



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**

**MODUL 10
MODEL PERUBAHAN KURT LEWIN DAN JOHN KOTTER**

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE, MM**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

MODEL PERUBAHAN KURT LEWIN DAN JOHN KOTTER

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan Model perubahan menurut Kurt Lewin dan John Kotter
2. Mengimplementasikan model perubahan Kurt Lewin dan John Kotter kedalam sebuah kasus
3. Mengenal tahapan model perubahan Kurt Lewin dan John Kotter

B. URAIAN

Perubahan adalah kebutuhan untuk bertahan dan maju. Di dalam dunia bisnis yang bergerak cepat, dimana perkembangan teknologi begitu pesat, dan inovasi-inovasi baru terus bermunculan; maka perubahan menjadi suatu kewajiban untuk unggul dalam persaingan. Perusahaan yang ingin terus menghasilkan keuntungan dan membawa kesejahteraan bagi para pemilik serta karyawannya harus merangkul perubahan. Adaptasi terhadap tuntutan pasar, perubahan di lingkungan, kondisi ekonomi dan regulasi, beserta dinamika para pesaing harus terus diantisipasi dengan perubahan dalam berbagai skala organisasi. Perubahan menjadi suatu proses yang tak terhindarkan bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang.

Tapi seringkali, perubahan terasa mengintimidasi dan timbul resistensi dari para karyawan untuk berubah. Bagaimana mengantarkan proses perubahan sampai sukses. Tahapan perubahan yang umum terdiri dari beberapa langkah seperti: pengumpulan data dan analisis kebutuhan, kontemplasi perencanaan dan penetapan tujuan, determinasi dan penguatan komitmen, implementasi rencana, disiplin dan konsisten bila gagal bangkit lagi serta lanjut berdisiplin hingga; berhasil menuntaskan perubahan dan menamatkan perilaku lama. Perusahaan harus mengupayakan perubahan dengan semaksimal mungkin. Dimulai dengan membangun landasan perubahan yang terencana, hingga tahap implementasi yang membutuhkan banyak sumber daya.

Model Perubahan versi Kurt Lewin Three Step Model

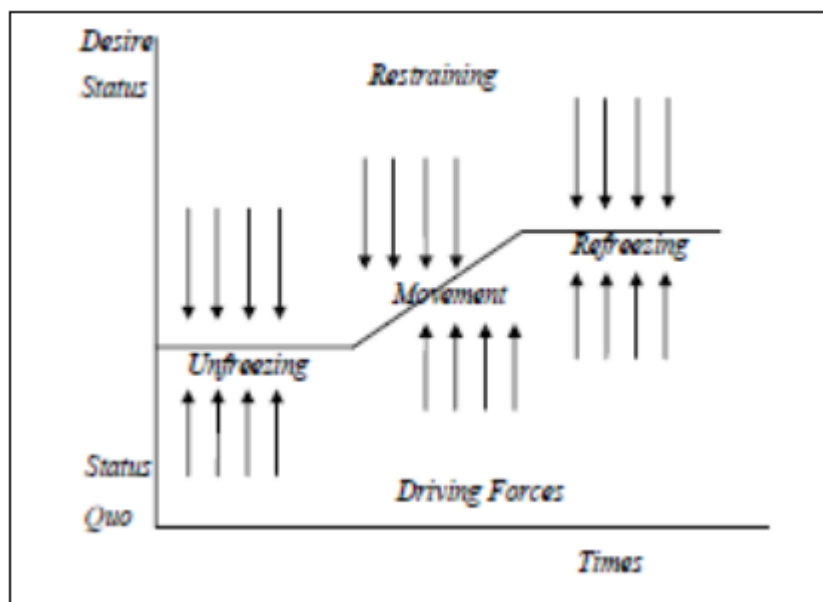
Salah satu teori klasik yang dalam mengelola perubahan adalah Teori Kurt Lewin yang dikenal dengan istilah Model Lewin. Model ini mendeskripsikan tahapan-tahapan dalam melakukan perubahan terencana dan perbaikan secara terus menerus membantu dalam keberlanjutan jangka panjang dalam suatu manajemen organisasi. Perubahan terencana diklasifikasikan sebagai saha yang disengaja dilakukan dengan perhitungan yang matang sertabersifat kolaboratif untuk menghasilkan perbaikan dalam system dengan bantuan agen perubahan (Roussel, 2006). Dapat dikatakan bahwa perubahan terencana merupakan proses yang kompleks.

