layak mendapatkan investasi yang besar.

6. Struktur tim dan perubahan

Cameron dan Green (2012) mencantumkan berbagai jenis tim yang ditemukan dalam organisasi, termasuk yang ditunjukkan pada Tabel 1.7. Mereka menyoroti bagaimana struktur tim yang berbeda dan saling tumpang tindih ini memengaruhi implementasi perubahan.

Tim paralel seperti lingkaran mutu dapat menjadi 'pembangkit ide' utama untuk perubahan. Tim kerja harus menerapkan perubahan sebagai 'target', dan karenanya memerlukan pelatihan dan dukungan yang tepat. Tim proyek akan diminta untuk mengambil strategi dan rencana inisiatif perubahan dan menerapkannya, sebagai bagian dari rencana perubahan secara keseluruhan. Tim jaringan dapat digunakan secara efektif untuk menyebarkan ide perubahan di seluruh organisasi, mendukung struktur komunikasi formal.

Namun, berbagai struktur tim ini juga dapat menjadi hambatan terhadap perubahan. Tim jaringan dapat menjadi jaringan perlawanan. Tim kerja dapat menolak prosedur operasi baru. Tim proyek dapat menjadi birokratis dan terpisah dari tujuan mereka dalam inisiatif perubahan. Terkadang konsep perubahan itu sendiri adalah mengubah struktur tim, seperti yang diilustrasikan dalam studi kasus di seberang.

meja 1.7 Jenis-jenis tim (menurut Cameron dan Green, 2012)

Pengelolaan Tim	Mereka memimpin dan mengoperasikan organisasi atau departemen penting di dalamnya.
Tim kerja	Tim kerja tradisional dalam suatu fungsi.
Tim proyek	Tim yang dibentuk untuk menyampaikan serangkaian hasil yang spesifik dan terikat waktu.
Ganti tim	Istilah yang biasanya digunakan untuk menggambarkan tim pemerintahan yang memimpin inisiatif perubahan tertentu.
Tim matriks	Ini mungkin merupakan hasil dari struktur organisasi formal atau mungkin beroperasi dalam peran koordinasi yang lebih informal antara berbagai dimensi organisasi.
Tim paralel	Tim yang bekerja lintas batas organisasi tradisional pada isu-isu tertentu (seperti kualitas).
Tim jaringan	Biasanya didasarkan pada komunitas kepentingan; mirip dengan tim paralel tetapi biasanya lebih besar, kurang terstruktur, dan tanpa batasan formal.
Tim virtual	Ini bukan benar-benar suatu jenis tim, tetapi lebih merupakan cara bekerja ketika anggota dari jenis tim mana pun tersebar secara geografis.

Studi Kasus

Satu kelompok negara dalam organisasi global sengaja menciptakan struktur matriks formal. Struktur ini terdiri dari kelompok kerja yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan kelompok pelanggan tertentu (rantai supermarket besar, distributor grosir, toko lokal, dsb.) pada struktur yang didasarkan pada keahlian fungsional tradisional (pemasaran, penjualan, keuangan, SDM, distribusi, dsb.). Sifat kepemimpinan pun berubah; semua manajer dan staf harus bekerja berdasarkan pengaruh dan kesepakatan, bukan perintah dan kendali. Namun, inisiatif tersebut memberikan manfaat bisnis yang berkelanjutan.

Pendekatan Kotter terhadap perubahan berkelanjutan dalam organisasi (Kotter, 2012b) disebutkan dalam Bagian C4.2 di atas. Pendekatan ini didasarkan pada struktur tim inovatif yang menghubungkan operasi berkelanjutan organisasi dengan proses perubahan berkelanjutan.

Ketika mempertimbangkan inisiatif perubahan, penting untuk mempertimbangkan berbagai tim dan struktur tim yang ada dalam kehidupan organisasi. Struktur tersebut dapat dimanfaatkan untuk memberikan energi dan arahan bagi perubahan, atau dapat menjadi hambatan. Struktur tim di luar 'tim kerja' menyediakan kelompok loyalitas yang berbeda, yang mungkin penting bagi banyak orang. Jika kelompok ini terganggu oleh perubahan yang diusulkan, dan tidak ada perhatian yang memadai diberikan, komitmen dan kemauan orang untuk membuat perubahan berhasil dapat terganggu. Tim dan struktur tim dibahas dalam Bab 11, Bagian A3.4 sebagai 'pengungkit' Pengembangan Organisasi (OD) untuk mempertahankan perubahan.

ringkasan

Pada bagian ini, kami telah membahas peran dan fungsi arketipe dalam perubahan. Peran dan fungsi ini menawarkan kerangka kerja bagi para manajer perubahan untuk meninjau cara organisasi mereka melibatkan individu dan kelompok yang berbeda dalam mendukung perubahan. Tidak peduli bagaimana peran ini dialokasikan dalam konteks organisasi tertentu, peran tersebut akan tetap dibutuhkan. Bagian ini juga mengakui pentingnya struktur tim dalam mendukung perubahan, dan risiko bahwa struktur tim dapat merusaknya jika tidak diberi perhatian yang tepat.

Bacaan selanjutnya

Blok, P (2000)*Konsultasi Sempurna: Panduan untuk memanfaatkan keahlian Anda* Kotter, JP (2014)
Mempercepat: Membangun kelincahan strategis untuk dunia yang bergerak lebih cepat



Pertanyaan untuk dipikirkan

Pertimbangkan perubahan organisasi terkini yang Anda alami atau pimpin.

Bagaimana (dan oleh siapa) peran berikut ini dijalankan:

- Pembangkit ide?
- Sponsor?
- Ubah agen?
- Seberapa efektif peran ini berfungsi?
- Seberapa efektifkah manajemen lini dan 'target' perubahan dilibatkan?



bagian E: budaya organisasi dan perubahan

Perkenalan

Di bagian ini saya membahas 'budaya organisasi'. Yang saya maksud dengan ini adalah sistem perilaku, nilai, kepercayaan, dan asumsi yang diterima secara luas yang dianut oleh organisasi, dan akibatnya tidak seorang pun menyadarinya. Dalam pengertian ini, budaya adalah 'apa yang diketahui semua orang' atau 'cara melakukan sesuatu di sini'. Kuncinya adalah karena 'semua orang tahu', tidak seorang pun mempertanyakan – atau jika mereka mempertanyakan, mereka dianggap mengacaukan keadaan.

1. Apa yang dimaksud dengan 'budaya organisasi'

1.1 Menuju deskripsi budaya organisasi

Trompenaars dan Hampden-Turner (2012) menggambarkan budaya dari semua jenis memiliki tiga tingkatan (mereka menggambarkannya sebagai lapisan-lapisan, seperti bawang):

- *Tingkat satu (permukaan): artefak dan produk yang terlihat* Secara organisasi, ini akan mencakup hal-hal seperti tata letak dan perabotan kantor (siapa yang mendapat kantor sudut, apakah beberapa kursi lebih besar dan lebih mewah daripada yang lain, dll.).
- *Tingkat dua (lebih dalam): norma dan nilai* Norma adalah pemahaman bersama dan diterima dalam suatu organisasi tentang apa yang 'benar' atau 'salah'. Norma dinyatakan dengan cara formal melalui buku peraturan perusahaan, dan dengan cara yang kurang formal melalui kontrol sosial. Nilai adalah dasar yang menjadikan sesuatu dianggap 'baik' atau

'buruk', berdasarkan cita-cita dan aspirasi bersama dari mereka yang ada di organisasi, dan sebagai hasilnya memandu bagaimana orang ingin berperilaku 'sebaik-baiknya'. Etika 'bekerja keras untuk berhasil', atau nilai yang kuat tentang 'keseimbangan kehidupan dan pekerjaan' berpotensi menjadi contoh nilai yang kontras. Meskipun terkadang dapat diungkapkan dengan kata-kata, norma dan nilai paling sering terlihat saat dilanggar.

Sisa waktunya mereka anggap saja begitu.

- *Tingkat tiga (terdalam): asumsi dasar*Dalam budaya nasional, Trompenaars dan Hampden-Turner memberikan contoh asumsi bahwa 'semua orang setara'. Asumsi dasar jarang diutarakan (kecuali sebagai slogan politik!) tetapi mendasari banyak norma dan nilai di beberapa masyarakat.

Studi Kasus

Salah satu contoh 'asumsi dasar' dalam operasi terjadi pada jaringan apotek eceran. Asumsinya adalah bahwa perawatan kesehatan pasien, etika medis, dan hubungan praktisi-pasien merupakan hal yang sangat penting. Jaringan apotek tersebut dibeli oleh pengecer barang konsumen besar dengan budaya penjualan yang kuat dan agresif. Penggabungan tersebut gagal, terutama karena manajer cabang ritel, yang sebagian besar adalah apoteker yang sangat beretika, tidak dapat beradaptasi dan beroperasi secara efektif dalam budaya penjualan perusahaan induk yang baru.

1.2 Bagaimana budaya berkembang dan cara mengidentifikasinya

Budaya organisasi berkembang karena alasan yang baik. Pada periode tertentu dalam sejarah organisasi, asumsi, nilai, dan norma tertentu akan mengarah pada keberhasilannya. Ini sering kali merupakan asumsi pendiri atau pemimpin yang berpengaruh selama periode kritis. Akibatnya, pelajaran tentang 'apa yang benar-benar penting' meresap jauh ke dalam alam bawah sadar organisasi, membentuk perilaku masa depan dari bawah. Ketika perubahan terjadi, hal itu dapat mengancam sistem alam bawah sadar ini dan mengalami penolakan, seperti halnya sistem kekebalan tubuh menolak penyerang yang tidak dikenal.

Untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi, diperlukan kepekaan terhadap proses-proses ini dan kemampuan untuk membawa budaya ke dalam kesadaran organisasi. Di sana, budaya dapat didiskusikan dan dievaluasi relevansinya dengan kebutuhan saat ini. Dengan demikian, pesan-pesan utama di seluruh organisasi dapat dikelola dengan cara yang mendukung perubahan. Namun, memahami budaya bukanlah tugas yang mudah. Schein (1985) berpendapat bahwa tidak mungkin bagi orang eksternal maupun orang internal, yang bekerja sendiri, untuk mengidentifikasi alur-alur budaya organisasi. Diperlukan kolaborasi yang cermat antara mereka yang ada di dalam organisasi, yang tertanam dengan baik dalam budayanya, dan seseorang dari luar yang dapat melihat asumsi-asumsi yang dibuat oleh 'orang dalam' - yang didukung oleh proses yang cermat.

1.3 Bagaimana budaya terbentuk

Kita telah menyebutkan pentingnya mengelola pesan sebagai sarana mendukung perubahan budaya; Carolyn Taylor (2005) menjelaskan tiga mekanisme yang digunakan untuk mengkomunikasikan pesan:

- *Perilaku* Contoh yang ia gunakan untuk menggambarkan hal ini termasuk hubungan antara perilaku pemimpin dan budaya yang dihasilkan: kerendahan hati dan kemauan untuk mengakui kesalahan menghasilkan keterbukaan dan pembelajaran; meminta komitmen dan menindaklanjutinya menghasilkan budaya akuntabilitas; favoritisme yang tidak didasarkan pada kinerja menghasilkan politik.
- *Simbol*. 'Setiap saat ketika satu peristiwa dilihat sebagai bagian dari pola yang lebih besar' (Taylor, 2005), seperti pola dalam cara para pemimpin membuat pilihan tentang penggunaan waktu atau alokasi sumber daya. Ritual – juga pola, tetapi kali ini perilaku yang diharapkan – dapat mencakup pertemuan informal rutin di tengah pagi di sekitar mesin kop, yang menekankan budaya relasional. Bercerita – sekali lagi mengikuti pola, seperti dalam nilai-nilai dalam cerita peri dan legenda nasional – berbicara tentang 'momen-momen yang menentukan' dalam sejarah organisasi, bersama dengan para pahlawan dan penjahatnya.
- *Sistem* Taylor menggambarkannya sebagai: 'mekanisme manajemen yang mengendalikan, merencanakan, mengukur, dan memberi penghargaan kepada organisasi dan orang-orangnya'. Contohnya termasuk cara sistem SDM (dan terutama sistem manajemen kinerja) beroperasi, proses pelanggan, dan struktur organisasi (berapa banyak tingkatan? seberapa mudah akses ke orang-orang tingkat senior?).

Ketika terlibat dalam perubahan apa pun yang menyentuh budaya, perhatian cermat terhadap semua mekanisme ini sangatlah penting.

Studi Kasus

Salah satu dewan direksi perusahaan memimpin organisasi menuju budaya kepemimpinan yang bersifat personal, konsensual, dan didorong oleh pengaruh, menggantikan gaya kepemimpinan sebelumnya yang bersifat perintah dan kendali. Setelah setiap rapat dewan direksi, mereka menghabiskan waktu 15 menit untuk meninjau setiap keputusan yang telah mereka buat agar konsisten dengan budaya baru – dan terkadang kembali dan mengubah keputusan yang mereka sadari tidak sesuai dengannya. Budaya baru itu melekat.

1.4 Budaya dan iklim

Sering kali terjadi kebingungan tentang bagaimana istilah 'budaya' dan 'iklim' digunakan. Kami telah menjelaskan di atas cara kami memandang budaya. Iklim organisasi agak lebih mudah berubah, mencerminkan perasaan dan persepsi terkini dari para pemangku kepentingan utama. Misalnya, ini mungkin mencakup perasaan staf tentang cara mereka dipimpin dan diberi sumber daya, apakah mereka saat ini menganggap tempat kerja mereka sebagai 'perusahaan yang baik untuk bekerja'. 'Kondisi iklim' tersebut sebagian dipengaruhi oleh budaya yang mendasarinya, seperti halnya iklim global dipengaruhi oleh struktur fisik bumi, tetapi juga terbuka terhadap fluktuasi jangka menengah yang diakibatkan oleh berbagai faktor nonbudaya.

2. Dimensi utama budaya

2.1 Mengkategorikan budaya

Telah banyak upaya akademis dan komersial untuk mengkategorikan budaya, dan pemahaman yang baik tentang satu atau dua di antaranya dapat menjadi jalan pintas yang bermanfaat bagi manajer perubahan yang mencoba memahami dan menafsirkan budaya organisasi tertentu. Berikut ini saya berikan dua contoh model yang dipublikasikan.

Taylor (2005) mencantumkan lima fokus budaya positif yang dapat dipilih oleh suatu organisasi:

- Prestasi (kinerja, akuntabilitas, penyampaian).
- Berpusat pada pelanggan (berfokus pada eksternal, berorientasi pada layanan, dan berkelanjutan).
- Satu tim (kolaboratif dan berfokus pada pelanggan internal).
- Inovatif (kewirausahaan, tangkas, kreatif dan pembelajaran).
- Mengutamakan manusia (pemberdayaan, pengembangan, kepedulian).

Campuran dari kelima 'tipe organisasi' ini pasti ada, dan fokus tambahan juga memungkinkan. Taylor menekankan perlunya memperoleh kesepakatan yang jelas tentang fokus budaya yang paling sesuai dengan kebutuhan masa depan organisasi, dan kemudian melangkah ke arah itu. Penekanannya pada dukungan perjalanan dengan komunikasi yang efektif dan proses manajemen yang tepat sangat berharga.

Pendekatan yang berbeda ditawarkan oleh Trompenaars dan Hampden-Turner (2012). Mereka mengkategorikan budaya menggunakan dua pasang ide yang saling bertentangan, yang masing-masing membentuk skala bipolar:

- Skala "tugas-orang" memancing pemikiran tentang keseimbangan antara pentingnya tugas dan hasil, dan pentingnya orang dan hubungan. Jelas bahwa gagasan di kedua ujung skala ini penting, tetapi sebagian besar budaya cenderung lebih menghargai salah satu daripada yang lain.
- Skala 'egaliter-hierarkis' sebagian besar tentang seberapa luas atau sempitnya kekuasaan dan pengaruh didistribusikan atau dikendalikan.

Para penulis menggunakan kedua skala ini untuk menciptakan empat arketipe budaya dengan judul yang sangat menggugah: 'inkubator', 'rudal berpemandu', 'keluarga' dan 'Menara Eiffel' (Gambar 1.12). Mereka dengan membantu menggambarkan cara masing-masing hal ini akan memengaruhi hubungan, sistem penghargaan,

Angka 1.12

Aketype budaya (diadaptasi dari Trompenaars dan Hampden-Turner, 2012)

		Egaliter	
		INKUBATOR	PELURU KENDALI
Orang		"Jika organisasi memang harus ditoleransi, maka mereka harus ada untuk melayani." sebagai inkubator untuk mengekspresikan diri dan pemenuhan diri."	Budaya ini berorientasi pada tugas, yang biasanya dilakukan oleh tim atau kelompok proyek. Orang harus melakukan "apa pun yang diperlukan" untuk menyelesaikan tugas.
		KELUARGA 'Budaya yang berorientasi pada kekuasaan, di mana pemimpin dipandang sebagai ayah yang peduli...; jenis kekuatan ini pada hakikatnya bersifat intim dan (diharapkan) jinak.'	MENARA EIFFEL "Seperti halnya birokrasi formal yang diwakilinya, ia merupakan simbol era mesin. Strukturnya pun lebih penting daripada fungsinya."

sumber:Trompenaars, F dan Hampden-Turner, C (1998)Menunggangi Gelombang Budaya: Memahami keberagaman dalam bisnis global,Edisi ke-2, McGraw-Hill Education, NY. Hak cipta © McGraw-Hill Education. (Juga diterbitkan oleh Nicholas Brealey Publishing, London; edisi ke-3 pada tahun 2012.)

sikap terhadap otoritas dan orang, pola pikir, perubahan dan penyelesaian konflik. Jelas bahwa pada prinsipnya adalah mungkin untuk 'merencanakan' organisasi tertentu di titik mana pun dalam ruang yang diidentifikasi oleh sumbu-sumbu ini, sehingga perbedaan budaya yang lebih halus akan tercermin di sini daripada yang akan terlihat dalam pendekatan 'tipe' murni terhadap budaya.

Banyak model dan survei komersial yang tersedia. Model dan survei tersebut dapat digunakan untuk mengukur aspek budaya atau iklim, dan dapat membantu mengukur perubahan melalui inisiatif perubahan. Dalam memilih pendekatan tersebut, pertimbangkan dengan saksama apakah model yang mendasarinya berfokus secara jelas pada aspek budaya tertentu yang ingin diubah oleh organisasi.

3. menghubungkan 'budaya' dengan jenis perubahan

Ada terlalu banyak kemungkinan jenis perubahan sehingga deskripsi lengkapnya tidak mungkin diberikan, tetapi kami menawarkan beberapa contoh ilustrasi.

Pemindahan kantor (atau renovasi)

Perubahan lokasi fisik kantor (atau sekolah, rumah sakit, atau pabrik) biasanya menyebabkan perubahan dalam penggunaan ruang. Departemen direlokasi relatif satu sama lain, lebih sedikit orang memiliki ruang kerja pribadi, fasilitas untuk interaksi sosial antarmanusia berubah (dapur kecil menjadi mesin kopi, atau sebaliknya). Perpindahan itu sendiri tidak memiliki implikasi budaya yang besar, tetapi perubahan yang menyertainya mungkin memiliki implikasi. Orang-orang menafsirkan perubahan ini sebagai pesan tentang prioritas organisasi, tentang hierarki, dan tentang bagaimana orang diharapkan berhubungan satu sama lain. Pemikiran yang cermat tentang dampak budaya dari perubahan yang diusulkan pada pesan-pesan tersebut akan memungkinkan tekanan yang tidak diinginkan pada budaya untuk diramalkan. Ini terutama benar jika 'pesan' ini dapat dilihat sebagai bagian dari suatu pola.

Penggabungan atau akuisisi perusahaan

Adalah bijaksana untuk berasumsi bahwa setiap perusahaan memiliki seperangkat asumsi, nilai, dan keyakinan yang berbeda, betapapun miripnya hal tersebut. Upaya untuk mengelola integrasi secara adil akan dikesampingkan oleh kemampuan budaya yang berbeda.

Studi Kasus

Satu lembaga jasa keuangan besar bersifat birokratis dan stabil (tetapi sukses) dengan sebagian besar karyawan yang telah lama bekerja. Lembaga ini bergabung dengan lembaga yang lebih berjiwa wirausaha yang memiliki banyak staf yang sangat komersial yang terbiasa berpindah-pindah organisasi. Upaya untuk bersikap adil – menciptakan budaya 'yang terbaik dari keduanya' – gagal karena staf dari budaya yang lebih gesit di lembaga yang lebih kecil secara konsisten mengungguli staf dari lembaga yang lebih besar dan lebih tradisional.

Implementasi TI

Implementasi TI berkisar dari peningkatan sederhana sistem yang ada hingga rekayasa ulang proses secara menyeluruh. Pada tahap 'sederhana', dampak budaya yang mungkin terjadi sangat kecil dan upaya perubahan dapat difokuskan pada pelatihan dan dukungan orang-orang melalui transisi seiring berjalannya proyek. Seiring dengan meningkatnya cakupan perubahan, demikian pula kemungkinan bahwa mekanisme kontrol yang berbeda dalam sistem akan memindahkan kekuasaan di seluruh organisasi, atau bahwa perilaku yang berbeda akan diharapkan.

Masih banyak lagi contoh serupa yang dapat diberikan, termasuk:

- Sebuah perusahaan produk konsumen mengubah fokusnya dari penyediaan produk ke penyediaan layanan.
- Organisasi pemerintahan daerah menjalin kemitraan dan 'layanan bersama' untuk fungsi 'kantor pusat'.
- Organisasi keuangan dan perdagangan global beralih ke cara kerja lintas budaya dan lintas zona waktu.

Semua contoh ini menunjukkan kebijaksanaan dalam mengasumsikan bahwa perubahan apa pun memiliki implikasi budaya, dan merencanakannya dengan tepat. Ini adalah aspek perubahan yang paling sering diabaikan ketika perubahan tampak mudah dalam metafora 'mesin'. Budaya hanyalah salah satu sudut pandang untuk melihat perubahan, tetapi perubahan itu mendalam dan menyebar luas.

4. kepemimpinan dan budaya

Banyak yang telah dikatakan tentang pentingnya perilaku kepemimpinan dalam membangun dan memelihara budaya (Bagian E1). Schein (1985) melangkah lebih jauh. Ia berpendapat bahwa

Fungsi utama – mungkin satu-satunya – dari kepemimpinan organisasi adalah membangun, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang paling memungkinkan organisasi untuk bekerja secara efektif.

Hal ini memerlukan wawasan dan kepekaan setiap saat, tetapi terutama di masa perubahan. Kesadaran budaya berkontribusi dalam membentuk pesan yang benar-benar mencerminkan budaya yang dianut. Pesan-pesan tersebut hadir dalam komunikasi sehari-hari yang dilakukan dan keputusan yang diambil. Manajer perubahan memiliki peran khusus untuk membantu para pemimpin, yang biasanya lebih terbiasa menangani masalah operasional, untuk mengidentifikasi dan mengelola masalah budaya.

ringkasan

Dampak budaya tertanam dalam setiap aspek kehidupan organisasi. Perubahan besar dan kecil cenderung memiliki implikasi budaya, baik disengaja maupun tidak. Sebaiknya selalu pertimbangkan dampak perubahan yang mungkin terjadi pada sistem eksternal, norma, nilai, dan asumsi dasar organisasi. Hal ini membantu manajer perubahan untuk mempertimbangkan cara menyelaraskan budaya dengan perubahan, sehingga tidak menimbulkan hambatan.

Bacaan selanjutnya

Taylor, C (2005) *Berjalan Sesuai Ucapan: Membangun budaya untuk meraih kesuksesan*

Trompenaars, F dan Hampden-Turner, C (2012) *Menunggangi Gelombang Budaya: Memahami keberagaman dalam bisnis global*



Pertanyaan untuk dipikirkan

- 1 Menurut Anda apa nilai-nilai yang paling penting dalam organisasi Anda (tidak harus nilai-nilai yang diiklankan!)?
- 2 Bagaimana orang luar bisa melihatnya?
- 3 Bukti kontradiktif apa (jika ada) yang mungkin dilihat oleh orang luar?
- 4 Apakah fokus budaya organisasi Anda lebih banyak pada tugas atau lebih banyak pada orang? Apakah lebih egaliter atau lebih hierarkis?
- 5 Apa artinya ini dalam praktik?
- 6 Kekuatan dan kelemahan apa yang dihasilkan dari budaya ini?



bagian F: Perubahan yang muncul

Perkenalan

Pembahasan tentang 'perubahan dan organisasi' di Bagian C mengakui bahwa tidak semua inisiatif perubahan dapat direncanakan sepenuhnya. 'Metafora mesin' Morgan (2006) hanya menyediakan satu cara untuk melihat perubahan. Bernard Burnes (2004), dalam menulis studi kasus yang menarik tentang perubahan organisasi, merangkum literatur tentang berbagai pendekatan terhadap perubahan organisasi dengan mengatakan bahwa: 'dua pendekatan yang dominan adalah pendekatan terencana dan pendekatan yang muncul'.

Di bagian ini saya memberikan beberapa komentar tentang akar pendekatan yang muncul terhadap perubahan, merangkum situasi yang paling mungkin memerlukan pendekatan semacam itu, dan memberikan beberapa saran tentang bagaimana kepemimpinan dapat menjadi efektif dalam mendorong perubahan yang muncul.

1. Akar dari 'perubahan yang muncul'

1.1 Teori kekacauan

Kaitan sering dibuat antara perubahan yang muncul dalam organisasi dan teori kekacauan. Teori kekacauan adalah bidang matematika yang mempelajari situasi di mana: 'Perbedaan kecil dalam kondisi awal... menghasilkan hasil yang sangat berbeda... membuat prediksi jangka panjang menjadi mustahil secara umum' (Wikipedia, diakses 15 April 2014). Salah satu pelopor bidang ini, Edward Lorenz, dikutip oleh Danforth (2013) dengan memberikan ringkasan yang sangat membingungkan ini: 'Kekacauan: Ketika masa kini menentukan masa depan, tetapi perkiraan masa kini tidak secara perkiraan menentukan masa depan.'

