

# CRESCIT IN CUNDO \*,

SEBUAH PROSES DINAMIS

\* *Romawi*, Bertumbuh selagi Berjalan

Change is  
the law of life  
John F. Kennedy

Change is the only  
evidence of life  
Evelyn Waugh

We can not solve problems by  
using the same kind of thinking we  
used when we created them  
Albert Einstein

A journey of a thousand miles must  
begin with a single step  
Lao-Tze

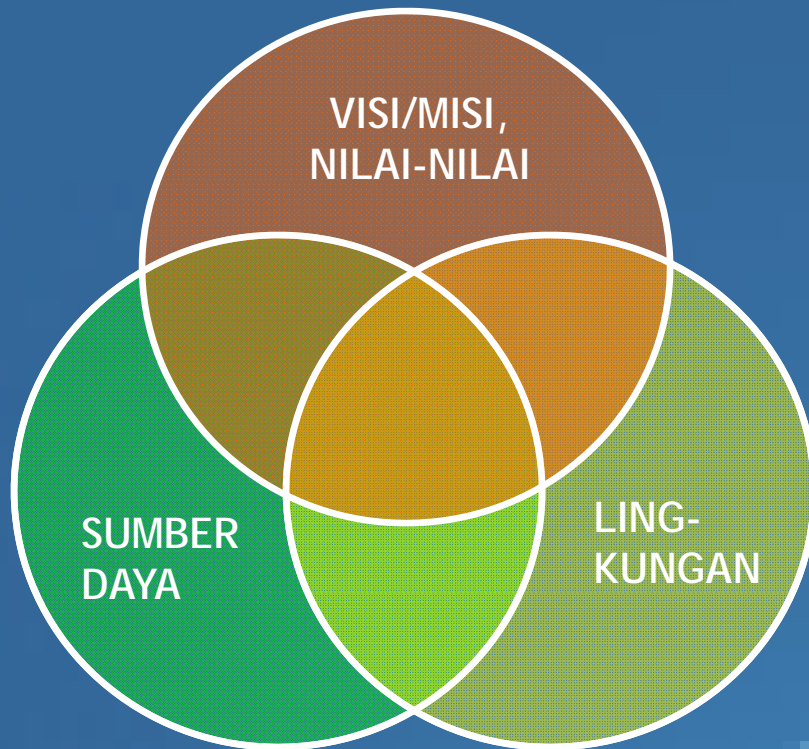
Jangan sampai kita kehilangan momentum untuk berubah.  
Ya, cuma inilah kesempatan kita.  
Sekali momen ini hilang,  
semuanya akan kembali ke cara-cara lama.

Perubahan harus dimulai dari diri kita. Dari hal-hal kecil. Dari yang paling mudah. Dan dari sekarang juga.

Mulailah menganggap dan melakukan perubahan sebagai sesuatu yang biasa.

Rhenald Kasali, Ph.D., 2005

# JENIS/TIPE PERUBAHAN



Makin besar potongan yang terjadi, makin besar pula kemungkinan organisasi mengelola sumber dayanya secara efektif, guna menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan dan perkembangan lingkungan di sekitarnya, tanpa meninggalkan visi, misi & nilai-nilai dasar kebijakan organisasi.

Thompson, 1993

Terdapat beberapa jenis/tipe perubahan yang memiliki ikatan pola relasi satu sama lain. Perubahan tidak dengan mudah diisolasi. Menghitung pengaruh perubahan harus dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya parsial atau per bagian. Macam tipe perubahan organisasi adalah sebagai berikut:

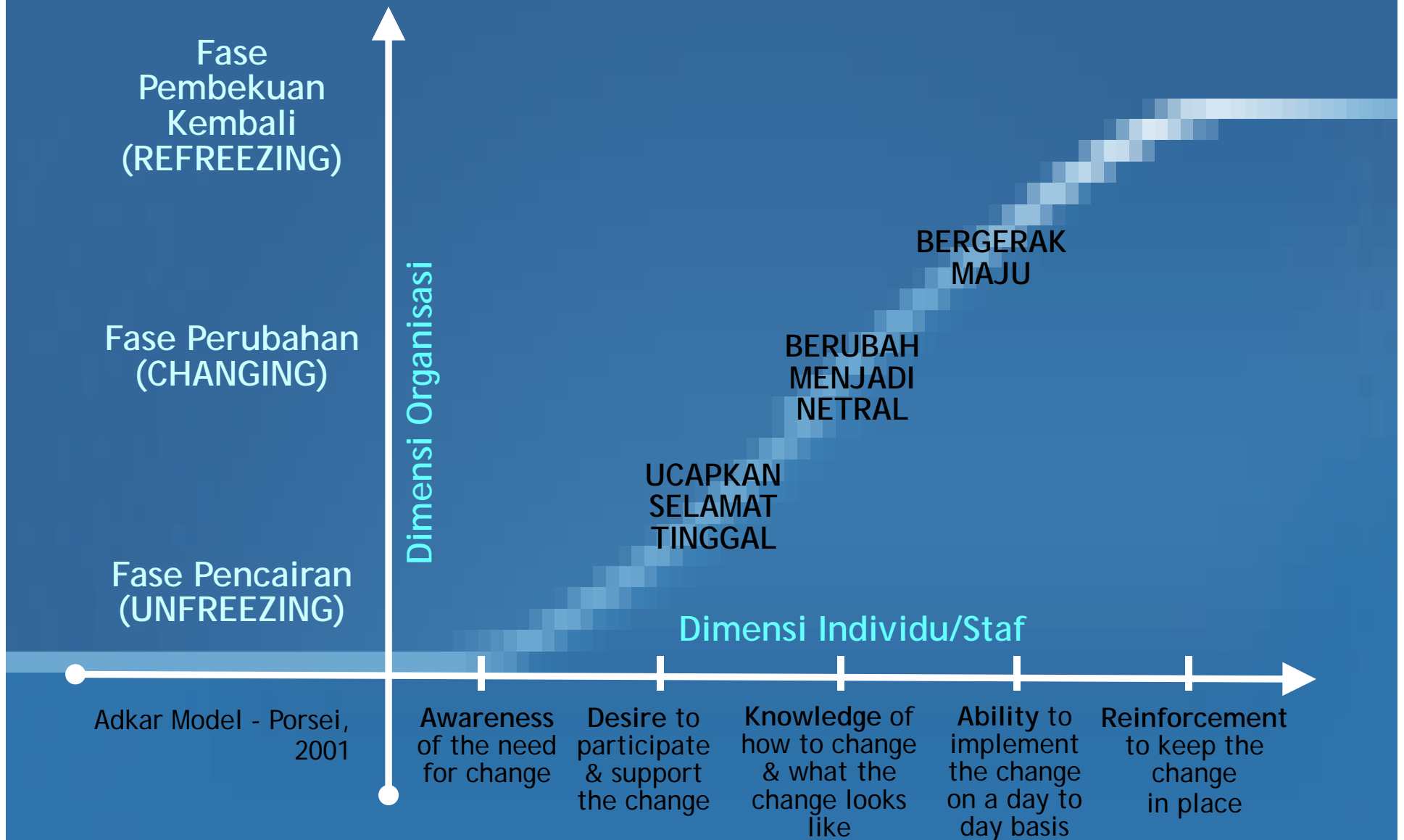
Perubahan Strategi  
Perubahan Teknologi  
Perubahan Proses  
Perubahan Struktur  
Perubahan SDM  
Perubahan Budaya

Joseph E McCann, 1991 & Sweeney, McFarlin, 2002

# SERIAL PROSES PERUBAHAN



# DIMENSI PROSES PERUBAHAN



# SIKAP PENDUKUNG PERUBAHAN

- Menyelesaikan masalah (membawa masalah pergi) bukanlah sebuah proses penciptaan (mewujudkan sesuatu yang baru). Jika hanya berfokus pada penyelesaian masalah, tidak akan ada cukup waktu untuk melihat kemungkinan.

*Sangat menakjubkan bagaimana tubuh yang sehat dapat bertahan terhadap begitu banyak penyakit. Fokus : membangun daya tahan tubuh, bukan mengatasi semua gejala penyakit.*

- Mengimbangi pemikiran yang disiplin dengan keterbukaan terhadap kejutan.

*Faktanya adalah, sebagian besar organisasi dan sebagian besar orang, tidak siap menerima keadaan yang tak terduga. Organisasi memerlukan banyak mata. Hanya dengan bekerja sama dengan orang-orang yang melihat hal-hal secara berbeda, barulah organisasi benar-benar terbuka terhadap kejutan.*

- Memahami organisasi sebagai organisme yang hidup, bukan mesin. Pahami cara alam berinovasi.