Pemahaman yang lebih sederhana datang dari contoh terkenal yang dirangkum dalam judul ceramah yang diberikan oleh Lorenz: 'Apakah kepakan sayap kupu-kupu di Brazil memicu tornado di Texas?'
- 'efek kupu-kupu' yang terkenal. Ini bukan berarti bahwa kupu-kupu mana pun memiliki kekuatan untuk menciptakan tornado! Namun, pada prinsipnya, kepakan sayapnya, bersama dengan sejumlah besar faktor lainnya, dapat berkontribusi pada kondisi awal terjadinya peristiwa semacam itu.

Dalam kehidupan berorganisasi, jelas bahwa perubahan tergantung pada berbagai faktor ('kondisi awal') yang beberapa di antaranya sulit diidentifikasi. Individu yang tidak memiliki kekuasaan formal dapat memiliki dampak substansial pada hasil proses perubahan. Bahkan suasana hati individu yang berpengaruh pada hari ketika perubahan dikomunikasikan dapat berkontribusi pada kondisi awal yang mengarah pada keberhasilan atau kegagalan. Faktor-faktor ini tidak sepenuhnya acak, tetapi untuk tujuan praktis tidak mungkin dimasukkan dalam rencana perubahan formal. Dalam pengertian ini, adalah bijaksana untuk menyadari bahwa bahkan perubahan yang direncanakan memiliki unsur-unsur yang tidak dapat diprediksi.



1.2 Sistem adaptif kompleks

Holland (2006) menggambarkan sistem adaptif kompleks (CAS) sebagai: 'sistem yang memiliki sejumlah besar komponen, yang sering disebut agen, yang berinteraksi dan beradaptasi atau belajar'. Beberapa contoh yang dikutip oleh Holland adalah: pasar keuangan, internet, dan sistem kekebalan tubuh. Model ini juga menawarkan cara yang bermanfaat untuk melihat organisasi dan perubahan:

- *Organisasi terdiri dari banyak 'agen'* Mereka adalah orang-orang atau sekelompok orang yang bekerja dalam ruang organisasi yang sama, terbatas, dan saling bergantung.
- *Organisasi itu kompleks*. Mereka terstruktur di sekitar – bahkan mungkin dibentuk oleh – banyaknya interaksi harian antara orang-orang dan kelompok-kelompok ini. Interaksi tersebut mengikuti serangkaian aturan dan sistem formal, bersama dengan serangkaian konvensi sosial dan budaya yang kompleks.
- *Organisasi beradaptasi* Pola perilaku yang didorong oleh aturan dan konvensi ini cenderung mengatur diri sendiri dan bermutasi seiring waktu. Selain itu, pola, aturan, dan konvensi itu sendiri, beradaptasi dan berubah sebagai respons terhadap peristiwa yang terjadi selama interaksi.

Dari sudut pandang perubahan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa organisasi secara alami akan berubah dan beradaptasi seiring berjalaninya waktu. Hal ini juga menunjukkan bahwa semua orang dan kelompok ('agen') dalam organisasi akan berkontribusi pada perubahan tersebut, baik secara sengaja maupun tidak. Pendekatan baru muncul paling baik ketika orang-orang terlatih dengan baik, bermotivasi tinggi, dan memiliki kebebasan untuk mencoba berbagai hal (pemberdayaan). Kecenderungan untuk 'mengorganisasikan diri sendiri' mengarah pada perubahan yang 'menggelembung', sering kali dengan elemen-elemen serupa yang muncul di kantong-kantong di sekitar organisasi. Tindakan apa pun yang membantu membentuk kontribusi tersebut dengan cara yang menyelaraskannya dengan tujuan perubahan akan bermanfaat. Perencanaan terperinci mungkin tidak memungkinkan, tetapi dengan bekerja melalui jaringan pengaruh dan advokasi, perubahan yang muncul dapat didorong dan dibentuk.

Studi Kasus

Di salah satu perusahaan IT besar di sektor keuangan, arah perubahan ditetapkan oleh pesan yang jelas dari manajer umum. Ia menyoroti tingkat layanan yang sangat rendah yang mengancam masa depan bisnis. Selama 12–18 bulan, sekitar 60 persen staf, dari anggota dewan hingga pengawas junior dan spesialis teknis senior, diberi pelatihan untuk membekali mereka dengan keterampilan yang relevan dalam peningkatan berkelanjutan. Mereka diberi waktu dan dorongan untuk menghasilkan ide-ide perbaikan, di samping komitmen kerja normal mereka. Selama periode 18 bulan, terjadi perubahan yang sangat signifikan dalam budaya, dan banyak perubahan kecil menghasilkan peningkatan kinerja kualitas layanan yang sangat besar.

1.3 Proses respons yang kompleks

Saya telah menyatakan bahwa kompleksitas organisasi sebagian berasal dari jaringan interaksi antara orang dan kelompok. Stacey (2001) menekankan proses ini di mana satu orang melakukan atau mengatakan sesuatu ('gestur') dan resonansi yang ditimbulkannya pada orang lain menghasilkan respons. Banyak dari interaksi ini diprogram oleh budaya atau kebiasaan, tetapi tidak ada pola tertentu yang tak terelakkan. Perbedaan kecil dalam situasi akan menciptakan gestur yang berbeda dan respons yang berbeda.

Stacey menulis: 'menerapkan makna kehidupan organisasi memerlukan perhatian pada interaksi komunikasi sehari-hari yang biasa antara orang-orang di tingkat lokal mereka sendiri dalam berinteraksi di masa kini. Ini karena dalam proses inilah masa depan terus-menerus dibangun sebagai identitas dan perbedaan.' Di seluruh organisasi, interaksi siklus respons-isyarat yang tidak dapat diprediksi ini akan menciptakan perubahan kecil (seperti ombak di garis pantai) atau perubahan yang lebih besar (seperti pasang surut dan badai).

Stacey mengidentifikasi tiga dinamika yang memengaruhi interaksi dan hasilnya:

- Bagaimana orang berhubungan satu sama lain – hubungan peran 'formal' dan hubungan pribadi 'informal'.
- Seberapa sadarnya orang terhadap dampak interaksi mereka – tingkat di mana mereka 'sadar' atau 'tidak sadar' terhadap dampak tersebut.
- Bagaimana orang mendefinisikan apa yang dapat dan tidak dapat diterima di 'ruang publik' organisasi – hal-hal yang 'sah' (diterima secara sosial) atau 'bayangan' (kurang dapat diterima secara sosial – seperti gosip).

Masing-masing dari ketiga dikotomi ini (formal-informal, sadar-tidak sadar, bayangan sah) terus-menerus memberikan 'tarikan' sendiri pada arah pengembangan organisasi, seperti tarikan gravitasi bulan yang menggerakkan lautan dan menciptakan pasang surut. Ini berarti bahwa perubahan dan pengembangan jarang bersifat linier, karena ketiga pengaruh ini terkadang selaras, menciptakan efek besar, dan terkadang berlawanan, hampir saling meniadakan.

Dalam mengelola proses perubahan, penting untuk menyadari bahwa setiap percakapan, setiap interaksi berpotensi mengubah arah perubahan tersebut. Ini juga berarti bahwa tidak bijaksana untuk bereaksi berlebihan terhadap pasang surut peristiwa tertentu, tetapi tetap jelas tentang arah perjalanan secara keseluruhan. Penting untuk bersiap menyeimbangkan kembali komunikasi, dan terus terlibat dengan jaringan pengaruh di seluruh organisasi, untuk memastikan bahwa perubahan terus bergerak ke arah yang diinginkan.

1.4 Dunia VUCA

Konsep 'VUCA' berasal dari militer AS pada akhir tahun 1990-an (Lawrence, 2013). Konsep ini merupakan pengakuan bahwa 'kepastian' dunia perang dingin yang bipolar telah berakhir, dan tantangan baru yang tidak terduga akan menyusul. Akronim tersebut menggambarkan lingkungan yang dicirikan oleh:

Bahasa Indonesia: Vketidakstabilan

kamuketidakpastian

Ckompleksitas

Aambiguitas

VUCA telah memasuki pemikiran organisasi sebagai gambaran dunia yang menghadirkan tantangan baru, ancaman baru, dan peluang baru. Selain catatan tentang kekacauan dan kompleksitas di atas, survei singkat terhadap sebagian besar surat kabar harian mendukung gambaran tersebut tentang kekuatan sosial, ekonomi, dan teknologi yang membentuk kehidupan dan organisasi kita (hanya untuk menyebutkan tiga – analisis PESTLE yang lebih terperinci dalam Bab 2, Bagian A2.1 akan melengkapinya).

Dalam makalah Lawrence tahun 2013 yang disebutkan di atas, ia merujuk pada karya Bob Johansen, yang tanggapannya terhadap dunia VUCA ini (Johansen, 2012) adalah mengusulkan pendekatan kepemimpinan (dijelaskan sebagai 'VUCA Prime') yang dicirikan oleh:

Bahasa Indonesia: Vision – penangkal *keriangan*, memungkinkan organisasi mempertahankan arah.

kamupemahaman – mengurangi *ketakpastian* dengan terhubung dengan baik, mendengarkan pandangan dari seluruh organisasi, dari semua tingkatan organisasi dan dari dunia luar.

Ckebermaknaan – menunjukkan kemampuan untuk memahami *kompleksitas* dan menawarkan kejelasan arah.

Akelincahan – menanggapi situasi dengan cepat dan seimbang *ambiguitas* berkembang.

Karakteristik kepemimpinan ini selaras dengan karakteristik yang memungkinkan organisasi mengatasi kompleksitas perubahan yang muncul.

2. Ubah situasi yang memerlukan pendekatan darurat

Perubahan organisasi biasanya dapat diidentifikasi dengan salah satu dari dua arketipe utama (Burnes, 2004), yang seperti yang ia tunjukkan dijelaskan (dengan cara yang berbeda dan menggunakan kata-kata yang berbeda) oleh Kanter, Stein dan Jick (1992) dan oleh Beer dan Nohria (2000):

- *Cepat dan tiba-tiba*–periode singkat perubahan yang bergejolak, biasanya dipaksakan, yang dirancang untuk memberikan hasil cepat, sering kali didorong oleh ancaman terhadap keberlanjutan keberhasilan atau kelangsungan hidup organisasi.
- *Perkembangan dan disengaja*–periode kerja sabar yang panjang untuk membangun budaya dan kemampuan organisasi.

Perubahan yang dapat langsung dilihat dalam metafora mesin Gareth Morgan – seperti penerapan pembaruan sistem TI – umumnya dapat diterapkan dengan cara yang 'cepat dan tiba-tiba'. Perubahan seperti ini mungkin mengandung banyak detail yang rumit tetapi tidak ambigu atau tidak pasti. Perubahan tersebut merespons dengan baik terhadap pendekatan 'perubahan yang direncanakan'. Setiap perubahan yang diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi juga cenderung 'cepat dan tiba-tiba' dan akan dikelola sebagai perubahan yang direncanakan.

Di sisi lain, hal ini merupakan sifat budaya dan kemampuan untuk membangun dari waktu ke waktu, melalui pendekatan 'perkembangan dan kesengajaan'. Meskipun arah yang diinginkan

mungkin jelas, rute yang tepat mungkin tidak begitu jelas. Penyimpangan dan eksplorasi merupakan ciri umum perjalanan perubahan budaya. Dalam keadaan seperti itu, proses perubahan yang lebih cepat harus diharapkan. CMI CMBoK (2013) menyatakannya seperti ini:

Bila inti perubahannya adalah pada sistem, struktur, proses, dan praktik, maka perencanaan dan penjadwalan dapat dilakukan. Namun, bila inti perubahannya adalah pada keputusan yang diambil orang tentang pola nilai dan perilaku mereka, tidak ada tanggal yang dapat ditetapkan sebelumnya. Orang akan terlibat dengan pola perilaku baru secara individual dan pada waktu mereka sendiri.

Kedua jenis perubahan ini tidak saling eksklusif. Elemen dari kedua pendekatan dapat terlihat dalam setiap fase perubahan tertentu, meskipun salah satu biasanya lebih dominan. Selain itu, seiring dengan terjadinya berbagai fase perubahan dari waktu ke waktu, 'perubahan yang bersifat perkembangan dan disengaja' dapat mempersiapkan jalan bagi perubahan yang 'cepat dan tiba-tiba' – atau dapat digunakan untuk menyelaraskan budaya dan kemampuan dengan perubahan yang 'cepat dan tiba-tiba' yang telah terjadi.

Studi Kasus

Di sebuah perusahaan konstruksi di Inggris, periode pengembangan pasien selama tiga hingga empat tahun (perubahan yang muncul) menciptakan pola perilaku baru di semua tingkatan, termasuk perilaku manajemen, dan budaya baru bagi organisasi:

[Perubahan] bergantung pada partisipasi semua orang di perusahaan dan komitmen mereka terhadap perubahan tersebut. Tanggung jawab atas keberhasilan perubahan pada akhirnya berada di tangan mereka yang terlibat, bukan di bawah kendali atau kendali para manajer senior.

(Burnes, 2004)

Perubahan yang 'bersifat pengembangan dan disengaja' ini diikuti oleh proses restrukturisasi yang cepat (enam hingga dua belas bulan) dengan menggunakan perubahan yang direncanakan. Keberhasilan restrukturisasi dibangun di atas fondasi yang telah diletakkan selama periode pengembangan sebelumnya.

3. Mendefinisikan dan bergerak menuju 'kondisi masa depan'

3.1 Menggambarkan dan mendefinisikan masa depan

Kompleksitas yang dijelaskan sebelumnya di bagian ini tidak berarti bahwa manajer perubahan dan pemimpin organisasi tidak berdaya. Kita dapat menggambarkan dan mendefinisikan arah perubahan yang diperlukan, dan mengidentifikasi indikator yang akan menunjukkan bahwa kemajuan sedang dibuat.

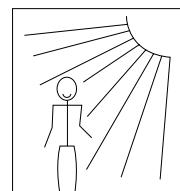
Hal ini dapat dicapai melalui proses empat langkah yang mirip dengan yang digambarkan pada Bagian C2.1:

Langkah 1 Mulailah dengan memutuskan perubahan 'gambaran besar' yang akan membawa perubahan besar penghargaan bagi organisasi. Pernyataan misi dan tujuan strategis akan membantu mendefinisikan hal ini (Bab 2, Bagian A).

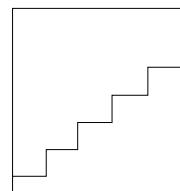
Langkah 2 Lihatlah organisasi seperti sekarang dan identifikasi semua konsekuensi terkini dari perubahan tersebut yang belum menjadi kenyataan. Buat daftarnya – apa yang Anda dan orang lain lihat, dengar, dan rasakan dalam situasi saat ini.



Langkah 3 Sebagai latihan imajinasi kreatif, masuklah ke organisasi masa depan setelah perubahan yang diinginkan terjadi (mungkin dalam tiga atau enam bulan, mungkin lebih). Lihat kembali organisasi tersebut, dan identifikasi semua hasil perubahan, seolah-olah sudah menjadi kenyataan. Buat daftarnya – apa yang Anda dan orang lain lihat, dengar, dan rasakan dalam realitas masa depan ini.



Langkah 4 Identifikasi perbedaan antara daftar – baik dalam pengukuran numerik yang objektif dan dalam indikator perilaku yang lebih subjektif dan informal, di mana pengukuran yang tepat sulit atau tidak mungkin dilakukan. Perbedaan tersebut akan memberikan petunjuk tentang cara merencanakan dan mengukur 'langkah-langkah dalam perjalanan'.



Proses ini – khususnya jika dilakukan dengan kelompok dalam lokakarya yang difasilitasi (lihat Bab 10) – dapat menghasilkan hasil yang hebat. Proses ini memperjelas dan 'mewujudkan' keadaan masa depan, dalam istilah yang dapat dijelaskan secara efektif kepada orang lain. Proses ini juga mengidentifikasi ukuran, indikator, dan penanda utama yang akan memungkinkan semua pihak yang terlibat untuk melacak kemajuan menuju keadaan yang diinginkan.

3.2 Pendekatan 'medan gaya' terhadap perubahan yang muncul

Di Bagian C2.1, 'analisis medan gaya' milik Kurt Lewin disebutkan sebagai bagian dari proses perubahan terencana. Analisis ini juga sangat relevan bagi organisasi yang terlibat dalam proses 'perubahan yang muncul' yang lebih fleksibel. Dalam konteks ini, akan sangat membantu jika melibatkan sebanyak mungkin konstituen, baik yang secara formal didefinisikan sebagai 'pemangku kepentingan' atau tidak. Uraian tentang alat ini ada di Bab 2, Bagian B2.2.

Teknik ini mendorong mereka yang terlibat untuk mengidentifikasi semua kekuatan yang menahan organisasi pada posisinya saat ini. Teknik ini mencakup kekuatan budaya, sosial, dan perilaku yang kuat dalam analisis tersebut. Hasilnya, semua orang dapat mengidentifikasi bagaimana tindakan, perilaku, dan interaksi mereka sendiri dengan orang lain dapat digunakan untuk melemahkan kekuatan lawan dan memperkuat kekuatan yang mendorong ke arah yang diinginkan.

Bab 11, Bagian A5 mengacu pada gagasan 'massa kritis', 'dorongan' dan 'titik kritis' – dan ini semua relevan di sini untuk membantu membentuk perubahan yang muncul.

3.3 'Sistem operasi ganda' Kotter

Referensi telah dibuat di Bagian C4.2 mengenai konsep 'sistem operasi ganda' yang semakin berkembang dari John Kotter (2012b, 2014). Ia mengusulkan hierarki tradisional sebagai dasar untuk aktivitas 'bisnis seperti biasa', dengan 'pasukan sukarelawan' yang besar yang berkumpul di sekitar inisiatif strategis utama untuk mengeksplorasi dan menerapkannya. Pendekatan terakhir ini memiliki banyak fitur 'perubahan yang muncul' yang kuat, meskipun dikaitkan dengan struktur organisasi konvensional.

3.4 Memberikan kepemimpinan dalam perubahan yang muncul

Para pemimpin tidak dapat berhasil dalam mendorong perubahan dan transformasi yang mendalam dan muncul hanya dengan lebih banyak perencanaan. Namun, para pemimpin dapat bersikap tegas dalam perkataan mereka sendiri, menantang paradigma yang ada, dan mendukung paradigma yang baru. Mereka dapat memastikan bahwa tindakan mereka sendiri secara konsisten memodelkan perilaku baru yang diharapkan.

Beberapa pedoman utama untuk memberikan kepemimpinan yang efektif dalam situasi perubahan yang muncul meliputi:

- Terima batasan-batasan yang mungkin untuk diarahkan dan dikendalikan; perubahan dalam nilai-nilai dan perilaku jarang bersifat linier atau sepenuhnya dapat diprediksi.
- Perhatikan di mana energi sistem dan orang saat ini difokuskan dan hasil dari hal tersebut.
- Bicarakan secara luas di seluruh komunitas kepemimpinan tentang berbagai hasil yang diinginkan.
- Pikirkan dalam istilah sistem tentang sistem penguatan dan penyeimbangan yang dapat Anda identifikasi.
- Sejauh memungkinkan, buat komunitas kepemimpinan berbicara dengan satu suara tentang hasil yang diharapkan.
- Buatlah perubahan yang menurut Anda sebagai komunitas kepemimpinan kemungkinan akan mengubah keseimbangan saat ini, dengan meningkatkan beberapa putaran umpan balik positif dan mengurangi beberapa putaran umpan balik negatif.
- Pertahankan profil tinggi untuk hasil yang diinginkan; terus diskusikan hal tersebut dalam organisasi pada setiap kesempatan.
- Amati dampak intervensi yang telah Anda lakukan, terutama arah pergerakan sistem relatif terhadap hasil yang Anda inginkan.
- Terus ulangi tiga tindakan sebelumnya, pegang teguh hasil yang 'tidak bisa dinegosiasikan', tetapi negosiasi isu lain seperlunya.
- Rayakan dan tandai tonggak sejarah dalam perjalanan.
- Tetap terbuka terhadap informasi baru yang dapat mengarah pada pendefinisian ulang arah yang diinginkan.

ringkasan

Perubahan yang muncul paling baik dilihat sebagai perjalanan yang ditempuh bersama orang lain dalam organisasi. Arah ditetapkan, dan orang-orang sepakat untuk menempuhnya bersama.

Berbagai pengamatan, keterampilan, dan pengalaman dari semua rekan seperjalanan mungkin penting untuk mendukung rombongan dalam perjalannya, dan untuk mengidentifikasi serta menangani bahaya dan ancaman yang muncul di sepanjang jalan. Perjalanan tersebut mungkin memiliki tujuan yang dimaksudkan – bahkan disepakati – tetapi rutinya harus disesuaikan dengan rombongan pelancong. Bahkan tujuannya mungkin perlu ditinjau ulang berdasarkan informasi baru yang dikumpulkan di sepanjang jalan. Kedatangan dengan selamat merupakan sinyal untuk perayaan – dan perencanaan petualangan berikutnya!

Pertanyaan untuk dipikirkan

- 1** Perubahan apa yang Anda alami atau amati yang sebagian besar memiliki karakteristik 'muncul'?
- 2** Tindakan apa yang dilakukan oleh para pemimpin organisasi (atau orang lain) yang membantu perubahan tersebut terjadi?



Bacaan selanjutnya

- Berguna, C (1994)*Jas Hujan Kosong: Memahami Masa Depan* Johansen, B (2012)*Pemimpin Menciptakan Masa Depan: Sepuluh keterampilan kepemimpinan baru untuk dunia yang tidak pasti*
- Senge, Perdana Menteridan lain-lain(tahun 1999)*Tarian Perubahan*
- Stacey, RD (2001)*Proses Responsif Kompleks dalam Organisasi: Pembelajaran dan penciptaan pengetahuan*



referensi

- Adams, J, Hayes, J dan Hopson, B (1976)*Transisi: Memahami dan mengelola pribadi mengubah* Martin Robertson, London
- Balogun, J dan Hope Hailey, V (2008)*Menjelajahi Perubahan Strategis*, Pendidikan Pearson, Bahasa Indonesia: Harlow
- Beer, M dan Nohria, N (2000) Memecahkan kode perubahan, *Tinjauan Bisnis Harvard* Bahasa Indonesia: **78**(3), Mei-Juni 2000, hlm. 133-41
- Blok, P (2000)*Konsultasi Sempurna: Panduan untuk memanfaatkan keahlian Anda*, edisi ke-2, Jossey-Bass, San Fransisco, CA
- Jembatan, W (2009)*Mengelola Transisi: Memaksimalkan perubahan*, edisi ke-3, Nicholas Brealey, London
- Briggs Myers, Saya dan Myers, PB (1995)*Perbedaan Hadiah: Memahami Tipe Kepribadian* Bahasa Indonesia: Edisi ke-2, CPP Inc, Mountain View, CA

- Briggs Myers, Saya (2000) *Pengantar Tipe Waktu Standar*, edisi ke-6, direvisi oleh Linda K Kirby dan Katharine D Myers, Konsultan Psikolog Press Inc/Oxford Psychologists Press Limited, California
- Burnes, B (1992) *Manajemen Perubahan: Pendekatan strategis untuk pengembangan organisasi dan pembaharuan* Pitman, London
- Burnes, B (2004) Perubahan yang muncul dan perubahan yang direncanakan – pesaing atau sekutu?: Kasus konstruksi XYZ, *Jurnal Operasional Internasional & Manajemen Produk*s Bahasa Indonesia: 24(9), hal 886–902
- Cameron, E dan Green, M (2009) *Memahami Manajemen Perubahan: Panduan lengkap terhadap model, alat dan teknik perubahan organisasi*, edisi ke-2, Kogan Page, London
- Cameron, E dan Green, M (2012) *Memahami Manajemen Perubahan: Panduan lengkap terhadap model, alat dan teknik perubahan organisasi*, edisi ke-3, Kogan Page, London
- Perubahan Pertama (2010) *ROI untuk Manajemen Perubahan: Bagaimana manajemen perubahan membuat perbedaan substansial pada kinerja proyek* Changefirst Terbatas, Haywards Heath (www.changefirst.com)
- Lembaga Manajemen Perubahan (CMI) (2013) *Manajer Perubahan yang Efektif: Perubahan badan pengelola pengetahuan* (CMBoK) Institut Manajemen Perubahan, Sydney Conner, D (1993) *Manajemen dengan Kecepatan Perubahan*, Villard, New York Danforth, CM (2013) [diakses 16 April 2014] Kekacauan dalam Suasana yang Menggantung sebuah dinding, *Matematika Planet Bumi 2013* [[Online]] <http://mpe2013.org/2013/03/17/kekacauan-di-atmosfer-yang-menggantung-di-dinding/>
- Ferris, K (2013) *Proyek Solusi ITSM Memerlukan Manajemen Perubahan Organisasi* Bahasa Indonesia: Konsultasi Macanta, Australia
- Berguna, C (1994) *Jas Hujan Kosong: Memahami Masa Depan*, Hutchinson, London
- Herzberg, F (2003) Sekali lagi: bagaimana Anda memotivasi karyawan? *Bisnis Harvard Tinjauan* Bahasa Indonesia: 81(1), Januari 2003, hlm 87–96 (cetak ulang artikel asli dari tahun 1968)
- Hirsh, SK dan Kummerow, JM (1994) *Pengantar Tipe Waktu Standar di Organisasi*, edisi ke-2, Oxford Psychologists Press Limited, Inggris
- Holland, JH (2006) Mempelajari sistem adaptif yang kompleks, *Jurnal Ilmu Sistem dan Kompleksitas* Bahasa Indonesia: 19, hal 1–8
- Honey, P dan Mumford, A (1992) *Manual Gaya Belajar* Peter Honey, Maidenhead Huczinsky, AA dan Buchanan, DA (2007) *Perilaku Organisasi*, Pendidikan Pearson PT. Harlow, Inggris
- Hughes, M (2011) Apakah 70 persen dari semua inisiatif perubahan organisasi benar-benar gagal? *Jurnal Manajemen Perubahan* Bahasa Indonesia: 11(4), Desember 2011, hlm. 451–64
- Hyatt, JM dan Creasey, TJ (2012) *Manajemen Perubahan: Sisi manusia dalam perubahan* Bahasa Indonesia: Prosci Inc, Loveland, Colorado
- Bahasa Indonesia: IBM (2008a) *Studi CEO Global yang Habis akan Perubahan* IBM, New York, Amerika Serikat *Membuat Perubahan Berhasil* IBM, New York, Amerika Serikat
- Johansen, B (2012) *Pemimpin Menciptakan Masa Depan: Sepuluh keterampilan kepemimpinan baru untuk masa depan yang tidak pasti dunia*, edisi ke-2, Berrett-Koehler, San Francisco, CA
- Kanter, RM, Stein, BA dan Jick, TD (1992) *Tantangan Perubahan Organisasi* Bahasa Indonesia: Pers Bebas, New York
- King, S dan Peterson, L (2007) Bagaimana pemimpin yang efektif mencapai keberhasilan dalam perubahan kritis inisiatif, bagian 2: mengapa kepemimpinan perubahan harus melampaui manajemen proyek agar inisiatif yang kompleks dapat berhasil, *Triwulan Kesehatan* Bahasa Indonesia: 10(2), April 2007, hlm 70–75 Kotter, JP (1995) Memimpin perubahan: mengapa upaya transformasi gagal, *Bisnis Harvard Tinjauan* Bahasa Indonesia: 73(2), Mei/Juni 1995, hlm 59–67
- Kotter, JP (2012a) *Memimpin Perubahan*, Pers Harvard Business Review, Boston, MA

- Kotter, JP (2012b) Mempercepat, *Tinjauan Bisnis Harvard* Bahasa Indonesia:90(11), Nopember 2012, hal 44–58
- Kotter, JP (2014) *Mempercepat: Membangun kelincangan strategis untuk dunia yang bergerak lebih cepat* Universitas Harvard Pers Tinjauan Bisnis, Boston, MA
- Kotter, JP dan Rathgeber, H (2006) *Gunung Es Kita Sedang Mencair*, Macmillan, London Kübler-Ross, E (1969) *Tentang Kematian dan Kematian* Macmillan, Toronto
- Laclair, JA dan Rao, RP (2002) Membantu karyawan menerima perubahan, *McKinsey Triwulan* Bahasa Indonesia: November 2002
- Lawrence, K (2013) [diakses 16 April 2014] Mengembangkan Pemimpin dalam Lingkungan VUCA [Daring] http://www.growbold.com/2013/mengembangkan-pemimpin-di-lingkungan-vuca_UNC.2013.pdf
- Lewin, K (1947) Batasan dalam dinamika kelompok: konsep, metode dan realitas dalam ilmu sosial; keseimbangan sosial dan perubahan sosial, *Hubungan Manusia* Bahasa Indonesia:1(5), Juni 1947, tersedia di: <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5>
- Lewin, K, dalam Cartwright, D (ed) (1951) *Teori Lapangan dalam Ilmu Sosial*, Tavistock, London
- Maslow, AH (1943) Sebuah teori motivasi manusia, *Ulasan Psikologis* Bahasa Indonesia:50, hlm 370–96
- McClelland, DC (1987) *Motivasi Manusia*, Cambridge University Press, Cambridge
- McGregor, DM (1957) Sisi manusia dari perusahaan, dikutip dalam *Manajemen dan Motivasi*, diberitahukan oleh VH Vroom dan EL Deci, Penguin, Harmondsworth
- McGregor, DM (1960) *Sisi Manusia di Perusahaan*, dikutip dalam C Handy, *Memahami Organisasi*, edisi ke-4, Penguin, London, hal 36
- Konsultasi Moorhouse (2013) *Barometer Perubahan 2013: Jika suatu perubahan layak dilakukan, fokus untuk melakukannya dengan baik*, Rumah Moor, London
- Morgan, G. (2006) *Gambar Organisasi*, edisi ke-2, Sage, London
- Mumford, E dan Beekman, GJ (1994) *Alat untuk Perubahan dan Kemajuan: Sebuah Pendekatan Sosioteknis pendekatan rekayasa ulang proses bisnis* Publikasi SCG, Leiden
- O'Neill, MB (2007) *Pelatihan Eksekutif dengan Tulang Punggung dan Hati*, edisi ke-2, Wiley, San Francisco
- Parker, C dan Lewis, R (1981) Di Luar Prinsip Peter – mengelola transisi yang sukses, *Jurnal Pelatihan Industri Eropa* Bahasa Indonesia:5(6), hal 17–21
- Merah Jambu, DH (2011) *Dorongan: Kebenaran mengejutkan tentang apa yang memotivasi kita* Canongate, Kota Edinburgh
- Pink, DH [tanpa tanggal] [diakses 4 Februari 2014] *Drive: Kebenaran mengejutkan tentang apa memotivasi kita* Transkrip Kuliah di Royal Society of Arts, London [Online] <http://www.thersa.org/events/rsaanimate/animate/rsa-animate-drive>
- Prosci (2012) *Praktik Terbaik dalam Manajemen Perubahan* Loveland, Colorado, Amerika Serikat
- PwC (2004) [diakses 24 September 2013] Meningkatkan Kinerja Bisnis melalui Ringleb, AH dan Rock, D (2008) [diakses 28 April 2014] Bidang Manajemen Proyek dan Program [Online] <http://www.pwc.com/us/en/operationsmanagement/assets/pwc-global-project-management-survey-first-survey-2004.pdf>
- Ringleb, AH dan Rock, D (2008) [diakses 28 April 2014] Bidang Manajemen Proyek dan Program yang sedang berkembang ke pemimpinan saraf, *Jurnal Kepemimpinan Neuro* Bahasa Indonesia:1, 2008 [Online] <http://www.davidrock.net/files/IntroNLS.pdf>
- Rock, D dan Schwarz, J (2006) [diakses 28 April 2014] Ilmu saraf kepemimpinan, *Strategi dan Bisnis* Bahasa Indonesia:43, Musim Panas 2006 [Online] <http://www.strategy-business.com/article/06207>
- Rogers, CR (1957) Kondisi yang diperlukan dan cukup untuk kepribadian terapeutik mengubah, *Jurnal Psikologi Konsultasi* Bahasa Indonesia:21(2), hal 95–103, dalam *Pembaca Carl Rogers*, eds H Kirschenbaum dan VL Henderson, Constable, London
- Schein, EH (1985) *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schein, EH (1993) Bagaimana organisasi dapat belajar lebih cepat? Tantangan memasuki era hijau ruang, *Tinjauan Manajemen Sloan* Bahasa Indonesia:34(2), Musim Dingin 1993, hlm 85–92

- Senge, PM (1993) *Disiplin Kelima: Seni&praktik organisasi pembelajaran* Bahasa Indonesia: Bisnis Abad, London
- Senge, Perdana Menteri dan lain-lain (tahun 1999) *Tarian Perubahan: Tantangan dalam mempertahankan momentum organisasi pembelajaran* Nicholas Brealey, London
- Smith, ME (2002) Tingkat keberhasilan untuk berbagai jenis perubahan organisasi, *Pertunjukan jurnal Peningkatan Bahasa Indonesia*:41(1), Januari 2002, hlm 26–33
- Stacey, RD (2001) *Proses Responsif Kompleks dalam Organisasi: Pembelajaran dan penciptaan pengetahuan* Routledge, London, Inggris
- Taylor, C (2005) *Berjalan Sesuai Ucapan: Membangun budaya untuk meraih kesuksesan* Random House, London
- Trompenaars, F dan Hampden-Turner, C (2012) *Menunggangi Gelombang Budaya: Memahami keberagaman dalam bisnis global*, edisi ke-3, Nicholas Brealey, London
- Kontributor Wikipedia [diakses 22 Februari 2014] Teori Kompleksitas dan Organisasi, *Wikipedia, Ensiklopedia Bebas* [[Online]] http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Teori_kompleksitas_dan_organisasi&oldid=596690665 Kontributor Wikipedia [diakses 15 April 2014] Teori Chaos, *Wikipedia, Situs Web Gratis Ensiklopedi* [[Online]] http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Teori_kecacuan&oldid=604308207

Mendefinisikan perubahan

tanggal 02

Robert Cole, David King dan Rod Sowden

Perkenalan

Agar berhasil, perubahan dalam organisasi harus didefinisikan dan dipahami secara menyeluruh terlebih dahulu. Kejelasan ini mendukung keterlibatan yang efektif dengan semua pemangku kepentingan di dalam dan luar organisasi. Kejelasan ini memberikan landasan bersama yang di atasnya berbagai perspektif dari semua pemangku kepentingan dapat membangun konsensus, dan komitmen bersama terhadap perubahan. Definisi yang jelas juga mendukung penilaian yang jelas terhadap kemampuan dan kapasitas perubahan organisasi: apakah organisasi memiliki keterampilan, kompetensi, dan sumber daya agar perubahan berhasil?

Dalam mempersiapkan organisasi untuk perubahan, ada enam pertanyaan kunci yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi:

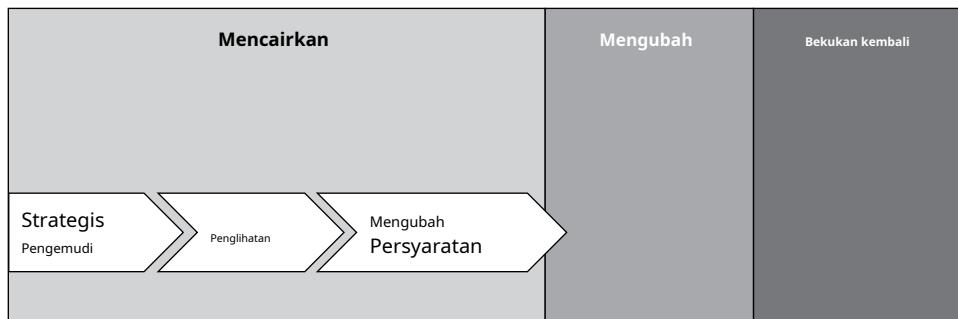
- 1 Mengapa perubahan dibutuhkan?
- 2 Perubahan apa yang perlu kita buat?
- 3 Bagaimana perubahan akan memengaruhi kita – baik secara positif maupun negatif? Kapan kita perlu berubah?
- 5 Siapa yang akan memimpin dan memfasilitasi perubahan?
- 6 Bagaimana kita akan membuat perubahan menjadi sukses?

Banyak orang dari seluruh organisasi, bersama dengan para ahli dan penasihat spesialis, akan berperan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan utama ini. Ini akan melibatkan:

- diagnosis dan analisis kebutuhan, masalah, lingkungan dan prioritas perubahan;
- Definisi rinci dan desain perubahan yang mencerminkan beragam kebutuhan, harapan, dan aspirasi organisasi dan orang-orangnya;
- penciptaan rencana manajemen perubahan yang layak dan dapat dicapai serta kasus bisnis pendukung yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Definisi perubahan yang jelas dan ringkas sangat penting untuk memastikan bahwa upaya perubahan terfokus dan berkelanjutan. Selain itu, perubahan harus didorong oleh manfaat,

Angka2.1 Mencairkan situasi saat ini (Lewin, 1951)



dengan tujuan akhir yang jelas – atau visi – untuk dikerjakan. Seperti yang disarankan Stephen Covey dalam bukunya *7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif* (2011), kita harus 'memulai dengan mengingat tujuan akhir' (kebiasaan 2). Covey berkata: 'mulailah setiap hari, tugas, atau proyek dengan visi yang jelas tentang arah dan tujuan yang Anda inginkan, lalu lanjutkan dengan melenturkan otot proaktif Anda untuk mewujudkannya. Anda menciptakan takdir Anda sendiri dan mengamankan masa depan yang Anda bayangkan.' Hal ini berlaku untuk organisasi maupun individu. Bab ini membahas beberapa pendekatan, alat, teknik, dan wawasan yang akan memungkinkan organisasi untuk memulai perjalanan perubahan menuju masa depan yang diinginkan.

Model tiga langkah Kurt Lewin (Gambar 2.1 dan Bab 1, Bagian C2.1) menyediakan kerangka kerja yang berguna untuk 'mendefinisikan perubahan' – dan struktur untuk bab ini. Dalam tahap 'pencairan', sebuah organisasi berusaha untuk:

- mencerminkan strategi baru atau yang berubah;
- membuka cara melakukan sesuatu saat ini dengan membangun visi baru;
- mendefinisikan sepenuhnya persyaratan perubahan.

isi bab

Bagian A: Menyelaraskan perubahan dengan strategi

Bagian B: Penggerak perubahan

Bagian C: Mengembangkan visi

Bagian D: Mengubah definisi

bagian A: Menyelaraskan perubahan dengan strategi

Robert Cole

Perkenalan

Strategi mendefinisikan apa yang akan dilakukan organisasi di masa depan yang menanggapi perubahan lingkungan di mana organisasi tersebut perlu berkembang dan maju. Alasan mengapa sebagian besar organisasi memerlukan strategi yang baik adalah karena dengan strategi yang buruk, atau tanpa strategi, organisasi tersebut tidak akan bertahan. Oleh karena itu, tujuan utama strategi adalah untuk menunjukkan bagaimana organisasi bermaksud untuk berkembang, mengingat lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi.

Tujuan dari bagian ini adalah untuk menjelaskan beberapa prinsip pengembangan strategi, beberapa perangkat berpikir yang digunakan untuk mengembangkan strategi dalam suatu organisasi, dan implikasi untuk mendefinisikan perubahan. Hampir semua literatur tentang strategi didasarkan pada organisasi komersial. Namun, organisasi sektor ketiga, pemerintah pusat dan daerah juga dapat menggunakan perangkat ini untuk memahami lingkungan mereka dan mengembangkan kebijakan yang tepat.

1. Latar belakang pengembangan strategi

Strategi adalah sebuah *konsep*, *proses* dan sebuah *keluaran*. Itu *konsep* adalah jawaban atas pertanyaan: 'Apa strategi kita?' *proses* adalah proses berpikir yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan ini. Strategi (dinyatakan sebagai pernyataan) adalah *keluaran* karena pernyataan strategi tertentu hanya berlaku pada titik waktu tertentu. Konsep akan berkembang dan berubah. Mengembangkan strategi yang baik itu sulit. Strategi bergantung pada asumsi tentang masa depan: prediksi yang buruk menghasilkan strategi yang buruk.

Menurut Porter (2009) strategi bergantung pada kombinasi proposisi unik bagi pelanggan dan aktivitas unik yang dibutuhkan untuk memberikan nilai tersebut. Pemenuhan strategi mengharuskan manajer organisasi untuk menjawab beberapa pertanyaan penting yang menyentuh hati manajer dan organisasi.

Suatu organisasi pemerintah biasanya memiliki posisi unik yang sudah ada sejak awal. Pembayar pajak tidak mudah menoleransi duplikasi dalam layanan pemerintah: meskipun menjadi pemasok monopoli, pemerintah tetap perlu memberikan nilai. Inilah sebabnya mengapa departemen pemerintah biasanya memiliki struktur yang menguji nilai yang mereka berikan. Inilah yang mendorong pencarian layanan yang lebih baik dan nilai yang lebih baik bagi pembayar pajak.

Bagi organisasi komersial, Porter menunjukkan mengapa strategi yang membedakan organisasi dari pesaing sangatlah penting. Jika operasi bisnisnya sama efisien dan efektifnya dengan pesaingnya (tidak lebih dan tidak kurang) dan memberikan nilai yang sama kepada pelanggan, maka dua hal berikut ini: 1) Setiap peningkatan kecil dalam operasi, efisiensi, atau efektivitas akan segera ditiru oleh pesaing.

Oleh karena itu hanya ada *diferensiasi sementara* sejauh menyangkut pelanggan; 2) Pelanggan mencari pemasok berdasarkan harga, sehingga mustahil untuk menjual dengan harga di atas harga pokok. Hasilnya adalah tidak ada bisnis yang menghasilkan laba untuk berinvestasi dalam perbaikan atau pertumbuhan. Tidak ada nilai ekonomi yang dihasilkan dan pada akhirnya hanya bisnis dengan basis biaya terendah yang akan bertahan.

Oleh karena itu, tujuan strategi adalah untuk memungkinkan organisasi bisnis bertahan dan berkembang dengan memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan, dengan berbagai cara, dan berbagai aktivitas. Akibatnya, ada ruang di pasar bagi banyak bisnis, yang semuanya menciptakan nilai ekonomi. Ada baiknya untuk memeriksa beberapa perangkat berpikir untuk membuat strategi dengan melihat:

Lingkungan yang jauh dari suatu organisasi. Ini adalah struktur industri, organisasi besar pendorong dan tren eksternal (terutama teknologi), dan potensi terjadinya disrupsi. Hal ini menjawab pertanyaan: bisnis apa yang sedang kita geluti?

Lingkungan dekat suatu organisasi. Ini menyangkut pesaing organisasi, sifat proposisi nilai bagi pelanggan, dan model bisnis (posisi kompetitif). Ini menjawab pertanyaan: bagaimana kita bersaing?

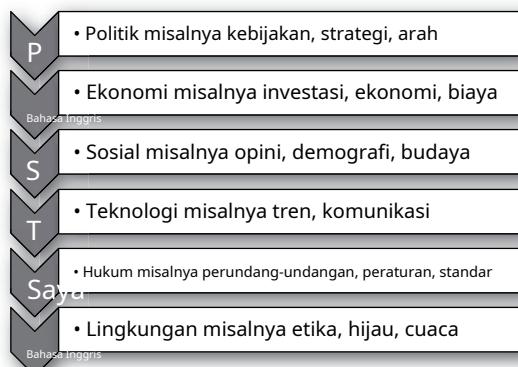
2. Lingkungan yang jauh

Ada baiknya untuk memeriksa beberapa alat yang sering digunakan untuk menilai lingkungan bisnis organisasi saat membuat strategi yang baik.

2.1 ALU

Penggerak eksternal dalam lingkungan 'jauh' suatu organisasi sering dikategorikan menggunakan akronim 'PESTLE' (Gambar 2.2) sebagai berikut:

Angka2.2Driver eksternal PESTLE



- *Politik*: kebijakan dan arahan organisasi pemerintah nasional dan lokal menetapkan beberapa kondisi untuk bisnis dan untuk penyampaian oleh organisasi pemerintah lainnya. Penggerak politik juga mencakup jumlah redistribusi, rasio pajak, kemurahan hati manfaat, bidang investasi (seperti energi terbarukan) dan rencana intervensi (seperti program pembangunan regional).
- *Economis*: keadaan ekonomi nasional dan global serta kemampuan berbagai industri dan organisasi untuk tumbuh. Penggeraknya dapat mencakup peluang untuk perdagangan luar negeri dan dampak tren di seluruh industri.
- *Sosial*: pendapat dan kebutuhan kelompok dalam masyarakat. Ini termasuk tren yang berubah, selera dan harapan kelompok masyarakat seperti untuk perawatan kesehatan. Faktor pendorong juga mencerminkan perubahan demografi seperti lebih banyak orang yang hidup lebih lama dan lebih sedikit orang dalam populasi yang bekerja.
- *Teknologi*: penggerak yang bergerak cepat dengan tren dan gangguan utama. Penggeraknya meliputi peningkatan – dan evolusi cepat – penggunaan komunikasi multimedia elektronik oleh individu dan organisasi.
- *Legal*: sering kali penerapan undang-undang dan kebijakan baru yang memberikan batasan terhadap cara kerja organisasi, serta peluang. Beberapa organisasi dibentuk melalui undang-undang; yang lain melihatnya sebagai biaya.
- *Lingkungan Hidup*: apa yang terjadi di alam sekitar kita, mulai dari perlindungan spesies yang terancam punah hingga pengelolaan peristiwa cuaca. Penggeraknya juga mencakup perubahan sikap dan praktik tentang perlindungan dan konservasi lingkungan (hijau).

Taku p

Dalam praktiknya, kategori 'PESTLE' ini saling terkait erat dan berinteraksi satu sama lain. Daftar ini menyediakan daftar periksa yang berguna untuk membantu memastikan semua faktor eksternal dipertimbangkan. Sangat penting untuk memperoleh informasi tentang faktor-faktor yang mencari tren dan tanda-tanda peringatan dini yang dapat memengaruhi strategi. Ahli strategi organisasi perlu mengikuti perkembangan pemikiran, peristiwa, dan analisis terkini.



2.2 Industri

Konsep utama dalam lingkungan yang jauh adalah industri. Ini adalah kelompok organisasi bisnis yang dapat diidentifikasi yang melakukan hal-hal yang sangat mirip dalam penyampaian nilai kepada pelanggan – industri makanan, industri farmasi, industri penerbangan, dan sebagainya. Masing-masing industri ini memiliki dinamika yang berbeda dan tingkat pengembalian investasi yang berbeda. Sebuah organisasi harus bertanya: 'Bisnis apa yang kita geluti?' Ini akan mengidentifikasi nilai yang menurut para manajer mereka berikan kepada pelanggan mereka.

Studi Kasus

Kodak mengolah film kamera menjadi gambar kertas yang dapat disimpan orang. Apakah Kodak bergerak di bidang kimia (semua proses mereka adalah kimia dan semua manajer senior adalah ahli kimia)? Atau apakah mereka bergerak di bidang 'kenangan pribadi' karena itulah nilai sebenarnya dari foto yang mereka hasilkan? Saat bergelut dengan pertanyaan-pertanyaan ini, Kodak melewatkannya perubahan revolusioner ke gambar dan kamera digital. Mereka hampir bangkrut, meskipun kamera digital ditemukan oleh Kodak dan perusahaan tersebut memegang banyak paten awal.

2.3 Lima gaya Porter

Untuk memahami tingkat persaingan dalam suatu industri, dan mengapa industri tersebut menghasilkan tingkat keuntungan tertentu bagi para pesertanya, Michael Porter mengembangkan sebuah model ekonomi yang disebut model 'lima kekuatan' (Porter, 2008). Kelima kekuatan tersebut adalah:

- 1 Ancaman pendatang baru.
- 2 Ancaman pengganti baru. Daya
- 3 tawar pembeli baru. Daya tawar
- 4 pemasok baru. Persaingan antar
- 5 pesaing.

Ancaman pendatang baru

Pendatang baru meningkatkan pasokan di industri tersebut, yang cenderung menurunkan harga. Oleh karena itu, pertanyaan kuncinya adalah: 'Seberapa mudah bagi perusahaan baru untuk memasuki industri tersebut?' Beberapa industri (seperti perbankan) memiliki 'hambatan masuk' yang bersifat regulasi, sehingga menyulitkan organisasi baru untuk masuk. Industri lainnya memerlukan investasi awal yang sangat tinggi untuk memulai usaha. Kecuali jika tingkat laba sangat tinggi, pendatang baru tidak akan memiliki insentif untuk mengatasi hambatan ini. Di sisi lain, industri dengan hambatan masuk yang rendah cenderung memiliki tingkat laba yang rendah.

Studi Kasus

Industri penerbangan ternyata mudah untuk dimasuki. Southwest Airlines memulai dengan jadwal penerbangan enam kali pulang pergi antara Dallas dan San Antonio, dan 12 kali pulang pergi antara

Dallas dan Houston. Mereka menyewa tiga pesawat 737-200 dari Boeing, dan menyewa gerbang bandara dan infrastruktur lain yang dibutuhkan.

Ancaman pengganti baru

Dapatkan kebutuhan pelanggan dipenuhi oleh industri lain? Misalnya, perjalanan kereta api merupakan pengganti perjalanan udara dalam beberapa situasi. Ketersediaan pengganti membatasi harga penawaran dan peluang diferensiasi.

Ancaman daya tawar pembeli baru

Seberapa besar pembeli dapat menekan harga karena kelebihan pasokan atau diferensiasi yang buruk? Jika dua maskapai penerbangan terbang pada rute yang sama, diferensiasinya terbatas pada waktu dan kenyamanan. Saat membeli minuman ringan, sebagian besar pembeli memiliki preferensi kuat terhadap rasa dan merek (citra gaya hidup). Hal ini menghasilkan diferensiasi, loyalitas, dan keuntungan yang tinggi.

Ancaman daya tawar pemasok baru

Seberapa besar nilai yang dapat diklaim oleh pemasok dalam rantai pasokan melalui posisi tawar-menawar mereka? Dalam industri penerbangan, hanya ada beberapa produsen pesawat besar, dan di setiap lokasi geografis biasanya hanya ada satu bandara. Maskapai penerbangan tidak punya banyak pilihan dan baik produsen pesawat maupun bandara menghasilkan lebih banyak keuntungan daripada maskapai penerbangan. Sebaliknya, dalam industri minuman ringan, bahan utamanya adalah gula, karbon dioksida, air, dan tenaga kerja tidak terampil. Ini semua adalah komoditas, dan pemasok mereka memiliki sedikit kekuasaan atas industri minuman ringan – yang menghasilkan laba atas investasi enam kali lebih banyak daripada maskapai penerbangan.

Persaingan antar pesaing

Siapa saja pesaingnya dan seberapa ketat persaingannya? Posisi kompetitif apa yang sudah diambil? Seberapa berbeda posisi tersebut? Apakah ada pemimpin pasar? Jika ada, dengan pangsa pasar berapa?

Strategi yang baik mempertimbangkan kelima kekuatan ini. Setiap bisnis harus memastikan bahwa mereka berada di industri yang dapat mereka tekuni dengan baik. Mengubah industri itu sulit. Namun, ini adalah salah satu pilihan strategis, dan akan menghasilkan perubahan besar di dalam organisasi. Sekitar setengah dari nilai ekonomi bisnis berasal dari situasi industrinya, jadi keputusan itu sangat penting (Bradley, Dawson, dan Smit, 2013).

T
aku p

Seperti halnya faktor eksternal, yang menjadi faktor pendorong bukan hanya posisi industri saat ini, tetapi juga *Tren* yang sangat penting. Tren membantu kita melihat masa depan, yang merupakan inti dari strategi. Sering kali tren inilah yang membuat keputusan penting untuk bertahan di suatu industri.



3. Lingkungan sekitar

Dalam lingkungan yang dekat, pertanyaan kuncinya adalah: 'Bagaimana kita akan bersaing?' Ini diterjemahkan menjadi pertanyaan: 'Apa proporsi penjualan unik (USP) kita?' Ini merangkum bagaimana sebuah organisasi memberikan nilai yang khas kepada pelanggannya, yang mereka bersedia membayarnya.