*Banyak kreativitas dalam organisasi, hanya saja kerap tidak diperhatikan. Biarkan kepemimpinan alami membawa perubahan dan lihat 'ke mana energi ingin pergi'.*

# FASE PENCAIRAN (UNFREEZING)

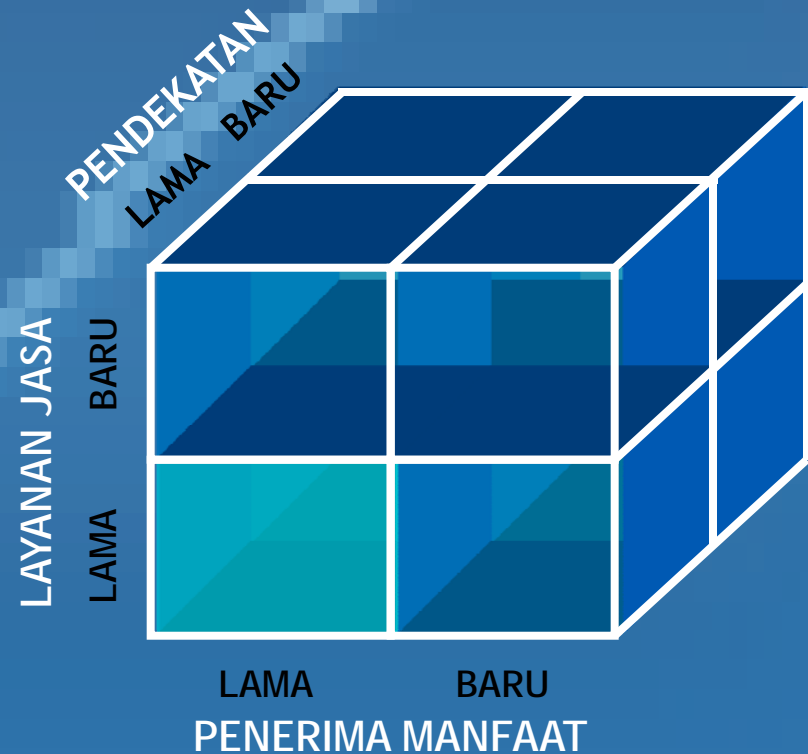
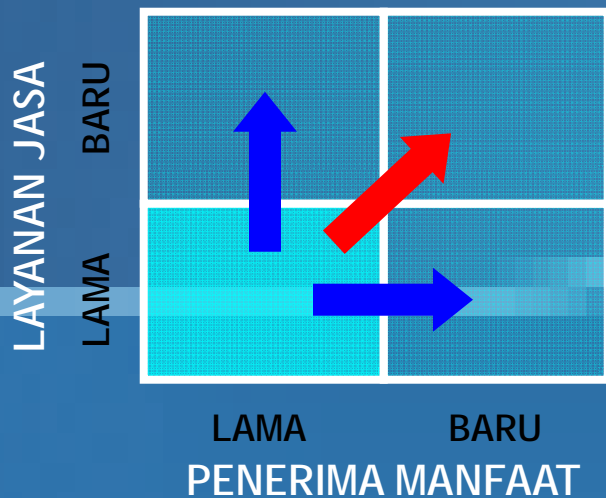
- Mengamati dan meneliti lingkungan guna menemukan beberapa tren yang akan memberi pengaruh terbesar bagi organisasi di masa yang akan datang
- Mengkaji ulang, melihat kembali misi, tujuan dan memperbaikinya sampai menjadi pernyataan yang singkat, kuat dan menggugah
- Menentukan implikasi dari tren lingkungan dan melakukan analisa strategi, tentukan taktik-taktik khusus
- Merubah dan menciptakan struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair, yang dapat melepaskan energi dan semangat orang-orang
- Mempertanyakan setiap asumsi, kebijakan, praktek, aturan dan prosedur dan hanya mempertahankan apa yang merefleksikan masa depan yang diinginkan (*Bukankah kita selalu melakukannya seperti itu ?*)
- Mengkomunikasikan beberapa pesan yang kuat tentang misi, tujuan dan nilai-nilai, yang mampu menggerakkan dan memobilisasi orang-orang
- Membagi tanggungjawab kepemimpinan ke seluruh organisasi pada setiap level

# FASE PERUBAHAN (CHANGING)

**PERUBAHAN untuk PERTUMBUHAN.** Mengidentifikasi dan berfokus pada hal terbaik yang dapat dilakukan organisasi, mencari peluang pertumbuhan baik di dalam (misalnya melalui inovasi) maupun di luar organisasi (misalnya melalui kemitraan), menciptakan sasaran kinerja yang jelas dan membaginya dengan tepat, mendengarkan pandangan-pandangan yang berbeda, menciptakan budaya kepercayaan dan otonomi, menantang kebijakan konvensional.