Posisi kompetitif yang kuat berasal dari penawaran yang unik kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing Anda. Analisis kompetitif dalam lingkungan terdekat sangatlah penting. Michael Porter (1985) mengidentifikasi tiga strategi posisi unik:

- 1 *Kepemimpinan biaya keseluruhan*: biasanya dicapai dengan menjadi bisnis terbesar dalam industri dan memanfaatkan skala ekonomi.
- 2 *Diferensiasi*: dicapai oleh suatu produk atau jasa yang menawarkan suatu fitur atau kemampuan (atau manfaat yang dirasakan seperti kemewahan atau status) yang tidak ditawarkan oleh pesaing.
- 3 *Fokus*: dicapai dengan membangun akses yang menguntungkan ke segmen pelanggan, geografi, atau aplikasi produk tertentu.

4. pemodelan bisnis

Model bisnis yang koheren merupakan inti dari strategi organisasi. Model bisnis organisasi menunjukkan bagaimana strategi tersebut akan diimplementasikan. Aktivitas bisnis perlu disatukan secara sistematis sehingga dapat memberikan penyampaian nilai bisnis yang dibutuhkan secara lancar. Biasanya, organisasi akan sering melakukan aktivitas ini di berbagai departemen atau 'silo' (dan akibatnya mengalami masalah saat disatukan). Model bisnis perlu menunjukkan bagaimana berbagai bagian organisasi akan bekerja sama. Beberapa aktivitas ini hanya perlu sebaik rata-rata industri sehingga tidak menjadi alasan untuk tidak membeli dari Anda. Aktivitas lainnya akan menjadi pembeda Anda dan harus lebih unggul dari pesaing. Aktivitas utama ini akan menjadi fokus sumber daya dan perhatian manajemen.

Studi Kasus

Dalam industri telekomunikasi, para pemain besar sering kali memiliki reputasi yang buruk dalam hal layanan pelanggan, dengan pusat panggilan di luar negeri. Beberapa perusahaan telekomunikasi yang lebih kecil menonjolkan layanan pelanggan mereka, dengan menggunakan pusat panggilan di dalam negeri, staf yang lebih berdaya, dan waktu respons yang lebih baik. Mereka menarik segmen pasar pelanggan yang menginginkan jenis layanan tersebut dan sejauh ini gagal mendapatkannya.

Penggabungan aktivitas organisasi secara sistematis untuk mengimplementasikan visi strategis dibantu dengan penerapan 'teori sistem'. Lebih lanjut dijelaskan di Bagian C dan D tentang penggunaan teori sistem dan metode sistem lunak (SSM) untuk mengembangkan visi keadaan masa depan organisasi, dan model bisnis pendukungnya.

5. proses pengiriman strategis

Setiap organisasi memerlukan suatu proses untuk menyampaikan dan meninjau strategi mereka. Bradley (2012) menyarankan suatu proses dasar (Tabel 2.1) yang meliputi:

- kreativitas dan pencarian ide-ide inovatif untuk memberikan nilai kepada pelanggan;
- suatu metode untuk mengintegrasikan ide-ide menjadi pilihan dan cerita yang koheren yang dapat digunakan untuk menjelaskan konsep (sebuah visi);
- mekanisme untuk membuat keputusan di antara pilihan-pilihan;
- suatu proses untuk menerapkan strategi dengan membuat perubahan dalam bisnis;
- kemampuan untuk meninjau semua hal di atas secara berkala dan efektivitas proses itu sendiri.

meja2.1Proses pengiriman strategis (Bradley, 2012)

	Ide Generasi	Mengembangkan dan Memutuskan	Menjalankan dan Perbaiki
1 Tujuan dan batasan bingkai	-		
2 Kinerja dan kemampuan dasar	-		
3 Meramalkan apa yang kita harapkan dari masa depan	-	-	
4 Mencari opsi untuk menciptakan nilai	-		
5 Pilih paket pilihan	-	-	-
6 Berkomitmen untuk memberikan perubahan yang diperlukan		-	
7 Mengembangkan strategi dari waktu ke waktu		-	

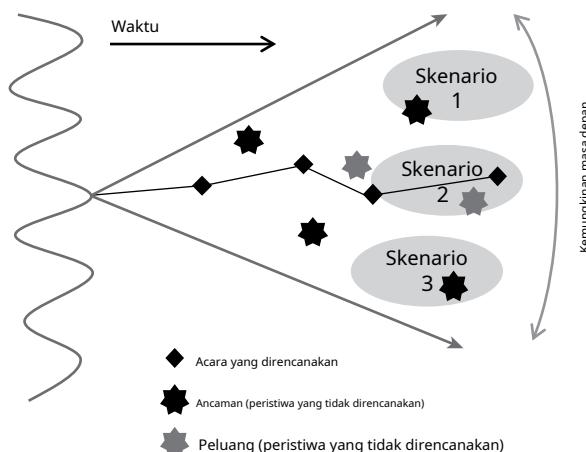
5.1 Pemikiran skenario

Berdasarkan beberapa karya asli di RAND dan Royal Dutch Shell, ide pemikiran skenario (Heijden, 2004) adalah untuk mengintegrasikan berbagai faktor yang akan berkontribusi pada

berbagai kemungkinan masa depan dan menuangkannya dalam sebuah cerita (Gambar 2.3). Biasanya cerita-cerita tersebut tidak begitu berguna di luar kelompok yang membuatnya, tetapi berpartisipasi dalam pengembangan skenario merangsang pemikiran dengan cara yang memperluas cakrawala dan mengakui kemungkinan-kemungkinan baru dan kreatif untuk sebuah strategi.

Metode ini juga mengidentifikasi 'skenario masa depan yang lebih disukai' – ke mana strategi yang ada akan membawa bisnis. Ini kemudian dapat dibandingkan dengan kemungkinan masa depan lainnya dan strategi yang dibutuhkan untuk mencapainya. Skenario memungkinkan identifikasi tanda-tanda peringatan dini bahwa satu atau beberapa kemungkinan masa depan mungkin menjadi lebih mungkin sehingga tindakan dapat diambil untuk mengubah atau menyempurnakan strategi sebelum terlambat.

Angka2.3Mengembangkan kemungkinan skenario masa depan



5.2 Model 'Bagaimana jika'

Model 'Bagaimana jika' berguna untuk mengeksplorasi kemungkinan dan menguji ketahanan ide yang ada terhadap kejadian di masa mendatang. Serangkaian pertanyaan tentang tindakan pelaku industri, pesaing, dan pelanggan dapat mengeksplorasi penyebab dan akibat potensial. Hal ini dapat dieksplorasi melalui penggunaan diagram tulang ikan (Ishikawa) (Bagian D4.2 di bawah). Alih-alih melihat ke masa lalu, teknik ini membuat Anda memposisikan diri di masa depan dan bertanya: 'Bagaimana kita sampai di sini?'

Beberapa pertanyaan kunci yang perlu ditanyakan adalah:

- Bagaimana jika pesaing utama kita menyerang pasar terbaik kita?
- Apa yang membuat pasar itu menarik bagi mereka?
- Berapa biaya yang mungkin diperlukan untuk mengubah model bisnis mereka agar memberikan proposisi nilai yang dibutuhkan?
- Apa yang kita lakukan yang membuatnya lebih mudah bagi mereka untuk menyerang pasar kita?
- Apa langkah pertama mereka? (Ini mungkin mengidentifikasi tanda peringatan dini.)

6. strategi dan perubahan

Setelah organisasi memutuskan strategi masa depannya, tantangan berikutnya adalah menerapkan keputusan tersebut dan menyelaraskan kemampuan operasional untuk menghadirkan model bisnis baru. Ini berarti:

- 1 Memeriksa di mana kita berada sekarang dengan model bisnis kita saat ini.
- 2 Membandingkan model bisnis saat ini dengan model bisnis yang dibutuhkan untuk strategi.
- 3 Menentukan perbedaan.

Ini mengidentifikasi apa yang perlu diubah dan membentuk dasar untuk mendefinisikan visi masa depan dan portofolio perubahan (program, proyek, dan inisiatif lain) yang diperlukan untuk menyampaikan strategi (Bagian C dan D).

Penyampaian strategi dan kinerja bisnis yang dibutuhkan perlu ditinjau secara berkala untuk menentukan apakah perubahan telah memberikan tujuan strategis. Menjawab pertanyaan ini akan menunjukkan kejelasan dan fokus tujuan. Fokus perubahan adalah memberikan manfaat dan dengan demikian mencapai tujuan strategis organisasi.

ringkasan

Tujuan strategi bagi suatu organisasi adalah melihat ke masa depan untuk mencari cara agar dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang. Strategi yang dihasilkan kemudian mengidentifikasi perubahan yang diperlukan bagi organisasi yang ada (proses, orang, aset, dan informasinya) yang akan memastikan kelangsungan hidup, dan kemakmuran, dalam kondisi terbaik. Strategi yang baik akan mengidentifikasi posisi kompetitif yang unik sebagai proposisi nilai bagi pelanggan, dan model bisnis yang diperlukan untuk mempertahankan posisi tersebut.

Qpertanyaan untuk dipikirkan

- 1 Apa tujuan strategis organisasi Anda?
- 2 Apakah ada model bisnis yang koheren yang mampu menerapkan strategi tersebut?
- 3 Apakah strategi dan model pendukung menyediakan informasi yang cukup untuk menentukan persyaratan organisasi untuk perubahan?



Bagian b: Penggerak perubahan

Robert Cole

Perkenalan

Mengidentifikasi pendorong perubahan, faktor yang mendorong perlunya perubahan, mencakup penggunaan informasi ini untuk mempertahankan fokus dan energi strategis selama proses perubahan. Informasi ini memberikan jawaban atas pertanyaan mendasar 'Mengapa berubah?' dan 'Mengapa sekarang?' Bagian A membahas bagaimana strategi dapat dikembangkan. Setelah ini, tujuan strategis bagi organisasi menjadi konteks untuk semua perubahan.

1. Konteks strategis

1.1 Perubahan yang muncul

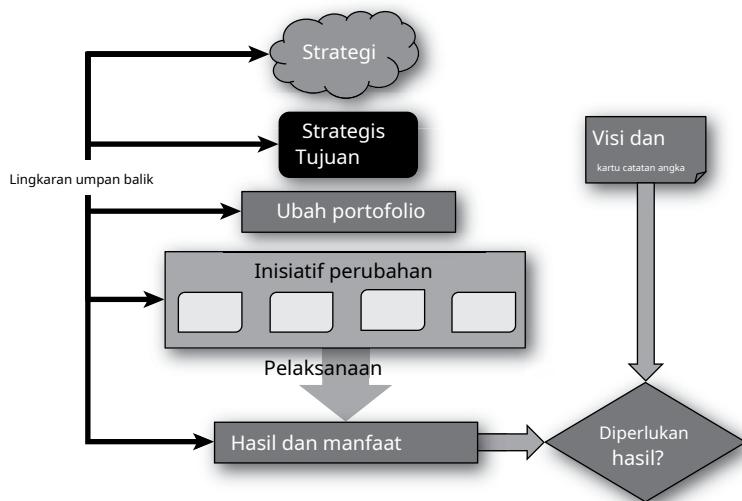
Perubahan yang muncul dari dalam organisasi sebagai respons terhadap faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor ini sering kali mencerminkan munculnya tren atau aktivitas baru. Faktor-faktor ini biasanya adalah kebutuhan untuk menjaga agar operasi tetap berjalan secara efektif dan efisien dengan menggabungkan teknologi dan praktik baru dari para pesaing dalam industri. Perubahan yang muncul tidak serta-merta mengubah model bisnis organisasi, tetapi mungkin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap apa yang perlu dilakukan untuk mempertahankan produk dan layanan perusahaan agar setidaknya sama baiknya dengan produk dan layanan dari para pesaing dan setidaknya sama hemat biaya. Perubahan mungkin juga diperlukan untuk memastikan bahwa diferensiasi (USP) yang dimiliki organisasi tetap terjaga, sehingga pesaing tidak tergoda untuk menirunya.

Karakteristik perubahan yang muncul adalah bahwa perubahan tersebut sering kali dapat dimulai (hampir) secara bersamaan di berbagai bagian organisasi tempat para manajer menengah mulai memecahkan masalah dalam area kendali mereka. Hal ini dapat menyebabkan sejumlah solusi berbeda muncul untuk masalah yang pada dasarnya sama, yang kemudian perlu diselaraskan dengan tujuan strategis dan satu solusi tunggal dipilih untuk seluruh organisasi agar efisien dan konsisten. Hal ini, pada gilirannya, dapat mengarah pada definisi visi dan model bisnis baru yang meletakkan dasar bagi inisiatif perubahan strategis. Bab 1, Bagian F membahas dampak organisasi yang lebih luas dari perubahan yang muncul.

1.2 Keputusan dan desain berjenjang

Penggerak perubahan merupakan bagian dari proses strategis untuk menciptakan strategi organisasi dan menerapkannya melalui perubahan. Ini berarti ada sejumlah siklus umpan balik dan keputusan serta desain yang berjenjang dalam proses tersebut, yang semuanya mengidentifikasi penggerak perubahan. Proses (Gambar 2.4) memoderasi strategi dan desain perubahan, memeriksa keberhasilan, dan mengelola kegagalan.

Angka2.4 Perubahan berjenjang



Keputusan berjenjang adalah keputusan strategis tentang pilihan model bisnis dan opsi implementasi, identifikasi tujuan strategis beserta visinya dan kartu skor kinerja (jika digunakan).

Tahapan perubahan bekerja sebagai berikut:

- keputusan portofolio tentang cara mencapai tujuan strategis dalam kemampuan dan kapasitas organisasi menghasilkan rencana tingkat portofolio;
- sejumlah inisiatif perubahan diciptakan;
- implementasi inisiatif mencakup keputusan-keputusan berjenjang lebih lanjut yang mengarah pada penyampaian hasil dan pencapaian manfaat;
- hasil yang dicapai dapat disesuaikan dengan visi dan kartu skor untuk mengukur keberhasilan.

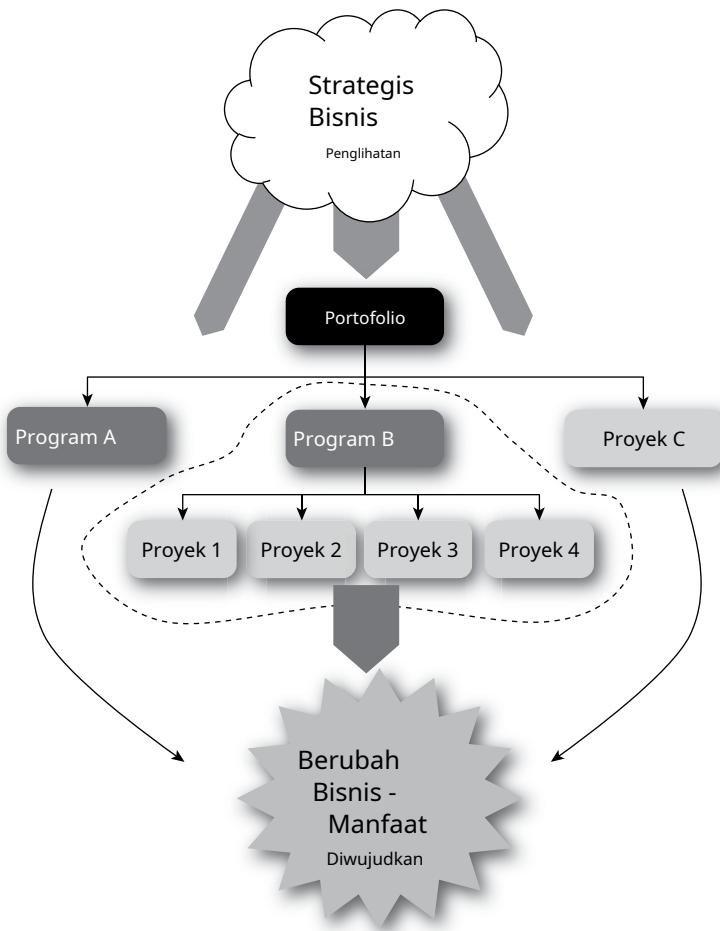
Pada tiap tahap terdapat umpan balik yang melibatkan kelayakan dan optimalisasi desain, sehingga pengembangan strategi didasarkan pada kemampuan untuk menyampaikannya.

1.3 Menerapkan strategi melalui portofolio, program dan proyek

Kita telah melihat bagaimana maksud strategis mengarah pada pengembangan inisiatif perubahan dalam struktur portofolio. Inisiatif ini biasanya dikelola melalui proyek dan program, yang menyediakan struktur tata kelola yang diperlukan bagi organisasi (Gambar 2.5) (lihat juga Bab 8). Hubungan antara portofolio, program, dan proyek dapat dijelaskan sebagai berikut:

Angka2.5

Hirarki tata kelola portofolio, program dan proyek (King, 2014)



- Portofolio adalah sekelompok proyek dan program yang diusulkan atau sedang berjalan. Portofolio dapat berupa keseluruhan rangkaian perubahan yang sedang dilakukan oleh suatu organisasi atau sebagian besar dari perubahan tersebut. Fokus portofolio biasanya adalah pencapaian visi dan tujuan bisnis strategis dalam batasan sumber daya yang tersedia. Jangka waktu biasanya terbuka dan berjalan secara bergilir dengan program dan proyek baru yang ditambahkan, serta program dan proyek yang telah selesai terus berlanjut. Bagian A membahas peran strategi dalam mendefinisikan perubahan.
- Program adalah organisasi sementara yang digunakan untuk mengelola sekelompok perubahan yang saling terkait, yang masing-masing dapat disusun sebagai proyek. Fokus program adalah pada pencapaian hasil strategis, biasanya dirangkum dalam 'pernyataan visi', dengan artikulasi yang jelas dari kedua tujuan tersebut.

perubahan bisnis yang dibutuhkan dan manfaat yang akan direalisasikan. Jangka waktu biasanya lebih panjang daripada proyek yang berdiri sendiri. Bagian C dan D membahas pengembangan visi strategis dan definisi perubahan; Bab 3 membahas pengelolaan dan realisasi manfaat.

- Proyek juga merupakan organisasi sementara dan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang terdefinisi dengan baik dan terikat waktu yang berada di luar 'bisnis seperti biasa'. Proyek berfokus pada penyampaian hasil yang sesuai dengan tujuan yang dibutuhkan organisasi, terhadap kriteria waktu, biaya, dan kualitas. Proyek biasanya memiliki jangka waktu yang lebih pendek daripada program.

2. Analisis perubahan

Dasar dari semua analisis perubahan adalah tiga pertanyaan:

- 1** Di mana kita sekarang? Ke mana
- 2** kita ingin pergi? Bagaimana kita
- 3** bisa sampai di sana?

Tiga alat untuk memeriksa situasi saat ini adalah:

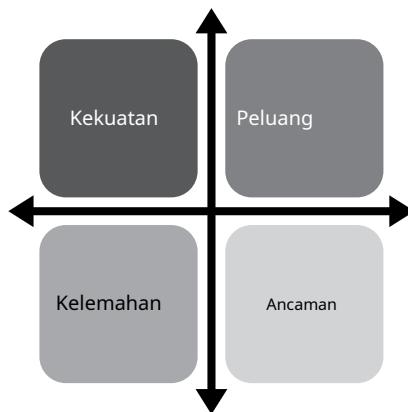
- model lima kekuatan di tingkat industri (Bagian A2.3);
- Analisis SWOT untuk perbandingan dengan pesaing;
- Alat analisis medan gaya Lewin untuk menganalisis gaya penggerak dan gaya penahan.

2.1 Alat SWOT

Alat SWOT (Gambar 2.6) digunakan untuk membandingkan model bisnis kita dengan model bisnis pesaing; atau dalam organisasi pemerintah perbandingan dengan praktik terbaik atau organisasi serupa. Kekuatan dan kelemahan biasanya dipandang sebagai 'internal' bagi organisasi, sedangkan ancaman dan peluang bersifat 'eksternal':

- *Kekuatan* adalah bagian-bagian dari model bisnis yang dimiliki organisasi saat ini yang memberikan keunggulan kompetitif. Hal ini harus sangat jelas setelah analisis strategis. Organisasi harus mempertahankan kekuatan ini dari ancaman.
- *Kelemahan* adalah bagian-bagian dari model bisnis yang pesaingnya lebih unggul. Mereka merupakan kelemahan jika dibandingkan dengan kekuatan pesaing. Organisasi harus mengelola kelemahan-kelemahan relatif ini.
- *Peluang* adalah hal-hal di masa mendatang yang dapat diambil alih oleh organisasi, yang akan menghasilkan kekuatan baru atau yang lebih baik atau posisi kompetitif baru. Organisasi mungkin harus berubah agar dapat memanfaatkan peluang.
- *Ancaman* adalah hal-hal di masa mendatang yang mungkin memengaruhi kemampuan organisasi untuk mempertahankan posisi kompetitifnya (kekuatan) atau akan meningkatkan posisi pesaing. Organisasi mungkin perlu berubah untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman ini.

Angka2.6Alat SWOT



SWOT merupakan alat yang berguna untuk menyelaraskan analisis strategis dengan kemampuan operasional saat ini dan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan. SWOT dapat membantu mengidentifikasi tujuan dan prioritas strategis serta mengembangkan visi pada tingkat keunggulan kompetitif.

2.2 Analisis medan gaya

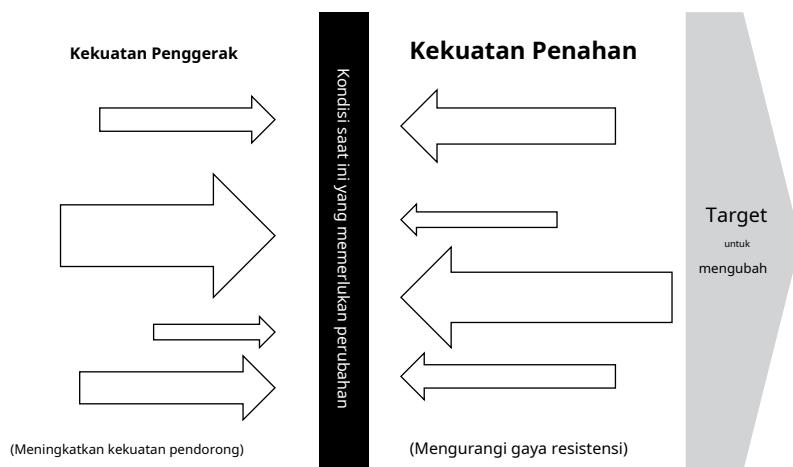
Analisis medan gaya merupakan alat yang sangat berguna ketika mempertimbangkan kasus perubahan. Teknik ini dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951) dan didasarkan pada wawasannya bahwa setiap rangkaian keadaan tertentu dipertahankan oleh jaringan gaya yang saat ini berada dalam keseimbangan. Lewin mengatakan: 'Suatu isu dipertahankan dalam keseimbangan oleh interaksi dua rangkaian gaya yang berlawanan: gaya yang berusaha mendorong perubahan (gaya pendorong) dan gaya yang berusaha mempertahankan status quo (gaya yang menahan atau menolak).'

Lewin mengamati bahwa dalam banyak situasi manusia, peningkatan satu kekuatan (untuk mendorong perubahan) menciptakan reaksi pada kekuatan lain, yang berusaha mempertahankan keseimbangan saat ini. Ia menggunakan istilah 'homeostasis' untuk kecenderungan sistem ini untuk mempertahankan keadaannya saat ini.

Lewin mengembangkan penggunaan diagram (Gambar 2.7) di mana 'kondisi terkini' (di tengah diagram) dipertahankan oleh serangkaian gaya pendorong dan penahan (penolak). Saat diagram ini digambar, 'kondisi akhir' yang diinginkan dari proses perubahan berada di sebelah kanan diagram, dengan semua gaya pendorong yang mendorong ke arah itu saat ini diimbangi oleh gaya penahan.

Jika suatu organisasi ingin melakukan perubahan lebih cepat, maka kekuatan pendorong perlu ditingkatkan atau kekuatan penghambat dikurangi. Idealnya, kedua hal ini harus terjadi. Misalnya, hal ini dapat mencakup penyorotan manfaat dari melakukan perubahan tertentu (meningkatkan kekuatan pendorong) sementara pada saat yang sama mengatasi kekhawatiran staf tentang proses baru (mengurangi kekuatan penghambat).

Angka 2.7 Analisis medan gaya (menurut Lewin, 1951)



Langkah-langkah analisis medan gaya

Ikuti langkah-langkah berikut untuk membuat diagram medan gaya dalam pengaturan kelompok:

- 1 Pada flipchart atau papan tulis, jelaskan secara singkat situasi saat ini yang membutuhkan perubahan.
- 2 Nyatakan secara singkat keadaan akhir yang diinginkan (target perubahan).
- 3 Buat daftar kekuatan pendorong dan penentang yang bekerja dalam situasi perubahan Anda. Tulis satu per 'catatan tempel'.
- 4 Tempelkan catatan tempel di kedua sisi 'kondisi saat ini' sebagaimana mestinya.
- 5 Diskusikan hasilnya dan bagikan ide serta pemikiran tentang cara menambah kekuatan pendorong dan mengurangi kekuatan penghambat.
- 6 Tangkap hasilnya dan gunakan untuk menginformasikan proses perubahan dan prioritas perubahan.

Tujuan

Sebaiknya buat diagram medan gaya secara kolaboratif dengan pemangku kepentingan utama untuk memastikan berbagai sudut pandang dan perspektif dipertimbangkan. Gunakan anak panah dengan ukuran/panjang yang berbeda atau tetapkan angka pada setiap anak panah untuk menunjukkan keuatannya dalam mendorong atau menahan perubahan.



3. rencana perubahan strategis

Menyatukan visi strategis, tujuan strategis, dan prioritas dapat membantu menjawab pertanyaan: 'Bagaimana kita mencapainya?' Hal ini dapat dituangkan dalam rencana perubahan strategis.

Rencana ini akan mengidentifikasi tentang waktu yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan perubahan model bisnis guna mempertahankan atau meningkatkan posisi kompetitif. Rencana ini juga akan mencerminkan prioritas yang didorong oleh analisis lingkungan jauh dan dekat. Ini adalah rencana tingkat tinggi dan akan memerlukan banyak penyempurnaan sebelum menjadi rencana pengiriman rencana. Tujuannya adalah untuk menetapkan batasan bagi perubahan yang diperlukan.

Isi khas dari rencana perubahan strategis adalah:

- deskripsi pendorong perubahan strategis;
- area bisnis yang terkena dampak perubahan model bisnis;
- tujuan strategis dan tingkat risiko terkait;
- pemangku kepentingan strategis yang telah diidentifikasi sejauh ini;
- rentang waktu strategis untuk penyampaian hasil dan manfaat (agar selaras dengan inisiatif lain dan pendorong eksternal);
- analisis SWOT;
- ukuran kinerja strategis.

4. pendekatan sistem untuk perubahan

Pendekatan yang berguna saat mengembangkan strategi dan mengidentifikasi pendorong perubahan adalah menerapkan teori sistem dan metode sistem 'lunak'. Metode-metode ini dibahas di Bagian C dan D. Metode-metode tersebut khususnya tepat saat mempertimbangkan perubahan strategis di mana terdapat tingkat ketidakpastian dalam analisis masa depan. Perubahan dalam arah strategis sering kali mengharuskan orang untuk bekerja dengan cara yang berbeda, termasuk mengadopsi sikap dan perilaku baru.

5. Pemantauan lingkungan eksternal

Analisis strategis yang mengarah pada rencana perubahan hanyalah gambaran sekilas pada suatu waktu. Beberapa pertimbangan akan diberikan pada tren dan kemungkinan kejadian di masa mendatang (risiko). Saat implementasi perubahan berjalan dan implementasi sedang berlangsung, lingkungan eksternal perlu dipantau, untuk melihat apa yang sebenarnya terjadi dan bagaimana hal itu menyimpang dari harapan yang ditetapkan dalam analisis strategis sebelumnya.

Hal ini dapat dilakukan pada tingkat yang sederhana dengan mencari hal-hal yang mengonfirmasi ekspektasi dan hal-hal yang berbeda dari ekspektasi. Pendekatan yang lebih baik adalah mencari tren yang berbeda secara signifikan atau tren baru yang mungkin lebih penting bagi strategi yang dipilih. Dalam mencari tren, organisasi akan mempertimbangkan model lima kekuatan Porter.

Pemantauan lingkungan eksternal paling efektif jika skenario dikembangkan untuk mengeksplorasi kemungkinan masa depan. Sebagai bagian dari analisis skenario, indikator awal akan diidentifikasi untuk menunjukkan apakah satu kemungkinan masa depan menjadi lebih mungkin terjadi daripada yang lain. Ketika skenario tertentu menjadi lebih mungkin terjadi (atau kurang mungkin terjadi), maka itu mungkin berarti beberapa aspek implementasi perubahan menjadi lebih penting daripada yang lain.

6. Keterlibatan pemangku kepentingan awal

Sasaran strategis, visi, dan rencana perubahan strategis menunjukkan apa yang perlu diubah agar organisasi dapat bertahan dan maju. Sasaran strategis, visi, dan rencana perubahan strategis tidak menyebutkan bagaimana perubahan akan dicapai. Langkah pertama adalah menggunakan pendorong perubahan untuk menciptakan konsensus perubahan di antara para pemangku kepentingan (Bab 4 membahas strategi pemangku kepentingan; Bab 5 membahas komunikasi dan keterlibatan).

Idealnya, pengembangan strategi organisasi melibatkan pemangku kepentingan internal, sehingga keharusan untuk melakukan perubahan harus sudah dibagikan. Namun, hal ini tidak menjamin komitmen untuk mendukung perubahan atau keterlibatan untuk berpartisipasi dalam desain perubahan. Keterlibatan pemangku kepentingan sejak dini untuk mendapatkan komitmen dan membangun kasus yang meyakinkan adalah langkah berikutnya (Kotter, 2012; Bab 1, Bagian C2.2).

Tujuan p

Metode keterlibatan dapat mencakup:

- Lokakarya visualisasi dengan gambar yang kaya (Bagian C)
- Lokakarya sistem lunak mengeksplorasi sudut pandang dan perspektif (Bagian C).
- Lokakarya informasi dengan pemasok dan pelanggan (Bab 5).



ringkasan

Semua perubahan dalam suatu organisasi harus mendukung strategi, baik untuk mempertahankan keunggulan kompetitif maupun mencari keunggulan baru. Dalam organisasi pemerintah, perubahan harus meningkatkan efisiensi organisasi atau menyediakan fungsi baru. Dalam kedua kasus tersebut, tujuan strategis menyediakan penggerak perubahan.

Budaya dalam suatu organisasi sangat penting untuk memahami pendorong perubahan dan dampak perubahan. Budaya akan berkontribusi pada analisis perubahan karena budaya disertakan dalam perangkat seperti lima kekuatan, analisis SWOT dan medan gaya, bersama dengan pendekatan sistem lunak. Perangkat analisis akan digunakan dan disempurnakan saat perubahan mengalir melalui organisasi. Perubahan yang muncul juga harus dipertimbangkan, sehingga sumber daya organisasi tetap terfokus pada pencapaian tujuan strategis.

Q pertanyaan untuk dipikirkan

- 1 Alat apa yang Anda gunakan untuk menganalisis perubahan dalam konteks strategis dan memahami pendorongnya (mendukung dan menentang, di dalam dan di luar organisasi)?
- 2 Apakah Anda memahami bagaimana perubahan mengalir melalui organisasi Anda? Bagaimana aliran tersebut dikelola dan kinerja perubahan diukur (tata kelola)?
- 3 Seberapa luas perubahan di bagian organisasi Anda? (Ciptakan skala Anda sendiri dan plot posisinya.)
- 4 Apa batasan perencanaan untuk perubahan Anda?

Bagian C: Mengembangkan visi

David King dan Rod Sowden

Perkenalan

Visi yang jelas untuk perubahan sangat penting karena memungkinkan para pemimpin, manajer, dan sponsor perubahan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengomunikasikan tujuan akhir, cakupan, dan batasan yang diinginkan dari sebuah inisiatif perubahan. Lebih jauh lagi, visi ini memungkinkan semua orang yang terlibat dalam atau terpengaruh oleh perubahan untuk memahami tujuannya dan berkomitmen pada langkah-langkah yang diperlukan untuk membuat perubahan berhasil. Visi yang jelas untuk perubahan juga membantu orang untuk fokus pada implikasi dan peluang organisasi yang lebih luas.

Ada perbedaan yang jelas antara misi strategis, tujuan, sasaran, dan target suatu organisasi di satu sisi, dan penciptaan visi dan narasi untuk inisiatif perubahan di sisi lain.

Pada bagian ini kami menggunakan metode sistem lunak (SSM) dan metode serta teknik terkait untuk mengeksplorasi:

- 1 Sudut pandang dan perspektif perubahan – menangkap dan mengeksplorasi berbagai sudut pandang pemangku kepentingan tentang 'keadaan masa depan' yang diinginkan.
- 2 Mengembangkan visi untuk perubahan – menerapkan teori sistem untuk menentukan ruang lingkup dan menyusun definisi 'keadaan masa depan' yang diinginkan serta visi perubahan.
- 3 Memahami dan memvalidasi visi – menggunakan gambar dan cerita yang kaya untuk mendukung narasi perubahan.

1. sudut pandang dan perspektif perubahan

1.1 Visi

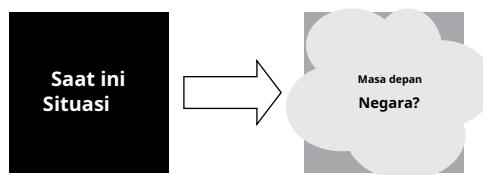
Visi telah dijelaskan oleh Manasse (1986) sebagai: 'kekuatan yang membentuk makna bagi orang-orang dalam suatu organisasi', dan oleh Kotter (2012) sebagai 'gambaran masa depan dengan beberapa komentar implisit atau eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan itu'.

Ketika memahami peran visi dalam mendefinisikan perubahan, penting untuk memiliki beberapa definisi umum, karena sering terjadi kebingungan antara istilah 'visi' dan 'misi'. Wikipedia menawarkan definisi berikut (Wikipedia, 2014a) untuk membedakan kedua istilah tersebut: *penglihatan* menguraikan apa yang diinginkan organisasi, atau bagaimana organisasi menginginkan dunia di mana ia beroperasi (pandangan dunia yang 'ideal'); *misi* mendefinisikan tujuan mendasar suatu organisasi atau perusahaan, menjelaskan secara ringkas mengapa organisasi atau perusahaan itu ada dan apa yang dilakukannya untuk mencapai visinya.

Dalam konteks perubahan, keduanya relevan, tetapi fokus inisiatif perubahan adalah visi. Visi dapat digambarkan dengan berbagai cara dan dapat memicu gambaran dan emosi yang dapat digunakan untuk menyatukan suatu kelompok. Visi bagi suatu organisasi atau kelompok mungkin rumit dan sulit diringkas atau bahkan diukur. Oleh karena itu, praktik terbaik adalah mencoba menyatukannya menjadi suatu pernyataan yang mencakup nilai-nilai dan arah bagi suatu organisasi. Ini secara umum disebut sebagai 'pernyataan visi'.

Para pemangku kepentingan organisasi akan memiliki banyak pandangan dan pendapat yang berbeda tentang visi dan prioritas perubahan. Beberapa sudut pandang mungkin saling bertentangan dan mungkin harus diselesaikan sebelum Anda dapat melanjutkan. Akibatnya, mungkin tidak ada konsensus tentang 'target' untuk perubahan. Perubahan yang berarti dan langgeng kemungkinan besar akan tercapai jika ada *visi bersama* tentang seperti apa seharusnya bisnis tersebut dalam 'keadaan masa depan' (Gambar 2.8).

Angka 2.8 Keadaan masa depan yang diinginkan tidak selalu jelas



Sudut pandang tentang 'kondisi masa depan' yang diinginkan sering kali dipengaruhi oleh banyak faktor pendorong yang berbeda. Para pemangku kepentingan mungkin menanggapi gejala tanpa memahami akar penyebab masalah atau kegagalan. Oleh karena itu, alasan sebenarnya untuk perubahan mungkin tidak selalu jelas dan perlu ditetapkan. Metode sistem lunak (SSM) menyediakan perangkat yang berharga untuk menangkap, mengeksplorasi, dan memilih sudut pandang (lihat kotak).

Metode sistem lunak (SSM) adalah pendekatan untuk mengembangkan 'visi' untuk 'kondisi masa depan' dari situasi bisnis tertentu. SSM membantu Anda untuk mengeksplorasi berbagai sudut pandang pemangku kepentingan, mengembangkan model tentang bagaimana berbagai hal dapat berjalan, dan memahami kesenjangan antara 'kondisi masa depan' dan 'kondisi saat ini', untuk mengidentifikasi 'apa yang perlu diubah'. SSM didasarkan pada karya Peter Checkland (1999) dan Brian Wilson (2001) di Lancaster University pada tahun 1960-an dan 1970-an dan muncul dari upaya untuk menerapkan prinsip-prinsip rekayasa sistem (yaitu, teori sistem 'keras') pada masalah bisnis. Bentuk analisis sistem 'lunak' ini mengakui bahwa organisasi pada dasarnya adalah 'sistem aktivitas manusia' atau 'sistem sosial' dan menawarkan cara yang berbeda untuk menangani situasi yang dianggap 'bermasalah'.

Pepatah lama 'jika Anda tahu ke mana Anda akan pergi, akan lebih mudah untuk sampai di sana' berlaku khususnya untuk program perubahan dalam organisasi. Anda tidak akan memulai perjalanan tanpa terlebih dahulu memilih tujuan dan kemudian merencanakan rute untuk sampai ke sana. Perubahan bisnis tidak berbeda. Pendekatan lain merupakan risiko bisnis yang signifikan di mana waktu, uang, dan kesabaran pada akhirnya akan habis.

1.2 Menangkap sudut pandang

Sudut pandang mewakili berbagai kemungkinan perspektif mengenai keadaan masa depan yang diinginkan, atau alasan keberadaan bisnis (tujuan, peran, atau sasarannya). Langkah-langkah berikut dapat diikuti untuk menangkap sudut pandang:

- 1** Pilih orang-orang dari kelompok pemangku kepentingan utama. Putuskan
- 2** apakah akan menggunakan metode satu lawan satu atau lokakarya.
- 3** Tetapkan tujuan dan agenda yang jelas.
- 4** Tunjuk fasilitator yang berpengalaman.
- 5** Gunakan SSM untuk menangkap dan mengeksplorasi sudut pandang dan menentukan target perubahan:
 - Gunakan pendekatan daftar dan pemetaan pikiran untuk mengeksplorasi semua kemungkinan skenario masa depan (yang relevan) (yaitu 'sudut pandang').
 - Uji dan validasi ide yang paling mewakili target perubahan.
 - Bandingkan target perubahan dengan keadaan saat ini untuk melihat apa yang hilang.
 - Gunakan hasilnya untuk mulai menggambarkan perubahan yang dibutuhkan untuk mengantarkan Anda ke target (yaitu tujuan) dengan cara yang paling hemat biaya dan produktif mungkin.
 - Jangan khawatir jika Anda tidak berhasil pada percobaan pertama – Anda selalu dapat mundur dan mencoba skenario lain yang lebih baik.
 - Lanjutkan hingga Anda mencapai konsensus sejati.

Studi Kasus

Sebuah organisasi penelitian yang sedang mengalami perubahan mengumpulkan tim kecil yang terdiri dari para ahli di bidangnya, analis bisnis, dan konsultan, dan dengan menggunakan metode sistem lunak, mengembangkan beberapa kemungkinan skenario keadaan masa depan selama beberapa hari. Pemimpin perubahan akhirnya mengumumkan: 'Sekarang saya merasa mengerti apa yang ingin kami capai dan dapat mulai menjelaskannya kepada orang lain di organisasi.'

1.3 Menggunakan peta pikiran

Peta pikiran (pertama kali dipopulerkan oleh Tony Buzan (2003)) dapat digunakan secara individu atau kelompok untuk menangkap informasi secara visual (Gambar 2.9) dan merupakan alat yang ideal untuk menangkap sudut pandang pemangku kepentingan:

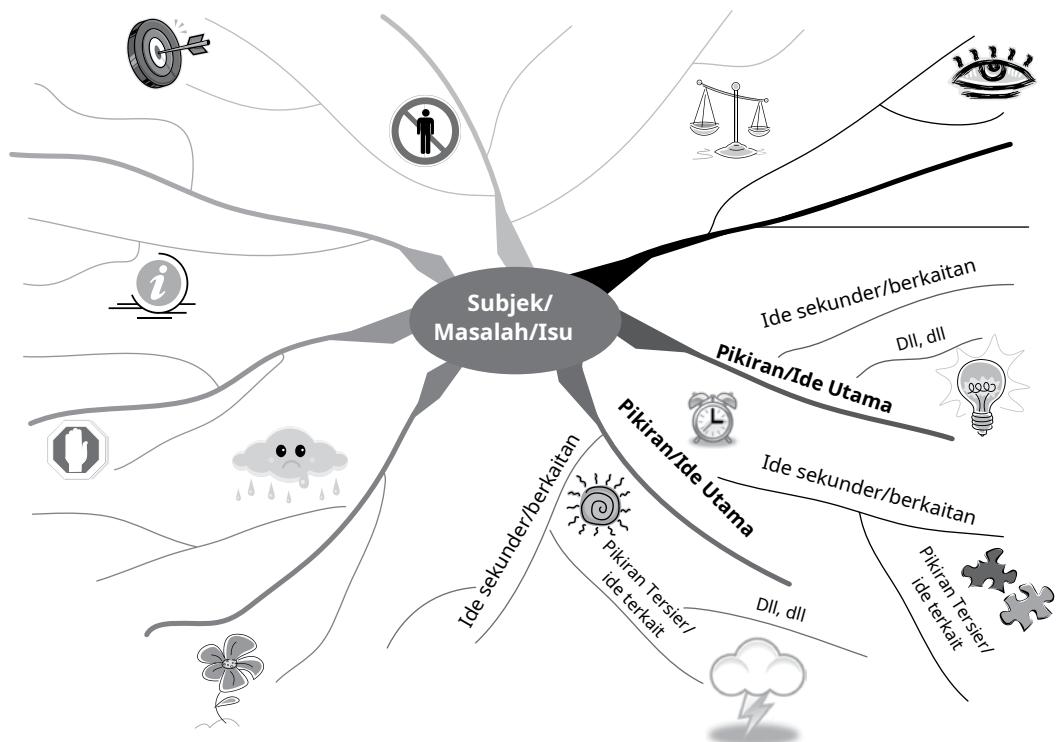
- Subjek peta pikiran dapat diberi label (atau digambarkan) di bagian tengah.
- Catatlah pemikiran saat muncul di 'cabang-cabang dari pusat' (seperti jari-jari roda); buat catatan sesingkat mungkin.
- Gunakan gambar, simbol, dan diagram untuk menciptakan gambaran 'kaya' yang menghidupkan gagasan orang-orang.
- Tema-tema besar memenuhi syarat untuk cabang utama; pemikiran tambahan atau terkait pada tema yang sama dapat ditambahkan sebagai 'ranting' dari cabang utama.
- Tidak masalah jika Anda tidak membedakan dengan jelas antara tema utama dan pemikiran sekunder saat pertama kali membuat peta pikiran, karena hal ini dapat diperjelas dan disortir setelahnya.
- Poin pentingnya adalah mencatat semua pikiran terlebih dahulu, baru mengevaluasinya kemudian, karena otak Anda bekerja lebih cepat daripada kemampuan Anda menulis!

1.4 Memilih sudut pandang

Sudut pandang yang dihasilkan selama proses penetapan visi cenderung terbagi menjadi tiga kategori:

- 1** Sudut pandang tugas utama (alasan utama keberadaannya, yang akan cukup spesifik untuk organisasi).
- 2** Sudut pandang tugas sekunder (seperti 'sistem untuk menyediakan lapangan kerja' atau 'sistem untuk mengonsumsi sumber daya', yang dapat diterapkan pada hampir semua sistem bisnis).
- 3** Sudut pandang berbasis isu (seperti 'sistem untuk menurunkan motivasi staf' atau 'sistem untuk memperlambat kemajuan'); ini sering kali negatif tetapi memberikan beberapa wawasan tentang kemungkinan masalah di dalam organisasi.

Angka 2.9 Peta pikiran membantu menangkap sudut pandang



Kembangkan sudut pandang tugas utama menjadi definisi sistem bisnis ('keadaan masa depan') (BSD) terlebih dahulu – lihat Bagian C2.

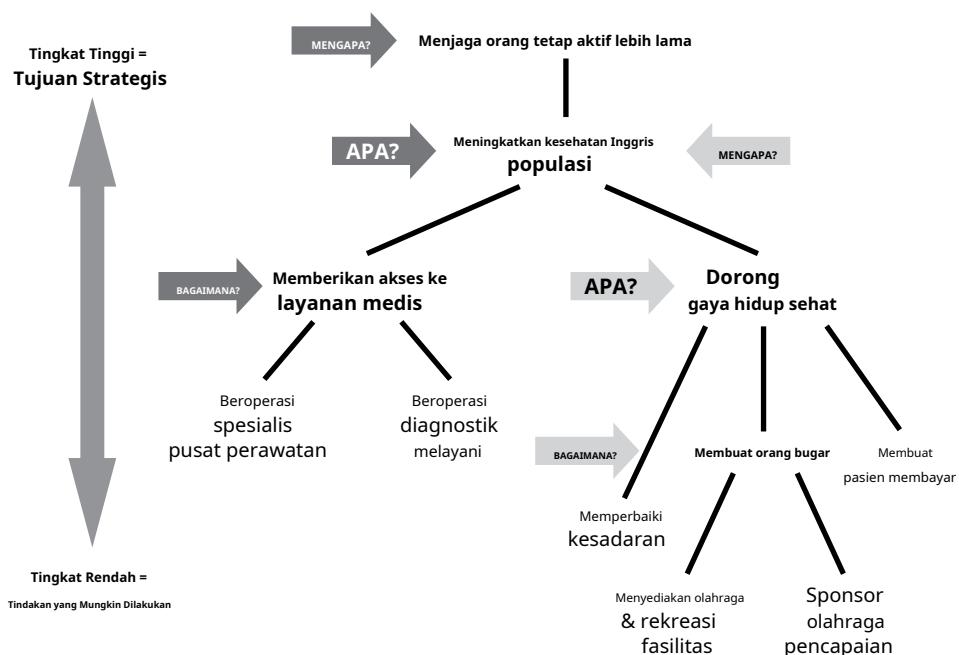
1.5 Mengapa, apa dan bagaimana

'Mengapa–apa–bagaimana' adalah teknik untuk menetapkan hierarki yang tepat untuk sudut pandang yang diungkapkan oleh para pemangku kepentingan. Untuk setiap sudut pandang utama (yaitu apa yang Anda inginkan agar bisnis atau organisasi lakukan), Anda harus mengidentifikasi satu atau beberapa alasan mengapa Anda ingin melakukannya. Selain itu, untuk setiap sudut pandang, Anda harus dapat mengidentifikasi kemungkinan cara untuk mencapainya (yaitu bagaimana). Sudut pandang dapat berupa 'mengapa', 'apa', atau 'bagaimana'. Perhatikan bahwa lebih dari satu 'apa' dapat ada untuk setiap 'mengapa', dan lebih dari satu 'bagaimana' dapat ada untuk setiap 'apa' (Gambar 2.10).

Berekspresi dengan 'mengapa–apa–bagaimana' memungkinkan pemahaman yang lebih jelas untuk dikembangkan tentang 'tingkat' di mana perubahan perlu didefinisikan. Apakah fokus kita untuk perubahan berada pada tingkat yang terlalu tinggi ('membuat orang tetap aktif lebih lama' adalah tujuan tetapi dapat dicapai dengan berbagai cara) atau tingkat yang terlalu rendah ('membuat orang bugar dengan mensponsori prestasi olahraga' terlalu preskriptif dan dapat membatasi solusi yang lebih kreatif atau baru)? Fokus pada tingkat yang tepat – 'apa' (sudut pandang utama kita) – memastikan konteks untuk perubahan dipahami dan kemungkinan pilihan untuk mencapainya dipahami serta memvalidasi diri sendiri.

Angka2.10

Contoh hierarki mengapa-apa-bagaimana

**T**ujuan

Saat membuat hierarki 'mengapa-apa-bagaimana':

- Hindari sudut pandang yang terlalu umum dan dapat berlaku untuk sistem bisnis apa pun.
- Hindari sudut pandang negatif yang berfokus pada masalah saat ini alih-alih menggambarkan 'keadaan masa depan' yang diinginkan.
- Beberapa 'mengapa', 'apa' dan 'bagaimana' dapat ada pada setiap level tetapi idealnya harus ada satu 'mengapa' utama yang menjadi tujuan utama program perubahan.
- Anda mungkin perlu membuat beberapa hierarki mengapa-apa-bagaimana sebelum mencapai cakupan program akhir.



2. Mengembangkan visi untuk perubahan

Dengan menerapkan teori sistem, Anda dapat menentukan pernyataan visi untuk sistem yang Anda inginkan, berdasarkan sudut pandang yang dieksplorasi dan diidentifikasi sebagai yang paling relevan dengan kepentingan dan kebutuhan masa depan organisasi. Selain itu, hierarki mengapa-apa-bagaimana membantu 'memposisikan' sudut pandang yang paling menarik dalam kaitannya dengan transformasi yang dibutuhkan untuk mencapai atau mewujudkannya.

2.1 Definisi sistem bisnis (atau root) (BSD)

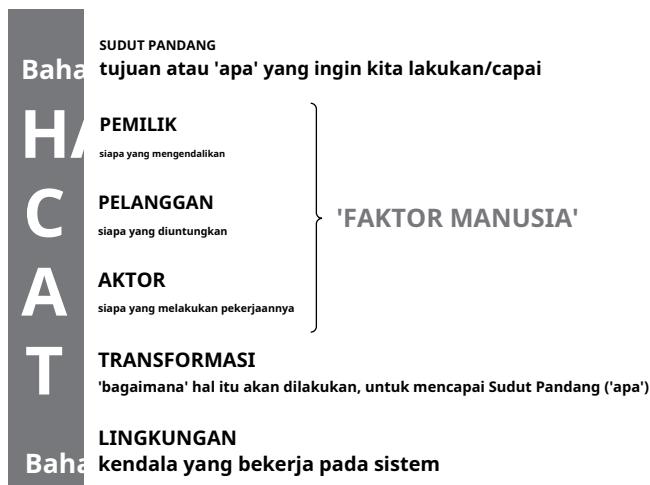
Teori sistem mengidentifikasi enam elemen kunci – yang diungkapkan dalam mnemonik 'VOCATE' yang mudah diingat (Gambar 2.11). Dalam beberapa versi SSM, ini disebut sebagai 'CATWOE', dengan 'Weltanschauung' (bahasa Jerman untuk 'pandangan dunia') menggantikan 'sudut pandang'. Keenam elemen ini harus dipertimbangkan saat mendefinisikan sistem bisnis baru (yang diinginkan) dan menyoroti 'faktor manusia (atau "lunak")', yang diungkapkan dalam bentuk komponen orang (pemilik, pelanggan, pelaku).

Menurut Peter Checkland dan Jim Scholes (1999) sistem bisnis adalah 'seperangkat kegiatan yang saling berhubungan sehingga membentuk keseluruhan yang memiliki tujuan'.

Dengan menggunakan struktur VOCATE, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.11, ide-ide tentang keadaan masa depan yang diinginkan dapat dituangkan dalam definisi sistem bisnis terstruktur (BSD) (Gambar 2.12). Gunakan templat ini hanya sebagai panduan, untuk memastikan bahwa semua komponen sistem tersedia. Penyusunan yang cermat akan meningkatkan kejelasan dan dampak pernyataan tersebut.