William C. Steere Jr., 2002

## Model Pertumbuhan





# FASE PERUBAHAN (CHANGING)

## BEBERAPA CONTOH PILIHAN STRATEGI

- **Competitive Advantage** (Biaya rendah, Diferensiasi, Fokus : *Michael Porter*)
- **Core Competence** (Potensi pasar, Manfaat bagi konsumen, Sulit ditiru : *Prahalad & Gary Hamel*)
- **Value Discipline** (Kesempurnaan operasi & implementasi, Inovasi produk, Kepuasan konsumen : *Michael Tracy & Fred Wiserma*)
- **3C's Model** (Model Triangle : Corporate - Customer - Competition : *Kenichi Omae*)
- **Blue Ocean Strategy**  
Ciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan



**Perubahan** tidak hanya merupakan proses langsung : membentuk sebuah armada kerja untuk merencanakan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.

Apapun pilihan strategi yang diputuskan, tantangan terberatnya

adalah **bagaimana caranya membawa** orang pergi **dari sini** (*dimana semuanya berada sekarang*) **ke sana** (*dimana semuanya akan berada setelah rencana diterapkan*).

# FASE PERUBAHAN (CHANGING)

- **Membentuk tim kerja lintas direktorat/divisi.** Tim dirancang seperti sekumpulan rekan sejawat, bukan seperti sekelompok atasan dan bawahan. Sebaiknya tidak ada anggota tim yang memiliki hubungan otoritas dan pelaporan formal satu sama lain.
- **Memetakan dengan tegas garis-garis perubahan.** Membangun semaksimal mungkin kesepakatan partisipatif, dengan tetap berdasar kendali otorisasi. Memahami tipe kesepakatan yang harus disusun bottom-up, top-down, inside-out atau outside-in.
- **Memetakan dengan baik wilayah dan pengaruh perubahan.** Perubahan bisa meliputi perubahan strategi, teknologi, proses, struktur, SDM dan budaya
- **Menempuh metode komunikasi - eksekusi - komunikasi.** Komunikasi harus dilakukan terhadap seluruh stakeholder. Komunikasikan rencana eksekusi dan kemudian komunikasikan capaian eksekusi
- **Membangun media/sarana/saluran komunikasi.** Papan perubahan, email kemajuan rutin, ciptakan ruang publik dan pertemuan rutin
- **Melakukan perubahan dengan cepat,** agar tidak menguras energi dan mengikis fokus. Berikan akses, rencanakan dengan singkat dan antisipatif, ambil keputusan dengan cepat, lakukan dengan disiplin dan segera

# FASE PEMBEKUAN KEMBALI (REFREEZING)

- Menghimpun informasi (feedback), melalui mekanisme survei, kuisisioner, wawancara
- Mengevaluasi hasil-hasil perubahan, membandingkan capaian dengan rencana hasil yang diinginkan
- Membuat modifikasi konstruktif berdasarkan hasil evaluasi
- Melakukan intervensi lanjutan dengan memberikan bantuan, pelatihan, pertemuan khusus dan penyediaan sumber daya yang dibutuhkan
- Memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilaksanakan, sehingga cara-cara baru distabilisasi melalui keputusan/ketetapan atau acuan/panduan
- Jika terjadi persepsi positif terhadap hasil perubahan, akan dengan sendirinya memperkuat perubahan (reinforcement), jika terjadi persepsi negatif, maka mungkin diperlukan penguatan eksternal yang bisa saja lebih bersifat memaksa
- Merayakan dan memberikan pengakuan, bisa berupa pujian, penghargaan, bonus atau cara lainnya

HANSEI sebenarnya jauh lebih dalam daripada sekedar refleksi diri. Pada hakikatnya hansei adalah jujur tentang kelemahan Anda sendiri. Jika Anda hanya membicarakan kelebihan Anda, Anda menjadi sombong. Jika Anda mengakui kelemahan Anda dengan jujur, pengakuan ini merupakan kekuatan tingkat tinggi. Namun tidak hanya berakhir di situ saja. Bagaimana Anda berubah untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan itu? Hal itu menjadi akar dari setiap gagasan KAIZEN. Jika Anda tidak memahami hansei, maka kaizen hanyalah peningkatan berkesinambungan. Hansei adalah penetasan perubahan. Kami ingin menanggulangi area kelemahan. Hal ini juga menjelaskan mengapa kami (Toyota) menghabiskan sedikit waktu untuk membicarakan keberhasilan. Kami menghabiskan lebih banyak waktu untuk membicarakan kelemahan kami.

Jika ada, barangkali kelemahan Toyota adalah bahwa kami tidak cukup merayakan keberhasilan kami.

**Bruce Brownlee - Toyota Technical Center**

HOPE is like a road in a country; there was never a road before, but when many people walk on it, the road comes into existence.

**Lin Yutang**