Angka2.11

Gunakan 'VOCATE' untuk menyusun definisi untuk keadaan masa depan yang diinginkan



Angka 2.12 Contoh BSD dengan komponen VOCATE

Definisi Sistem Bisnis 'Gaya Hidup Sehat':

Sebuah program yang dimiliki oleh kepala petugas medis untuk mendorong gaya hidup sehat dan meningkatkan kebugaran di seluruh Inggris populasi melalui penyediaan akses dan fasilitas olahraga dan rekreasi yang terjangkau dan sponsorship oleh departemen pemerintah pusat, pemerintah daerah dan layanan kesehatan dan rekreasi, dalam batasan-batasan pendanaan yang tersedia, kendala perencanaan dan lokal demografi.

Studi Kasus

Ketika bekerja dengan tim manajemen yang mengembangkan visi untuk perubahan besar, kami akhirnya sampai pada definisi sistem bisnis yang membuat semua orang bersemangat dan berkomitmen. Saya tahu kami telah mencapai titik konsensus ketika mereka mulai mengkritik tata bahasa dan tanda baca saya!

Mungkin perlu mengembangkan beberapa BSD sebelum memilih satu yang mencapai konsensus terbesar dan menyediakan dasar yang disepakati untuk mengeksplorasi lebih lanjut gagasan tentang perubahan yang dibutuhkan dalam organisasi untuk mencapainya. BSD yang baik meletakkan dasar bagi visi perubahan dan penyusunan 'pernyataan visi' yang lengkap.

Untuk membantu para pemimpin dalam mengembangkan visi yang tepat, Nanus (1992) menyatakan bahwa 'visi yang tepat' memiliki lima karakteristik:

- menarik komitmen dan memberi energi pada orang;
- menciptakan makna dalam kehidupan pekerja;
- menetapkan standar keunggulan;
- menjembatani masa kini dengan masa depan;
- melampaui status quo.

Selain memberikan gambaran tentang masa depan, visi yang jelas menginspirasi orang untuk mau bekerja keras untuk mencapainya. Upaya seorang pemimpin untuk mengembangkan visi bersama telah digambarkan sebagai 'ikatan' oleh Sergiovanni (1990): pemimpin dan pengikut dengan seperangkat nilai dan komitmen bersama 'yang mengikat mereka bersama dalam tujuan bersama' untuk mencapai tujuan bersama.

2.2 Menulis pernyataan visi

Tantangan saat menulis pernyataan visi adalah membuat serangkaian kata yang:

- dapat dikonsumsi oleh berbagai pemangku kepentingan dan audiens;
- menggunakan istilah yang relevan secara budaya;
- bersifat inspiratif bagi penonton;
- dapat diverifikasi, sehingga pencapaiannya dapat diakui;
- menyediakan dasar untuk mengembangkan cetak biru atau model operasi target;
- mengenali kendala dan hambatan;
- sesuai ukuran dan panjangnya untuk tujuannya.

Untuk mencerminkan semua karakteristik ini merupakan tantangan tersendiri bagi satu pernyataan, jadi sebaiknya pertimbangkan untuk memiliki pernyataan inti yang singkat dan langsung ke intinya, lalu buatlah representasi yang berbeda untuk audiens yang berbeda, sehingga dapat diterapkan pada kerangka acuan mereka. Misalnya, versi untuk pemegang saham mungkin memiliki fokus yang berbeda dengan versi untuk tenaga kerja.

Saat membuat pernyataan visi, output sering kali merupakan hasil dari titik awal proses, jadi jika titik awalnya adalah mengabstraksikan keadaan masa depan, maka hasilnya pasti tidak jelas. Pertimbangkan untuk mengerjakan model operasi target atau cetak biru (setidaknya pada tingkat tinggi pada awalnya – lihat Bagian D) sebelum mendefinisikan pernyataan visi. Ini mungkin terdengar seolah-olah semuanya terjadi secara terbalik, tetapi memiliki beberapa tingkat detail akan membantu. Kumpulkan informasi berikut untuk membangun pernyataan visi:

- BSD (jika dibuat) – lihat Bagian C2.1.
- Pendorong dan pemberanahan atas perubahan, dan jenis perubahan apa yang akan terjadi:
 - kepatuhan (misalnya didorong oleh perubahan undang-undang);
 - visi yang dipimpin (misalnya transformasi besar atau inovasi);
 - berkembang (misalnya kombinasi inisiatif dan proyek yang ada).
- 'Harus melakukan' hasil dan tenggat waktu apa pun.
- Layanan yang akan diubah, dihentikan atau dimulai.
- Perubahan struktural pada organisasi dan rantai pasokan.
- Perubahan teknologi, manufaktur, atau properti apa yang diantisipasi.
- Nilai-nilai apa yang perlu disertakan yang dekat dengan hati organisasi, misalnya keberlanjutan lingkungan.

Membuat pernyataan akan bergantung pada organisasi, tetapi jangan takut untuk membuat beberapa pernyataan kuat yang berdiri sendiri: ini seringkali lebih mudah daripada menyusun satu halaman kata. Mungkin buat satu pernyataan untuk setiap sudut pandang yang dipilih, dengan menetapkan posisi yang positif dan ambisius sebelum mencapai konsensus tentang pernyataan visi yang paling menggambarkan 'keadaan masa depan' yang diinginkan.

Meskipun secara umum diterima bahwa pernyataan tersebut harus singkat dan langsung ke intinya, tidak ada alasan mengapa pernyataan tersebut tidak diperluas untuk membantu pemahaman.

Taku p

Hindari kesalahan-kesalahan berikut dalam membuat pernyataan visi:

- *Daftar tugas yang harus dilakukan*: daftar hal-hal yang perlu terjadi untuk mencapai sesuatu, yang cenderung berfokus pada hal-hal yang jelas dan sering kali kurang bertahan lama serta kehabisan tenaga di tahun pertama.
- *Pernyataan misi*: beberapa pernyataan lugas yang kedengarannya bagus tetapi bukan dasar bagi inisiatif perubahan.
- *Wafel manajemen*: beberapa kalimat yang cukup samar sehingga pemangku kepentingan utama dapat menyetujuinya, tetapi memiliki sedikit relevansi dengan apa yang perlu terjadi, atau tidak seorang pun benar-benar yakin apa maksudnya.
- *Khotbah*: berlangsung cukup lama, memberikan banyak janji yang tidak dapat dicapai atau diukur, tetapi menggairahkan sebagian orang untuk beberapa waktu, ada sesuatu untuk semua orang, tetapi sangat sedikit bagi kebanyakan orang.



Terakhir, persyaratan utama adalah mengomunikasikan visi perubahan secara efektif, di semua tingkatan di seluruh organisasi (lihat Bab 5).

3. memahami dan memvalidasi visi

3.1 Gambar yang kaya

Gambar kaya merupakan perluasan dari pendekatan sistem lunak yang memungkinkan Anda membuat representasi bergambar dari keadaan masa depan yang diinginkan. Checkland (1999) mendefinisikan gambar kaya sebagai 'ekspresi dari suatu keadaan masa depan yang diinginkan'. *situasi masalah* disusun oleh seorang peneliti, seringkali dengan memeriksa unsur-unsur *struktur*, unsur-unsur *proses*, dan situasinya *iklim*'.

'Cerita' visual yang dihasilkan memungkinkan berbagai pemangku kepentingan untuk menyumbangkan ide dan pengalaman mereka dan dengan demikian membangun pemahaman bersama tentang struktur dan tujuan yang mendasari visi tersebut. Peta pikiran dapat memberikan titik awal yang berguna untuk mengembangkan gambar yang kaya. Dengan menambahkan berbagai gambar, simbol, dan anak panah yang bermakna, karakteristik keadaan masa depan yang diinginkan dapat diilustrasikan dengan kaya.

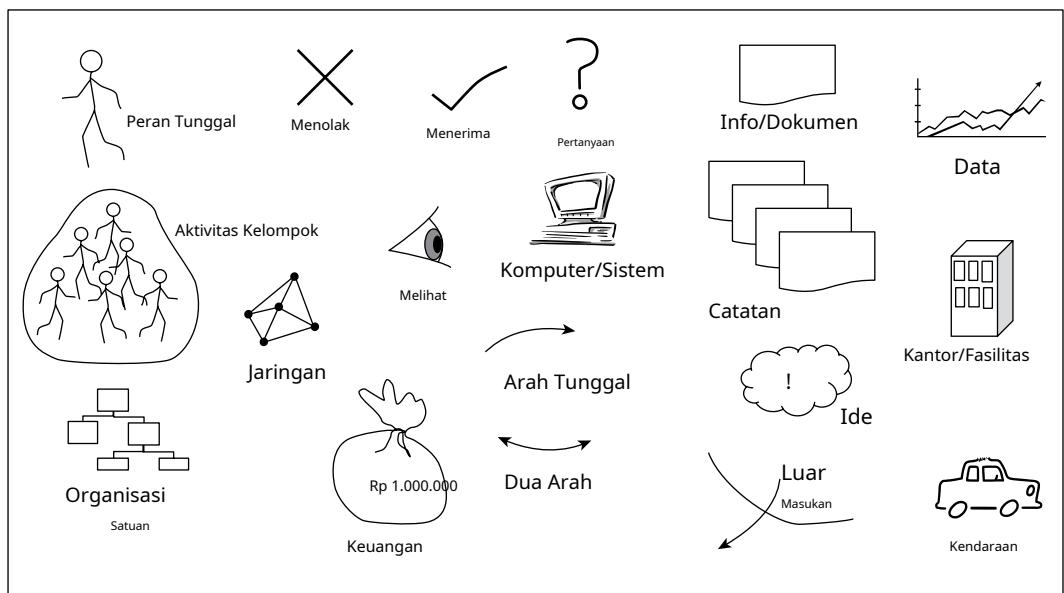
Menggambar gambar yang kaya (Burke, 2014):

- 1 Untuk membantu menafsirkan suatu situasi, pilihlah simbol, adegan, atau gambar yang mewakili situasi tersebut. Gunakan warna sebanyak yang diperlukan dan gambarlah simbol-simbol tersebut pada selembar kertas besar. Cobalah untuk tidak terlalu terbawa oleh kesenangan dan tantangan terhadap kecerdikan Anda dalam menemukan simbol-simbol bergambar.

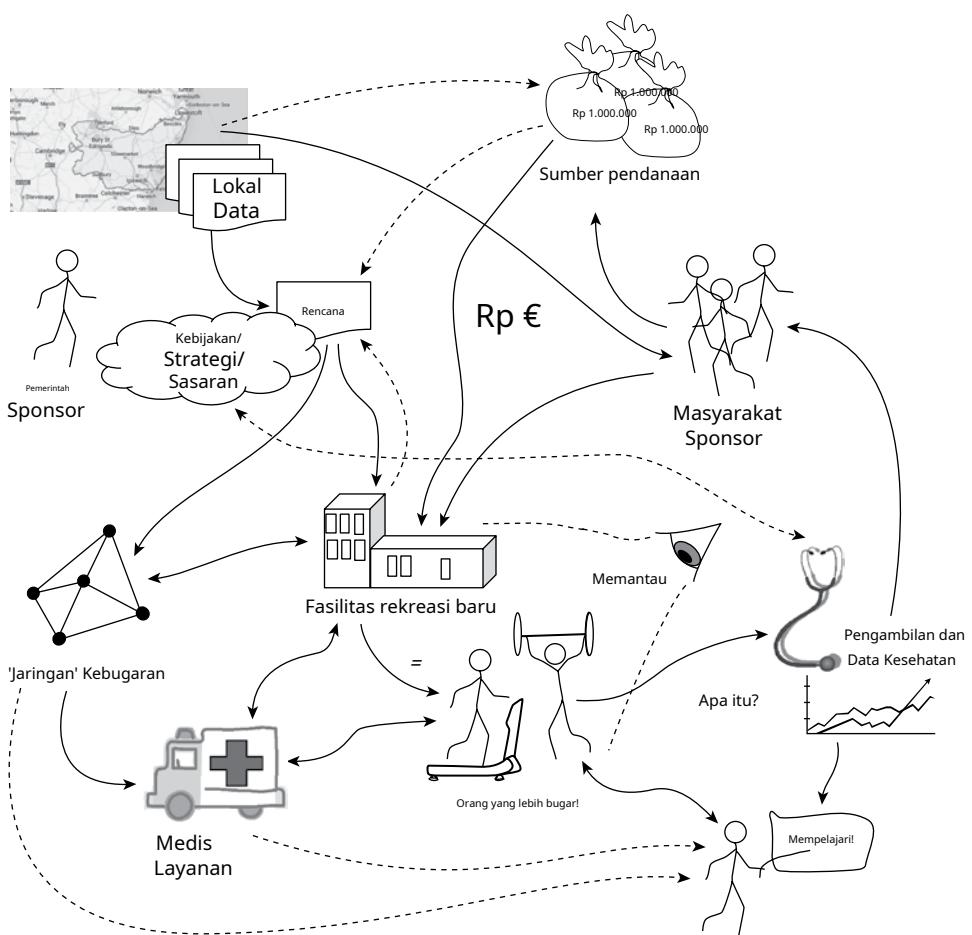
- 2 Masukkan semua hubungan yang Anda lihat di antara simbol-simbol bergambar Anda: hindari hanya menghasilkan satu set yang tidak berhubungan. Tempat-tempat yang tidak memiliki hubungan mungkin nantinya akan terbukti penting.
- 3 Hindari menulis terlalu banyak, baik sebagai komentar atau sebagai gelembung kata yang keluar dari mulut orang-orang (tetapi ringkasan singkat dapat membantu menjelaskan diagram kepada orang lain).
- 4 Jangan menyertakan batasan sistem atau referensi spesifik ke sistem dengan cara apa pun.

Gambar 2.13 menunjukkan contoh simbol yang berguna untuk membuat gambar kaya dan ilustrasi gambar kaya sederhana (Gambar 2.14), berdasarkan contoh BSD di Bagian C2 di atas.

Angka 2.13 Beberapa simbol gambar yang kaya



Angka 2.14 Gambar yang kaya untuk meningkatkan kesehatan dan kebugaran



Studi Kasus

Ada banyak contoh gambar yang kaya, ilustrasi pada Gambar 2.15 berasal dari badan pemerintah Inggris yang menguraikan perjalanan 15 tahun mereka, termasuk tantangan dan peluang yang akan mereka hadapi di sepanjang jalan. Perjalanan tersebut menggambarkan masa depan di mana pengemudi, operator, kendaraan, bengkel MOT, dan petugas perawatan sepenuhnya mematuhi peraturan. Menghasilkan gambar semacam ini menggunakan seniman profesional (contoh ini dihasilkan oleh desainer grafis komersial) bisa mahal, tetapi jika produk akhirnya ikonik, seperti yang ini, investasinya mungkin bernilai bagus.

Angka 2.15 Gambar yang kaya dibuat untuk lembaga pemerintah Inggris (diproduksi dengan izin dari Scriberia)



3.2 Bercerita

Rich pictures merupakan salah satu jenis penceritaan. Penceritaan sudah ada sejak lama dan jauh sebelum tulisan. Wikipedia mendefinisikan penceritaan sebagai 'penyampaian peristiwa dalam kata-kata dan gambar, sering kali dengan improvisasi atau hiasan' (Wikipedia, 2014b). Teknik rich pictures berfokus pada penceritaan tentang seperti apa dunia setelah perubahan terjadi, seperti apa rasanya berada di organisasi yang berubah. Bagi orang yang lebih menyukai audio, ini akan menjadi media yang sangat ampuh. Bab 5, Bagian B5.3 membahas penggunaan penceritaan saat mengomunikasikan perubahan.

ringkasan

- Dalam konteks perubahan, fokus inisiatif perubahan adalah visi.
- Perubahan yang berarti dan berkelanjutan kemungkinan besar dapat dicapai jika ada *visi bersamatan tentang* seperti apa seharusnya bisnis tersebut dalam 'keadaan masa depannya'.
- Pepatah lama 'jika Anda tahu ke mana Anda pergi, lebih mudah untuk sampai di sana' berlaku khususnya untuk program perubahan dalam organisasi.
- Menangkap dan memilih dari berbagai sudut pandang dan perspektif pemangku kepentingan membantu membangun konsensus. Peta pikiran dan teknik kreatif lainnya berguna.
- Pilih sudut pandang yang paling relevan dan menarik sebagai dasar untuk mendefinisikan visi menggunakan hierarki 'mengapa-apa-bagaimana'.
- Dengan menerapkan teori sistem, Anda dapat menentukan pernyataan visi (dinyatakan sebagai 'definisi sistem bisnis') untuk sistem yang Anda inginkan.
- Sebaiknya Anda mempertimbangkan untuk memiliki pernyataan visi inti yang singkat dan langsung ke intinya, lalu membuat representasi yang berbeda untuk audiens yang berbeda. Hindari kesalahan dalam membuat daftar 'yang harus dilakukan' atau 'pernyataan misi'.
- Menciptakan representasi bergambar ('gambar kaya') tentang keadaan masa depan yang diinginkan untuk membantu memvalidasi visi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Qpertanyaan untuk dipikirkan

- 1 Saat mengembangkan pernyataan visi untuk program perubahan di organisasi Anda, sudut pandang dan perspektif pemangku kepentingan apa yang Anda pertimbangkan?
- 2 Bagaimana Anda menggunakan pernyataan visi untuk mengomunikasikan kebutuhan dan fokus perubahan di seluruh organisasi?
- 3 Apa jadinya jika dilakukan inisiatif perubahan tanpa adanya visi yang disepakati?



bagian D: Ubah definisi

Raja David

Perkenalan

Definisi perubahan adalah proses mengembangkan definisi yang jelas dan lengkap tentang bagaimana organisasi akan diubah, sifat dampaknya terhadap pemangku kepentingan dan area bisnis, dan perubahan spesifik yang akan terlihat di seluruh organisasi dalam perilaku, keluaran, dan hasil.

Tidak semua orang dalam suatu organisasi akan memandang perubahan dengan cara yang sama. Akan ada beragam tanggapan positif, negatif, dan netral terhadap perubahan. Jalan menuju perubahan juga tidak akan mulus dan bebas masalah. Penting untuk memahami dan mengomunikasikan 'gambaran besar' tentang perubahan dan membantu orang untuk memandang perubahan dalam konteks yang lebih luas. Sama pentingnya untuk mengungkap isu dan kekhawatiran utama yang dimiliki orang tentang perubahan. Tujuannya adalah untuk membangun dan berbagi pemahaman tentang perubahan dan bagaimana hambatan, ketika ditemukan, dapat diatasi atau diselesaikan.

Bagian ini mengeksplorasi metode dan pendekatan untuk membangun, berbagi, dan memvalidasi 'keadaan masa depan' yang diinginkan; cara menggunakan model ini untuk menentukan dan menganalisis 'kemampuan' baru yang dibutuhkan; menentukan bagaimana ini dibandingkan dengan 'keadaan saat ini' melalui pelaksanaan analisis 'kesenjangan'; dan, cara mengidentifikasi masalah dan kekhawatiran yang mungkin timbul.

1. Model konseptual keadaan masa depan

Definisi sistem bisnis (BSD) dan pernyataan visi hanya dapat membantu kita sampai sejauh ini. Membangun model membantu memvisualisasikan bagaimana bisnis akan beroperasi dalam 'kondisi masa depan' (berdasarkan BSD, pernyataan visi, dan gambaran lengkap yang dibahas di Bagian C). Model memungkinkan perbandingan yang lebih langsung dengan situasi saat ini – mengapa dan bagaimana perbedaannya? Model membantu pembelajaran dan memastikan pemahaman bersama tentang apa yang kita inginkan, yaitu 'cetak biru' bersama untuk perubahan. Jika kita memiliki gambaran yang jelas tentang di mana kita ingin berada, akan lebih mudah untuk mencari tahu cara mencapainya.

1.1 Model aktivitas bisnis

Definisi 'model aktivitas' adalah 'struktur bagian-bagian yang dapat dibedakan yang beroperasi bersama untuk mencapai beberapa tujuan umum' (King, 2006). Model aktivitas bisnis (BAM) adalah model 'lunak' yang mewakili prototipe diagrammatik dari 'sistem bisnis' yang layak dan lengkap yang menunjukkan bagaimana keadaan masa depan yang dibayangkan dalam BSD akan beroperasi. Istilah lain yang sering digunakan untuk menggambarkan model tersebut adalah 'target operating model' dan 'blueprint'.

BAM mencakup jumlah minimum aktivitas yang diharapkan terjadi agar BSD dapat berfungsi. Menurut teori sistem, fitur-fitur yang umum untuk semua sistem adalah:

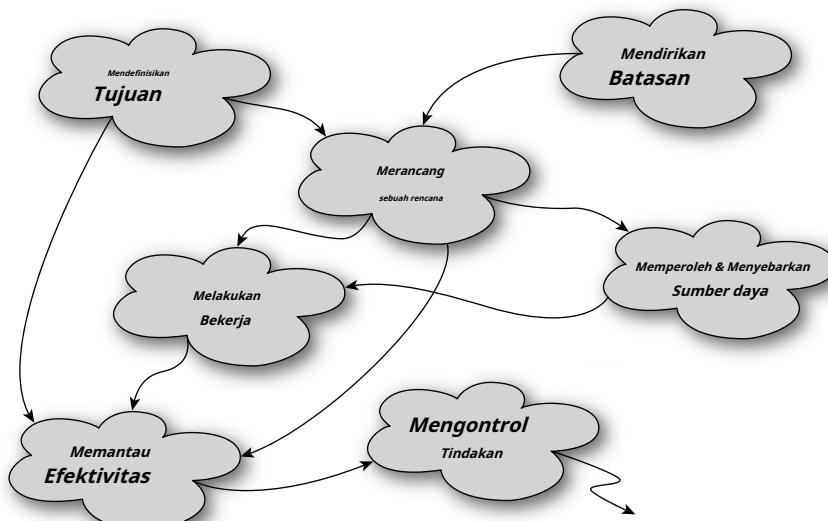
- *tujuan atau sasaran*: mengapa sistem itu ada dan apa yang harus dicapainya;
- *kendala lingkungan*: faktor-faktor yang akan menghambat atau membatasi pencapaian;
- *rencana atau program*: rencana dan sasaran spesifik yang akan digunakan sebagai dasar pengukuran pencapaiannya;
- *sumber daya*: sumber daya spesifik (manusia, keuangan, fisik, teknologi) yang dibutuhkan oleh sistem;
- *aktivitas kerja*: tugas utama yang harus dilakukan, apa yang sistem itu ada untuk 'dilakukan';
- *pemantauan*: pengukuran pencapaian terhadap rencana dan target;
- *kontrol*: tindakan yang diambil sebagai tanggapan terhadap hasil pemantauan.

Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: *kegiatan generik* yang harus ada dalam semua sistem bisnis yang layak. Mereka memiliki saling ketergantungan logis dan dapat ditunjukkan sebagai model aktivitas generik (Gambar 2.16).

Model generik menunjukkan bahwa sebelum kita dapat 'melakukan pekerjaan', kita harus 'menyusun rencana' yang 'tujuan' dan 'kendala'-nya telah ditetapkan, dan 'sumber daya' telah diperoleh dan digunakan. Pemantauan 'efektivitas' 'melakukan pekerjaan' ditetapkan terhadap 'tujuan yang ditetapkan' dan 'rencana yang ditetapkan'. 'Tindakan pengendalian' dapat dimasukkan dalam aktivitas generik apa pun tetapi biasanya dilihat sebagai aktivitas pengendalian tunggal yang menghasilkan tindakan responsif untuk memperbaiki kekurangan atau kelemahan dalam sistem.

Angka 2.16

Model aktivitas generik (King, 2006; setelah Checkland, 1999)



(panah 'sambaran petir' menggambarkan ketergantungan universal/ganda pada semua aktivitas lain dalam model).

BAM menunjukkan aktivitas yang saling terhubung dan menunjukkan ketergantungan baik internal maupun eksternal terhadap sistem bisnis. Model ini memungkinkan manajer bisnis dan tim perubahan untuk mengembangkan dan mengeksplorasi ide secara visual, termasuk alternatif radikal.

Ada beberapa jenis BAM:

- representasi organisasi yang beroperasi dalam 'keadaan masa depan yang diinginkan' (keadaan B);
- organisasi yang beroperasi seperti sekarang (A);
- rencana bagaimana untuk pergi dari (A) ke (B).

Taku p

Penting untuk memperjelas jenis BAM yang sedang Anda bangun; titik awal yang baik adalah membangun model yang mewakili keadaan masa depan yang diinginkan (target perubahan) – keadaan B. Jangan mengubah jenis di tengah-tengah model! Model A ke B sangat berharga saat mengembangkan rencana perubahan.



1.2 Validasi BAM

BAM harus divalidasi sepenuhnya dengan semua pemangku kepentingan utama, untuk mendapatkan dukungan dan komitmen mereka. Gunakan daftar periksa ini:

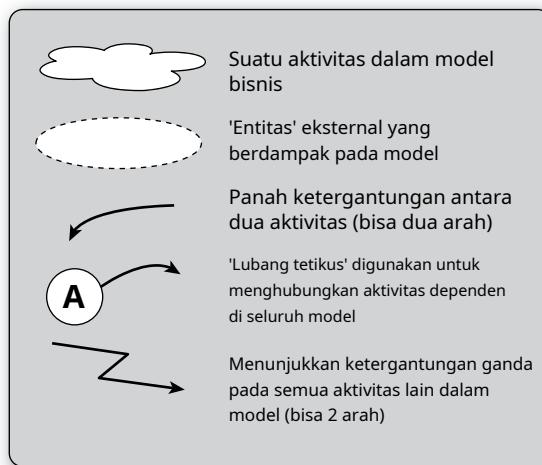
- 1** Apakah BAM sepenuhnya mencerminkan definisi sistem bisnis? *Jika tidak, Anda mungkin perlu meninjau kembali definisinya.* Pertimbangkan untuk menulis definisi baru atau bahkan memulai lagi dan menggambar BAM baru.
- 2** Apakah BAM jelas dan eksplisit – apakah ia mengomunikasikan gagasan Anda tentang 'keadaan masa depan'?
- 3** Apakah BAM membantu mengidentifikasi aktivitas penting bisnis? (Hal ini ditunjukkan oleh jumlah ketergantungan yang ada dengan aktivitas lain dalam BAM.)
- 4** Apakah BAM memungkinkan Anda menghasilkan wawasan tambahan atau baru tentang bagaimana organisasi dapat beroperasi di masa mendatang?
- 5** Apakah proses membangun BAM memungkinkan para pemangku kepentingan utama berbagi pemahaman umum tentang apa yang dibutuhkan?

1.3 Membuat model aktivitas bisnis

Ikuti langkah-langkah berikut saat membuat BAM:

- 1** Pilih BSD untuk dimodelkan.
- 2** Buatlah daftar aktivitas yang perlu dilakukan agar sistem yang dijelaskan dapat berfungsi – cobalah buat daftar terlebih dahulu, sebelum mulai menggambar BAM.

Angka 2.17 Notasi BAM yang Disarankan (King, 2006)



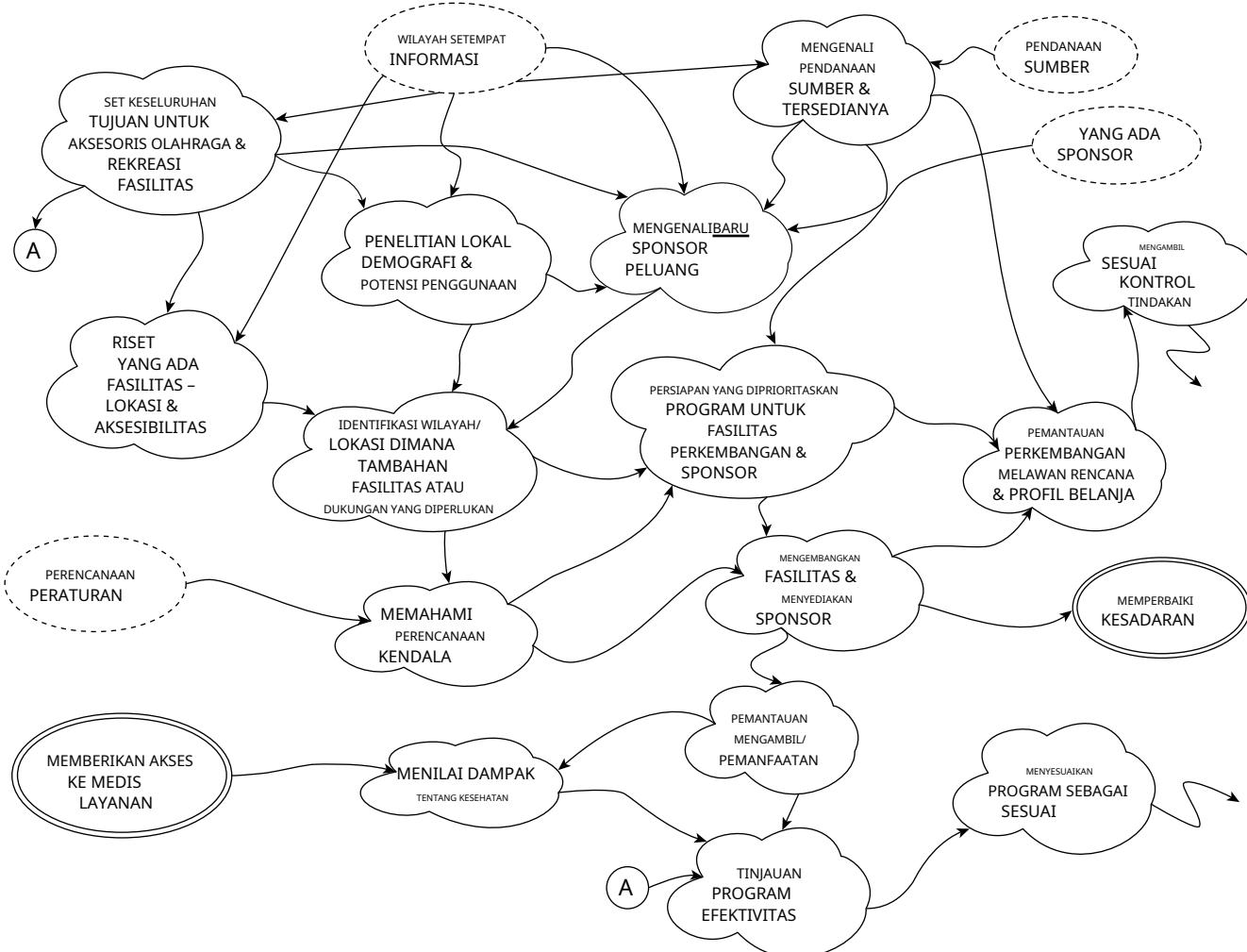
- 3 Dengan menggunakan notasi yang disarankan (Gambar 2.17), tempatkan setiap aktivitas dalam bentuk 'awan' (Gambar 2.18) – setiap aktivitas harus mengandung kata kerja (misalnya 'mengetahui', 'memahami', 'mengelola', dll.). Selalu gunakan bahasa yang lugas dan deskriptif.
- 4 Hubungkan bentuk awan yang berisi aktivitas dengan panah, untuk menunjukkan arah ketergantungan di antara keduanya (misalnya apa yang perlu terjadi sebelum dan apa yang perlu terjadi setelah setiap aktivitas dilakukan?). Setiap aktivitas harus memiliki setidaknya satu masukan dan satu keluaran.
- 5 Menunjukkan ketergantungan pada aktivitas atau proses yang berada di luar sistem bisnis yang dimodelkan (disebut 'entitas eksternal').
- 6 Periksa untuk memastikan Anda telah menyertakan komponen sistemik dari model generik (Gambar 2.16).

Tujuan

BAM adalah model untuk 'kondisi masa depan' dan karenanya digunakan untuk memodelkan ide-ide Anda. Waspadalah terhadap 'rembesan realitas' yang membuat Anda mulai memodelkan situasi saat ini (meskipun teknik yang sama dapat digunakan untuk berbagai jenis model – lihat di atas).



Angka 2.18 Ilustrasi model aktivitas bisnis untuk 'meningkatkan kesehatan' (King, 2006)



Studi Kasus

Tiga lembaga pemerintah yang terlibat dalam penyaluran dana bergabung. Mereka menggunakan metode sistem lunak untuk mendefinisikan dan memodelkan sistem bisnis masa depan yang dibutuhkan untuk manajemen operasional dan penyediaan layanan organisasi baru. Selama beberapa sesi, seluruh tim manajemen operasi berpartisipasi dalam lokakarya untuk membuat, pertama, definisi sistem bisnis (BSD) dan kemudian serangkaian model aktivitas bisnis (BAM). Bersama-sama, ini menggambarkan bagaimana operasi akan berjalan setelah penggabungan. BAM yang dihasilkan menyediakan dasar untuk pemetaan proses terperinci, desain sistem organisasi dan informasi. Mereka juga mendukung 'analisis kesenjangan' untuk menentukan ruang lingkup perubahan yang dibutuhkan.

2. Perubahan persyaratan – analisis kemampuan

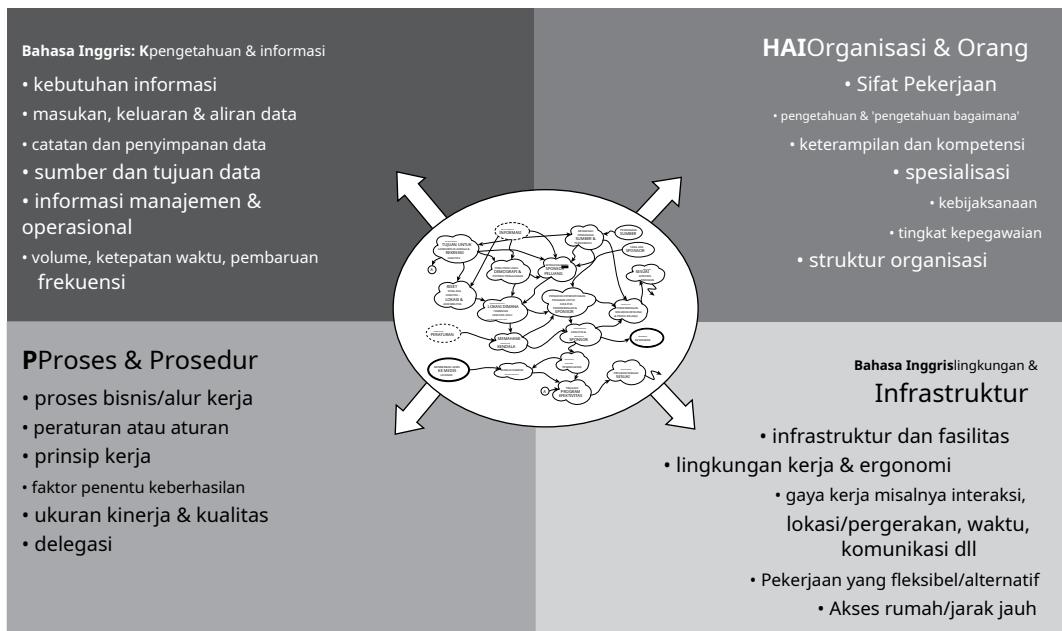
Agar program perubahan apa pun berhasil, hanya memiliki model bisnis saja tidaklah cukup. Bisnis perlu memahami implikasi penuh dari perubahan yang harus dilakukan, dalam hal berbagai 'kemampuan' yang dibutuhkan di masa mendatang. 'Analisis kemampuan KOPE' (King, 2006) yang lengkap menyediakan dasar untuk analisis semua aktivitas dalam BAM:

- **Bahasa Inggris:** KPengetahuan dan informasi: apa yang perlu kita ketahui atau pahami dan data atau informasi apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan ini dengan baik?
- **HAI**Organisasi dan orang-orang: struktur organisasi, keterampilan orang-orang, dan pengalaman apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang dibutuhkan?
- **Proses dan prosedur:** proses dan prosedur apa yang perlu diikuti dan standar, kriteria, atau aturan apa yang mengatur pelaksanaannya?
- **Bahasa Inggris**Lingkungan dan infrastruktur: persyaratan fisik dan lingkungan apa yang perlu dipenuhi agar aktivitas dapat dilakukan dengan aman dan produktif?

Setiap aktivitas dalam BAM harus memiliki (tanpa kecuali) input dan output – aktivitas tersebut mewakili 'transformasi' yang mengubah satu aktivitas menjadi aktivitas lainnya. Jika input atau output tidak ada, Anda harus menanyakan untuk apa aktivitas tersebut. 'Kemampuan' gabungan dari semua aktivitas dalam BAM mewakili dasar untuk mendefinisikan program perubahan. 'Kemampuan baru' yang didefinisikan merupakan bagian dari keseluruhan target perubahan (atau cetak biru) dan meletakkan dasar untuk mengembangkan spesifikasi perubahan terperinci dan rencana perubahan.

Memahami implikasi penuh dari perubahan memungkinkan proses pengambilan keputusan yang sepenuhnya terinformasi tentang di mana pengembangan atau investasi dibutuhkan.

Angka2.19 Ruang lingkup analisis kemampuan KOPE (King, 2006)



Analisis kemampuan KOPE ini juga menyediakan dasar untuk mengukur peningkatan dan manfaat yang telah ditentukan. Langkah-langkah analisis kemampuan KOPE:

- 1 Pilih setiap aktivitas dalam BAM secara bergiliran (atau aktivitas yang berkaitan erat dapat dikelompokkan).
- 2 Analisis kemampuan yang dibutuhkan berdasarkan empat kategori KOPE (lihat Gambar 2.19).
- 3 Gunakan tabel ringkasan kapabilitas (Tabel 2.2) untuk menangkap kapabilitas yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas.
- 4 Ingat: Anda mendefinisikan kemampuan 'keadaan masa depan', bukan apa yang Anda lakukan saat ini (proses perbandingan dan analisis kesenjangan akan dilakukan kemudian).
- 5 Gunakan tabel ringkasan kemampuan untuk meringkas total 'kemampuan baru', dengan menyoroti persyaratan, tema, dan prioritas yang berulang.

Taku p

Saat meringkas kemampuan yang dibutuhkan untuk BAM secara keseluruhan, buat asumsi yang masuk akal untuk memungkinkan Anda menyelesaikan analisis. Pertimbangkan apakah ada perubahan pada BAM yang diperlukan, untuk mencerminkan pemahaman yang lebih mendalam yang diperoleh. Ingatlah untuk mencatat masalah dan risiko lain yang muncul.



meja2.2 Ilustrasi tabel ringkasan analisis kemampuan KOPE (King, 2006)

Model Cetak Biru Kegiatan	Pengetahuan & Informasi	Organisasi & Rakyat	Proses & Prosedur	Lingkungan & Infrastruktur
1 Atur keseluruhan tujuan untuk akses ke Olahraga & rekreasi fasilitas	- Strategi dan kebijakan - Sumber pendanaan - Pengelolaan informasi sistem	- Pimpinan kebijakan/direktur - Tim peneliti - Keahlian di sektor kesehatan dan kebugaran	- Pemerintah tujuan dan sasaran - Strategis kerangka - Keputusan proses	- Komunikasi jaringan
2 Riset lokal demografi & potensi penggunaan	- Daerah setempat informasi - Data statistik tentang penggunaan akses	- Pengumpulan data dan keterampilan analisis - Komersial kesadaran - Intelijen mengumpulkan	- Komersial kepekaan/keamanan - Pelaporan rutin siklus - Menyelesaikan/ data akurat	- Komunikasi jaringan - Intelijen jaringan
3 Riset yang ada fasilitas – lokasi dan aksesibilitas	- Fasilitas yang ada per populasi - Model analitis dan alat/tolok ukur	- Tim peneliti - Penelitian dan analisa	- Kriteria dan definisi dari 'fasilitas' - Model analisis dan proses	- Riset jaringan - kecerdasan mengumpulkan
4 Identifikasi pendanaan sumber dan tersedianya	- Pendanaan yang ada sumber/nilai - Pendanaan saat ini – hasil/proyeksi	- Sektor pendanaan pengetahuan - Kreativitas dan penyelesaian masalah	- Kriteria keuangan dan aturan - Model pendanaan dan prosedur	- Penelitian lapangan dan sektor interaksi
5 Mengidentifikasi yang baru sponsor Peluang	- Kesehatan dan sektor kebugaran pengetahuan - Sponsorship 'kapasitas' dan nilai-nilai	- Jaringan dan komunikasi keterampilan - Sponsorship tim	- Sponsor kriteria pemilihan - Aturan ketekunan dan prosedur	- Penelitian lapangan/ seluler - Kemitraan bekerja
6 Mengenali area/lokasi Di mana tambahan fasilitas atau mendukung diperlukan	- Daerah setempat informasi - Data statistik tentang penggunaan akses - Lokal perkembangan inisiatif	- Sponsorship tim program - Keahlian di sektor kesehatan dan kebugaran	- Kriteria dan definisi dari 'fasilitas' - Kriteria evaluasi	- Penelitian lapangan/ seluler - Kemitraan bekerja

meja2.2 lanjutan

Model Cetak Biru Kegiatan	Pengetahuan & Informasi	Organisasi & Rakyat	Proses & Prosedur	Lingkungan & Infrastruktur
7 Mempersiapkan diprioritaskan program untuk fasilitas perkembangan dan sponsorship	- Diprioritaskan inisiatif - Biaya keuangan dan manfaat, Risiko	- Sponsorship tim program - Program/ proyek pengelolaan keterampilan	- Prioritas kriteria dan aturan - Finansial penilaian	- Kolaboratif bekerja - Konsultasi dan konsensus
8 Memahami perencanaan kendala	- Lokal perkembangan rencana - Perencanaan Peraturan	- Perencanaan dan perkembangan 'pengetahuan'	- Kriteria evaluasi - Pengujian dan penilaian kelayakan	- Riset jaringan – kecerdasan mengumpulkan
9 Mengembangkan fasilitas dan menyediakan sponsor	- Sponsorship program - Tujuan dan sasaran	- Sponsorship tim program - Program/ proyek pengelolaan keterampilan	- Program pengelolaan - Finansial pengelolaan	- Kemitraan bekerja - Seluler/lapangan bekerja
10 Memantau perkembangan terhadap rencana dan menghabiskan profil	- Pertunjukan laporan - Sponsorship Program/rencana - Rencana aksi	- Sponsorship tim program - Pengumpulan data, analisis dan keterampilan pelaporan	- Pemantauan dan pelaporan prosedur - Pengukuran kriteria - Proses pengambilan keputusan	- Seluler/lapangan bekerja - Analitis – berbasis meja belajar
11 Memantau pengambilan/ pemanfaatan	- Sebagai 10	- Sebagai 10	- Sebagai 10	- Analitis – berbasis meja belajar
12 Menilai dampak tentang kesehatan	- Data statistik – tren dan Efek - Data program	- Tim peneliti - Penelitian dan analisa	- Model analisis dan proses	- Riset jaringan – kecerdasan mengumpulkan
13 Tinjauan program efektivitas dan menyesuaikan program sebagai sesuai	- Sebagai 10 - Keserjangan dan kekurangan spesifik - Prestasi!	- Pimpinan kebijakan/ direktur - Semua peran	- Sebagai 10	- Kolaboratif bekerja - Konsultasi dan konsensus

Analisis kemampuan awal ini meletakkan dasar untuk analisis persyaratan yang lebih rinci (dan seringkali terspesialisasi), termasuk desain proses (Bab 13, Bagian C), analisis data dan sistem, desain organisasi, dan pengembangan infrastruktur.

3. Menilai dampak perubahan

3.1 Analisis kesenjangan

Memahami di mana Anda ingin berada (yaitu model aktivitas bisnis (BAM) 'kondisi masa depan' Anda dan analisis kemampuan KOPE) tidak menjawab pertanyaan tentang *Bagaimana* Anda sampai di sana. Anda harus menentukan dengan tepat apa yang perlu diubah atau dimodifikasi dalam organisasi saat ini dan apa yang perlu dipertahankan.

Hal ini dapat mencakup pengembangan komponen dan solusi bisnis baru yang tidak ada dalam kondisi saat ini. Menganalisis kesenjangan antara 'kondisi masa depan' yang ditetapkan oleh BAM dan 'kondisi saat ini' memungkinkan program perubahan yang diperlukan untuk ditetapkan secara lengkap:

- Apakah kegiatan-kegiatan dilakukan secara efektif (jika memang dilakukan) dan efisien, dan jika tidak, masalah-masalah apa saja yang telah diidentifikasi?
- Apakah ada ukuran kinerja eksplisit yang memungkinkan Anda menentukan kekurangan atau kelemahan aktual?
- Dapatkah Anda mengidentifikasi dengan jelas manfaat spesifik yang akan diperoleh jika aktivitas baru (yaitu aktivitas yang tidak berada dalam 'kondisi saat ini') dilakukan?

Memahami perbedaan antara 'kondisi saat ini' dan 'kondisi masa depan' merupakan tujuan dari 'analisis kesenjangan' dan sangat penting untuk mendefinisikan program perubahan (Gambar 2.20). Namun, pada kenyataannya, pemahaman yang sama tentang apa yang dimaksud dengan *saat ini* dan *masa depan* sangatlah berbeda. Setiap manajer divisi dan tim mungkin memahami bagian mereka sendiri dari proses tersebut dengan sangat baik tetapi tidak memiliki banyak ide – atau minat – terhadap apa yang terjadi di tempat lain. Saluran vertikal sangat umum dalam organisasi dan selalu mengakibatkan komunikasi internal yang buruk dan akhirnya layanan pelanggan yang buruk, ketika proses yang saling bergantung tidak terhubung dengan baik.

Angka 2.20 Menilai 'kesenjangan' (King, 2006)



Oleh karena itu, Anda mungkin perlu meluangkan waktu untuk memetakan proses bisnis, hubungan, dan ketergantungan saat ini sebelum Anda dapat memulai analisis kesenjangan secara menyeluruh. Anda dapat menggunakan teknik BAM yang dijelaskan di atas, pemetaan proses (Bab 13, Bagian C) atau kombinasi keduanya untuk menggambarkan kondisi saat ini.

3.2 Kekurangan dalam 'kemampuan'

Program perubahan yang diperlukan adalah tentang penerapan kemampuan baru di seluruh bisnis. Tidak semua yang dilakukan sekarang akan sama di 'kondisi mendatang' dan beberapa aktivitas akan benar-benar baru atau sangat berbeda. Hal ini dapat berimplikasi pada sistem pengetahuan dan data yang ada, manajemen dan struktur tim saat ini, keterampilan dan kompetensi, metode kerja saat ini, alur kerja, manajemen mutu, dan kontrol kinerja. Anda harus mempertanyakan apakah seluruh tatanan organisasi cukup selaras dengan kebutuhan pemilik, manajemen, staf, dan pelanggan.

3.3 Langkah-langkah dalam melakukan analisis kesenjangan

- Gunakan lokakarya interaktif yang difasilitasi (Bab 10), kelompok fokus, atau pertemuan satu lawan satu untuk mengidentifikasi perbedaan utama antara 'keadaan masa depan' yang telah ditetapkan dan 'keadaan saat ini'.
- Petakan kekurangan dan kelemahan pada BAM menggunakan 'analisis RAG' sederhana (lihat Gambar 2.22).
- Tangkap hasil analisis kesenjangan dalam tabel 'perbedaan' sederhana (lihat Tabel 2.3).
- Identifikasi perubahan spesifik yang diperlukan untuk aktivitas bisnis saat ini. Gunakan kategori analisis kapabilitas KOPE untuk mengatur hasil Anda: Pengetahuan, Organisasi, Proses, dan Lingkungan (lihat Gambar 2.21).
- Prioritaskan persyaratan perubahan.
- Menangkap dan mencatat masalah serta risiko saat muncul, lalu memutuskan cara mengatasinya atau mengatasinya.

BAM dapat digunakan untuk memetakan perbedaan menggunakan pendekatan analisis 'RAG' sederhana, seperti pada Gambar 2.22.

Taku p

Hal-hal yang perlu diperhatikan...

- 'Yang Tidak Bisa Dimulai(misalnya aktivitas 1 dan 5 pada Gambar 2.22): aktivitas yang tidak dilakukan sekarang atau yang memiliki masalah signifikan dan merupakan ketergantungan kritis dari dua atau lebih aktivitas dalam BAM. Jika aktivitas ini merupakan aktivitas penetapan tujuan atau penetapan target kinerja, maka sistem bisnis (yaitu 'kemampuan baru') pasti akan gagal jika hal ini tidak ditangani sebagai prioritas.

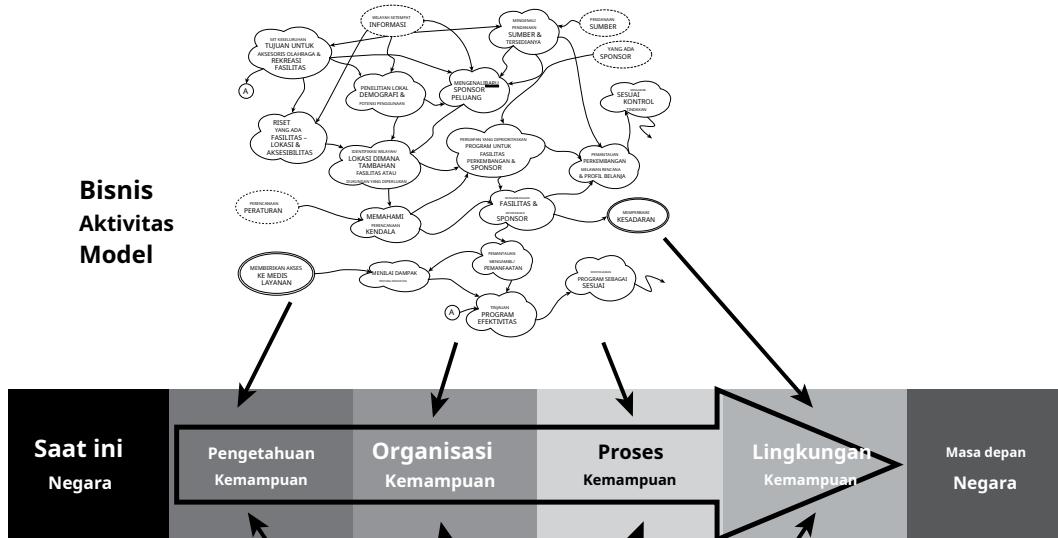


- 'Hubungan yang Buruk(misalnya kegiatan 4 dan 10): kegiatan-kegiatan ini dilakukan sekarang dan tampaknya memuaskan tetapi memiliki kegiatan-kegiatan yang bergantung yang tidak dilaksanakan atau memiliki masalah-masalah yang signifikan. Menurut definisi ini berarti bahwa kegiatan-kegiatan ini, meskipun memberikan kesan baik-baik saja, sebenarnya sedang dirusak secara serius. Pepatah lama ' sampah masuk - sampah keluar' terlintas dalam pikiran di sini!
- 'Pemblokir(misalnya aktivitas 7 dan 8): waspadalah terhadap aktivitas yang memiliki aktivitas dependen yang dilakukan dengan baik (misalnya hijau, atau setidaknya kuning) tetapi yang tidak dilakukan atau dilakukan dengan sangat buruk. Hal ini pasti akan menyebabkan sistem bisnis rusak pada titik-titik ini, yang berdampak serius pada penyampaian 'kemampuan baru' yang dibutuhkan.

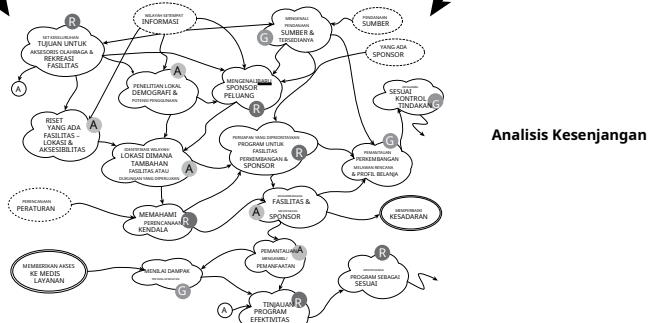
Angka2.21

Menggunakan model aktivitas bisnis dan analisis kapabilitas KOPE untuk melakukan analisis kesenjangan (King, 2006)

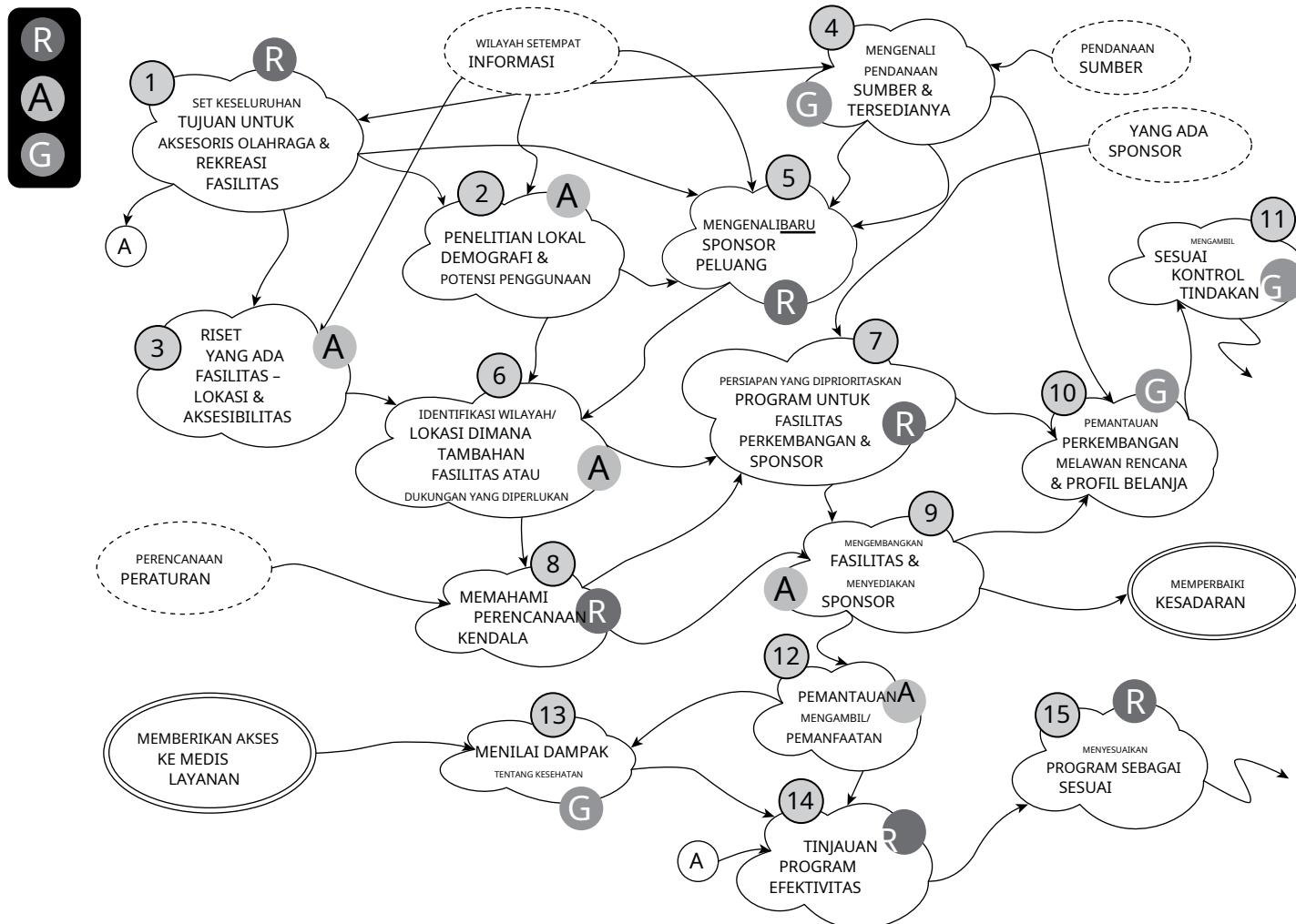
Bisnis Aktivitas Model



Jumlah KOPE Kemampuan



Angka 2.22 Ilustrasi analisis RAG menggunakan model aktivitas bisnis (King, 2006)



3.4 Mengidentifikasi apa yang perlu diubah

Apa yang perlu diubah (dan apa yang akan dimasukkan dalam program perubahan) adalah hasil dari 'kesenjangan' atau perbandingan antara posisi kita saat ini dan posisi kita saat ini. Ini adalah persyaratan minimum untuk mencapai 'kemampuan total' yang ditetapkan oleh analisis KOPE. Analisis RAG menawarkan metode grafis untuk menangkap hasil analisis kesenjangan.

Menangkap hasil analisis kesenjangan dalam 'persyaratan perbedaan dan perubahan' tabel (Tabel 2.3) untuk menunjukkan rangkaian lengkap persyaratan perubahan.

meja2.3Tabel persyaratan perbedaan dan perubahan (King, 2006)

Kemampuan Total	Kondisi Saat Ini	Mengubah Persyaratan	Prioritas
Bahasa Inggris: Kita pemangku kepentingan dan pelanggan informasi adalah dibutuhkan sepanjang waktu perkembangan program	misalnya pemangku kepentingan dan pelanggan informasi adalah kualitas buruk dan tidak lengkap	misalnya menentukan dan mengembangkan baru pemangku kepentingan dan pelanggan sistem Informasi	misalnya Med
HAI misalnya keterampilan spesialis dibutuhkan untuk menilai kesehatan nilai yang diusulkan proyek rekreasi	misalnya spesialisasi tidak didefinisikan dan keterampilan/ berbagi keahlian adalah sering dibatasi dalam individu dan tim	misalnya mendirikan suatu Kompetensi dan keterampilan spesialis daftar	misalnya Tinggi
P misalnya tujuan dan kinerja langkah-langkah harus program penggerak desain dan efektivitas (hasil)	misalnya tujuan dan pengukuran tidak didefinisikan secara memadai dan kinerja tidak dipantau secara terstruktur	misalnya set jelas Tujuan dan tindakan untuk semua program - merancang yang baru pengelolaan dan pemantauan prosedur	misalnya Tinggi
Bahasa Inggris: Misalnya kebutuhan untuk pengetahuan lokal dan tautan menyarankan sesuai kedekatan dengan lokal proyek dan Komunitas	misalnya program perkembangan sering dilakukan terpusat, terpencil dari lokal Komunitas	misalnya mendirikan suatu jaringan regional pos terdepan untuk berhubungan dengan lokal masyarakat	misalnya Med

Studi Kasus

Dalam penugasan untuk organisasi pemerintah daerah yang besar, fungsi manajemen aset baru di seluruh otoritas dirancang menggunakan produk dari analisis bisnis berdasarkan metode sistem lunak dan analisis kapabilitas. Ini termasuk pengembangan definisi sistem bisnis (dan pernyataan visi pendukung), model aktivitas bisnis, model proses dan diagram alir, bersama dengan deskripsi terperinci tentang informasi, teknologi, proses dan kebutuhan lingkungan. Ini memungkinkan otoritas untuk membuat 'Pernyataan Persyaratan' untuk pengadaan solusi manajemen aset baru yang berhasil.

Hasil analisis kesenjangan juga meletakkan dasar untuk spesifikasi persyaratan perubahan yang lebih mendalam, penilaian dampak penuh perubahan (Bab 6) dan pengembangan rencana pengiriman terperinci.

4. Masalah dan kekhawatiran yang timbul akibat perubahan

Seperti yang telah dibahas, pemangku kepentingan akan melihat perubahan dari berbagai perspektif yang berbeda dan pasti akan mengemukakan masalah dan kekhawatiran tentang definisi perubahan yang perlu dieksplorasi dan dievaluasi dengan benar.

Sifat interaktif dari pengembangan dan penggunaan BAM menyediakan banyak peluang bagi individu dan kelompok pemangku kepentingan untuk menyumbangkan kebutuhan, ide, dan perhatian mereka. Seluruh proses mendefinisikan perubahan yang dijelaskan dalam bab ini menetapkan konteks yang jelas untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin timbul dan dapat memengaruhi rencana serta kelayakan dan pencapaian perubahan. Saat mengevaluasi ruang lingkup, persyaratan, dan prioritas untuk perubahan, teknik pemecahan masalah dapat sangat berharga dalam mengurai kompleksitas dan mengisolasi penyebab (bukan gejala) perubahan.

BAM (dan model tingkat rendah yang lebih rinci, termasuk peta proses) dapat memberikan titik awal yang berguna untuk pengujian skenario 'bagaimana jika' dan identifikasi area masalah potensial atau 'titik rawan'. Pendekatan ini juga membantu mengidentifikasi dan mendokumentasikan risiko potensial sebelum terjadi, sehingga dampak program atau proyek perubahan dapat dipahami. Strategi manajemen dampak dan risiko yang tepat kemudian dapat dikembangkan untuk memastikan risiko dapat dihindari dan, paling buruk, dampak pada program/proyek diminimalkan. (Bab 6 memiliki informasi lebih rinci tentang penilaian dampak perubahan dan risiko.)

4.1 Analisis titik panas

Gunakan BAM untuk mengidentifikasi dan memetakan potensi dampak dan 'titik panas' (Gambar 2.23). Titik panas dapat berkaitan dengan:

- risiko atau area masalah yang dirasakan;
- masalah dengan suatu aktivitas atau proses dalam model;
- ketergantungan antara aktivitas atau proses yang saling terkait;
- entitas eksternal atau model dependen lainnya (pada level yang sama atau lebih rendah);
- suatu aktivitas atau proses yang memiliki beberapa ketergantungan pada model.

Ikuti empat langkah ini untuk melakukan analisis hotspot sederhana:

- 1** Gunakan BAM (dan, jika dikembangkan, peta proses) untuk menentukan titik panas potensial atau area yang perlu diperhatikan.
- 2** Mengkarakterisasi setiap titik panas dan menentukan tingkat ancaman serta tindakan responsif yang diperlukan.
- 3** Catat segala risiko atau masalah dalam log yang sesuai untuk program/proyek perubahan.
- 4** Tinjau definisi perubahan yang muncul dan perbarui bila diperlukan.

Pada Gambar 2.23, titik panas yang teridentifikasi menandakan area masalah potensial dalam pengoperasian model status masa depan, misalnya dalam ilustrasi ini yang menunjukkan 'titik panas':

- 1** Beberapa sumber keuangan mungkin dianggap kontroversial atau terkait dengan kepentingan pribadi.
- 2** Kurangnya data yang dapat diandalkan dan efek bias politik dapat menimbulkan masalah. Keterlibatan
- 3** berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dapat menyebabkan penundaan.
- 4** Variabilitas rencana dan prioritas pembangunan daerah menciptakan kompleksitas tambahan. Kesepakatan
- 5** tentang seperangkat kriteria kesehatan standar mungkin sulit dicapai.

Untuk informasi lebih rinci tentang penilaian tingkat keparahan dampak perubahan menggunakan 'peta panas perubahan', lihat Bab 6.

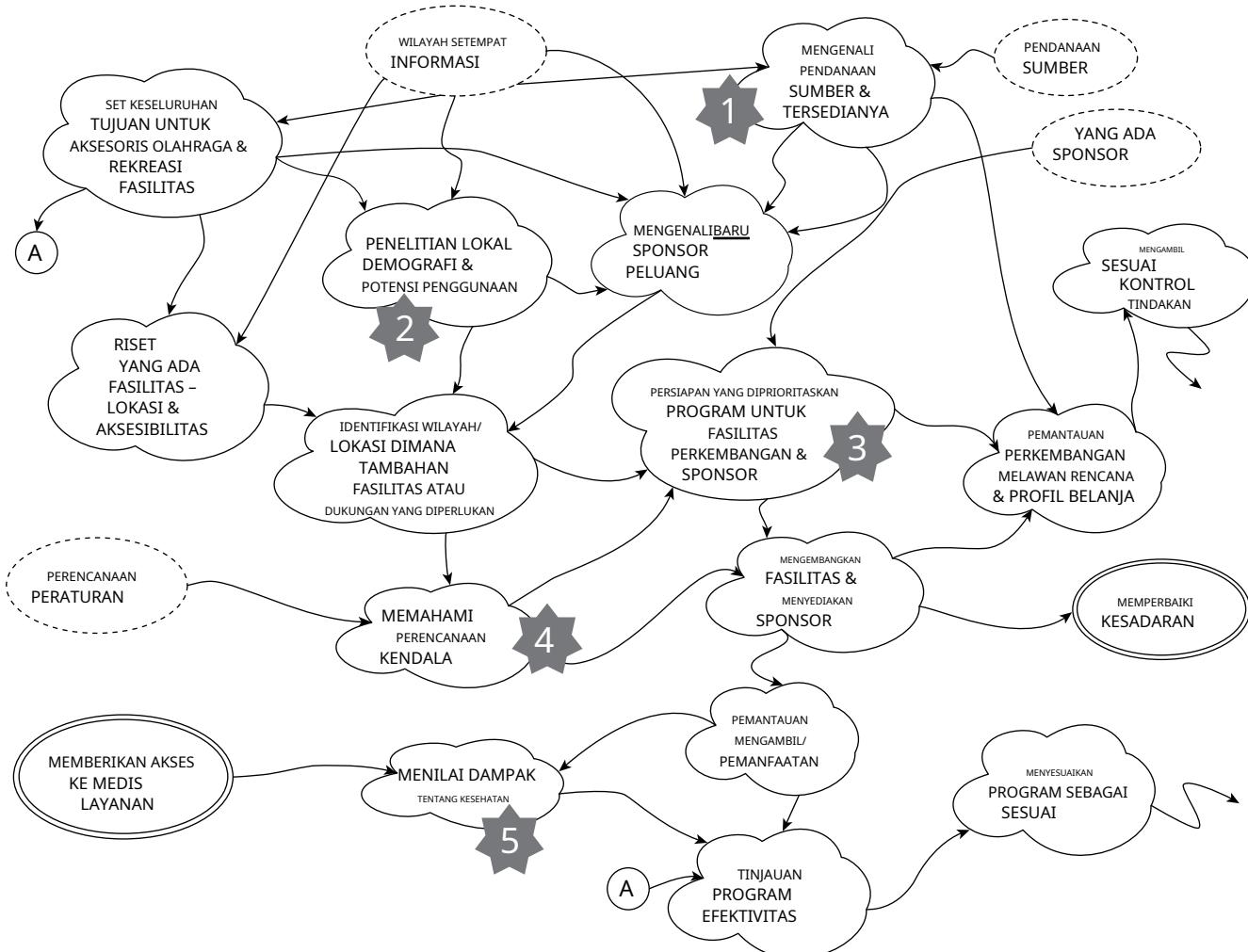
4.2 Diagram sebab akibat

Teknik lain yang berguna untuk menyelidiki masalah yang teridentifikasi (atau titik panas) adalah penggunaan diagram sebab akibat (Ishikawa, 1990), yang juga disebut diagram Ishikawa, diagram tulang ikan, dan diagram tulang ikan.

Diagram sebab dan akibat dipopulerkan oleh Ishikawa pada tahun 1960-an, untuk mendukung kontrol kualitas, dan dapat digunakan untuk:

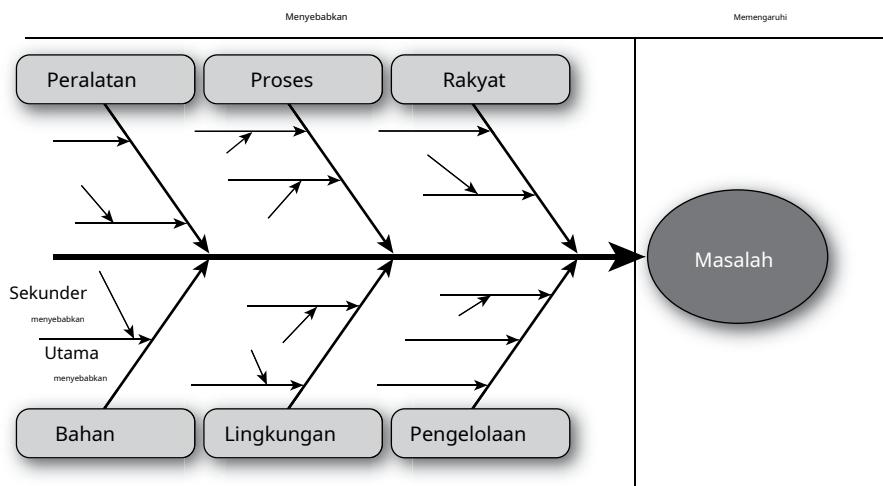
- menemukan akar penyebab suatu masalah;
- mengungkap titik panas atau hambatan dalam suatu proses;
- mengidentifikasi di mana dan mengapa suatu proses tidak berjalan;
- menyempurnakan dan memperbarui definisi perubahan.

Angka 2.23 Pemetaan titik-titik perubahan di BAM



Angka2.24

Diagram Ishikawa Generik (tulang ikan)

**Cara membuat diagram tulang ikan (Gambar 2.24)**

- 1** Dalam kelompok, sepakati pernyataan masalah (dampak). Tulis di sebelah kanan flipchart atau papan tulis. Gambar kotak di sekelilingnya dan gambar panah horizontal yang mengarah ke sana.
- 2** Lakukan curah pendapat mengenai kategori utama atau penyebab masalah, atau Anda dapat menggunakan judul generik berikut:
 - Orang: mereka yang mungkin terlibat dalam aktivitas atau proses.
 - Proses: bagaimana aktivitas atau proses dilakukan dan persyaratan khusus untuk melakukannya, seperti kebijakan, prosedur, aturan, regulasi, dan undang-undang.
 - Peralatan/teknologi: perlengkapan, komputer, perkakas, dan sebagainya yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas atau proses.
 - Bahan: bahan baku, suku cadang, pena, kertas, dan sebagainya yang dibutuhkan.
 - Manajemen/pengukuran: data dan informasi yang dihasilkan dari proses yang digunakan untuk mengevaluasi kualitasnya.
 - Lingkungan: kondisi – seperti lokasi, waktu, lingkungan fisik, dan budaya – tempat aktivitas atau proses dilakukan.
- 3** Tuliskan kategori penyebab sebagai cabang dari panah utama.
- 4** Lakukan curah pendapat tentang semua kemungkinan penyebab masalah. Tanyakan: "Mengapa ini terjadi?" Saat setiap ide diberikan, tuliskan sebagai cabang dari kategori yang sesuai. Penyebab dapat ditulis di beberapa tempat jika terkait dengan beberapa kategori.
- 5** Sekali lagi tanyakan 'mengapa ini terjadi?' tentang setiap penyebab. Tulis sub-penyebab yang bercabang dari penyebab tersebut. Terus tanyakan 'mengapa?' dan hasilkan tingkat penyebab yang lebih dalam. Lapisan cabang menunjukkan hubungan sebab akibat.
- 6** Ketika kelompok kehabisan ide, pusatkan perhatian ke tempat-tempat pada bagan di mana ide-idenya kurang berkembang dengan baik.

ringkasan

- Membangun model membantu memvisualisasikan bisnis dalam 'keadaan masa depan'. Menurut teori sistem, satu set minimum *kegiatan generik* harus ada dalam semua sistem bisnis yang layak dan terwakili dalam model aktivitas generik.
- Model aktivitas bisnis (BAM) menunjukkan aktivitas yang saling terhubung dan menunjukkan ketergantungan baik internal maupun eksternal terhadap sistem bisnis. Model 'kondisi masa depan' ini memungkinkan manajer bisnis dan tim perubahan untuk mengembangkan dan mengeksplorasi ide secara visual, termasuk alternatif radikal.
- Agar program perubahan apa pun berhasil, hanya memiliki model bisnis saja tidaklah cukup. 'Analisis kemampuan KOPE' yang lengkap menyediakan dasar untuk analisis semua aktivitas status masa depan yang diperlukan yang dijelaskan dalam BAM – pengetahuan dan informasi, organisasi dan orang, proses dan prosedur, serta lingkungan dan infrastruktur – dan menyediakan dasar untuk mengukur peningkatan dan manfaat yang ditentukan.
- 'Analisis kesenjangan' mengidentifikasi apa yang berbeda antara 'keadaan saat ini' dan 'keadaan masa depan' dan BAM dapat digunakan untuk memetakan perbedaan menggunakan pendekatan analisis 'RAG' sederhana.
- Hasil analisis kesenjangan meletakkan dasar untuk spesifikasi persyaratan perubahan yang lebih mendalam, penilaian dampak penuh perubahan, dan pengembangan rencana perubahan terperinci.
- Saat mengevaluasi cakupan, persyaratan, dan prioritas perubahan, teknik pemecahan masalah dapat sangat berharga dalam mengungkap kompleksitas dan mengisolasi penyebab (bukan gejala) perubahan. Teknik yang berguna meliputi analisis 'hotspot' dan analisis 'sebab dan akibat'.

Qpertanyaan untuk dipikirkan

- 1 Saat mempersiapkan dan merencanakan inisiatif perubahan di organisasi Anda, apakah Anda menggunakan model konseptual untuk menggambarkan bagaimana keadaan masa mendatang dan apa manfaatnya?
- 2 Pengetahuan dan keterampilan relevan apa yang dibutuhkan saat membuat model aktivitas bisnis keadaan 'masa depan' dan mengubah persyaratannya dan siapa dari organisasi yang harus dilibatkan?
- 3 Teknik apa yang Anda gunakan untuk mengevaluasi 'kesenjangan' antara keadaan saat ini dan masa mendatang dan bagaimana masalah dan kekhawatiran pemangku kepentingan ditangani?



Fbacaan selanjutnya

Untuk informasi lebih lanjut tentang strategi:

Buku teks tentang strategi: Johnson, G, Whittington, R dan Scholes, K (2010)

*Menjelajahi Strategi*Aula Prentice

Kumpulan makalah paling definitif (termasuk beberapa referensi di atas):

Tentang Strategi(2011) Pers Tinjauan Bisnis Harvard

Lihat juga situs web: *Tinjauan Bisnis*

Harvard, www.hbr.org

Tinjauan Manajemen MIT Sloan, sloanreview.mit.edu

McKinsey Triwulan, www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly Situs web lain di sekolah bisnis besar seperti London Business School dan

INSEAD, dan konsultan terkemuka lainnya seperti Ernst & Young, dan PwC

Untuk informasi lebih lanjut tentang penggunaan metode sistem lunak dalam praktik, saat mendefinisikan visi dan

perubahan persyaratan: David King (2006)*Berpikir, Belajar, Berkembang! Wujudkan visi bisnis*

*Anda menjadi kenyataan*merupakan sumber alat praktisi yang berguna, termasuk beberapa yang digunakan dalam bab ini.

Untuk informasi lebih lanjut tentang metode sistem lunak: Brian Wilson (2001)*Sistem Lunak*

Metodologi: Membangun model konseptual dan kontribusinya; dan buku karya Checkland dan Scholes, *Metodologi Sistem Lunak dalam Aksi*, sangat informatif.

referensi

Bradley, C, Bryan, L dan Smit, S (2012) Mengelola perjalanan strategi,*McKinsey Triwulan*Bahasa Indonesia: Juli 2012

Bradley, C, Dawson, A dan Smit, S (2013) Tolok ukur strategis yang tidak dapat diabaikan, *McKinsey Triwulan*Oktobre 2013

Burke, A (nd) [diakses 24 Februari 2014] T552 Diagramming [Online]
<http://systems.open.ac.uk/materials/T552/pages/rich/richAppendix.html>

Buzan, T (2003)*Buku Peta Pikiran: Pemikiran Cemerlang – Evolusi Utama dalam Kehidupan Manusia Pikiran (Mind Set)*BBC Aktif, London

Cekland, P (1999)*Pemikiran Sistem, Praktik Sistem: Termasuk retrospektif 30 tahun*Bahasa Indonesia: John Wiley & Sons, New York

Checkland, P dan Scholes, PC (1999)*Metodologi Sistem Lunak dalam Aksi*dan John Wiley Putra, Chichester

Coase, R (1937) Sifat perusahaan,*Ekonomi*Bahasa Indonesia:4(16), hlm. 386–405

Covey, SR (2011)*7 Kebiasaan Orang yang Sangat Efektif*, Simon & Schuster, New York

Heijden, K van der (2004)*Skenario: Seni percakapan strategis*, edisi ke-2, John Wiley & Putra, Chichester

- Ishikawa, K (1990) *Pengantar Pengendalian Mutu*, Pers Produktivitas, India Johnson, G, Scholes, K dan Whittington, R (2008) *Menjelajahi Strategi Perusahaan* Edisi ke-8, Prentice-Hall, Eropa
- Raja, D (2006) *Berpikir, Belajar, Berkembang! Wujudkan visi bisnis Anda menjadi kenyataan* Manajemen Buku 2000 Ltd, Cirencester
- Kotter, JP (2012) *Memimpin Perubahan dengan Kata Pengantar Baru* Pers Tinjauan Bisnis Harvard, Boston: Amerika Serikat
- Manasse, AL (1986) Visi dan kepemimpinan: memperhatikan niat, *Jurnal Peabody Pendidikan Bahasa Indonesia*: 63(1), hal 150–73
- Nanus, B (1992) *Kepemimpinan Visioner: Menciptakan arah yang menarik bagi Anda organisasi* Jossey-Bass, San Fransisco
- Porter, Amerika Serikat (1985) *Strategi Kompetitif* Pers Bebas, New York
- Porter, ME (2008) Lima kekuatan bersaing yang membentuk strategi, *Tinjauan Bisnis Harvard Bahasa Indonesia*: Januari 2008
- Porter, ME (2009) Apa itu strategi?, *Tinjauan Bisnis Harvard*, November 1996 Sergiovanni, TJ (1990) Menambahkan nilai pada kepemimpinan menghasilkan hasil yang luar biasa, *Pendidikan Kepemimpinan Bahasa Indonesia*: 47(8), hlm 23–27
- Wikipedia (2014a) [diakses 25 Februari 2014] Perencanaan Strategis [Online] http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning
- Wikipedia (2014b) [diakses 25 Februari 2014] Bercerita [Online] <http://en.wikipedia.org/wiki/Storytelling>
- Wilson, B. (2001) *Metodologi Sistem Lunak: Membangun model konseptual dan kontribusi*, Wiley & Sons Ltd, Chichester