Teori Lewin dikenal secara eksplisit menegaskan bahwa perubahan merupakan hal yang nyata. Sangat penting bagi manajer ataupun agen perubahan untuk mengidentifikasi teori atau model perubahan yang sesuai yang menyediakan kerangka kerja dapat mengimplementasikan, mengelola dan mengevaluasi perubahan (Wren, J., dan Dulewicz, V, 2005). Setiap teori memiliki cara tersendiri dalam menguji perubahan dan menguraikan bagaimana perubahan tersebut terjadi.

Perubahan ini tidak semata-mata langsung terjadi, dibutuhkan kajian yang matang agar dalam proses perubahan tersebut menghasilkan sesuatu yang diharapkan bukan malah mempersulit keadaan. Hal ini sesuai dengan teori manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin bahwa dalam menghadapi tekanan, organisasi harus melakukan perubahan hingga perubahan tersebut menghasilkan sesuatu yang diharapkan.

Menurut Lewin (1951), perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Teori ini memfokuskan pada pertanyaan “mengapa”, yaitu mengapa individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dari situ Lewin mencari tahu bagaimana perubahan dapat dikelola dan menghasilkan sesuatu. Lewin berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistances*) untuk berubah, perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat *driving forces* itu atau melemahkan *resistances* tersebut. Dari situlah Lewin merumuskan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengolah perubahan, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*.

Dalam memahami perubahan, terdapat metode yang dikembangkan oleh seorang ahli fisika serta ilmuwan sosial yang bernama Kurt Lewin pada tahun 1950-an. Lewin mengembangkan konsep force field analysis atau teori perubahan untuk membantu menganalisa dan mengerti suatu kekuatan terhadap suatu inisiatif perubahan. Force field analysis adalah sebuah teknik untuk melihat gambaran utama yang melibatkan semua kekuatan yang berjalan sejalan dengan perubahan (driving forces) dan kekuatan yang merintangai sebuah perubahan (resisting forces).



Gambar Lewin's Three Step Model

Metode Lewin atau sering disebut Lewin's three step model mengacu pada tiga konsep atau fase, yaitu unfreezing – movement – refreezing seperti yang digambarkan pada gambar. Dari gambar tersebut dapat dilihat tiga fase perubahan menurut Lewin dengan perbandingan antara driving forces dengan restraining forces. Berikut penjelasan untuk masing-masing fase dalam Lewin (Lewin, 1951):

1. Unfreezing

Fase yang pertama ini dibentuk dengan teori perilaku manusia dan perilaku perusahaan, yang terbagi dalam tiga subproses yang mempunyai relevansi terhadap kesiapan perubahan yaitu perlunya kondisi perubahan karena adanya kesenjangan yang besar antara tujuan dan kenyataan. Umumnya, fase ini melibatkan tiga aktivitas berikut:

- a. Menelaah dan memahami status quo atau keadaan perusahaan saat ini untuk melihat jarak yang ada antara keadaan yang diharapkan dengan keadaan saat ini.
- b. Meningkatkan dan menekankan faktor-faktor yang menguatkan untuk melakukan perubahan.
- c. Mengurangi faktor-faktor yang bersifat resisten terhadap perubahan tersebut.

2. Movement

Menganalisa kesenjangan antara desire status dengan status quo, dan mencermati program-program perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Sebagaimana peran berubah, suatu kondisi inefisiensi terjadi, manakala tujuan perubahan terabaikan. Penerapan gaya kepemimpinan yang baik adalah penting dan dengan mencermati strategi-strategi perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Tujuan akhir dari fase ini adalah agar setiap orang tetap dalam kondisi siap berubah.

3. Refreezing

Merupakan fase dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu orang-orang yang terkena dampak perubahan, mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya, atau dengan kata lain membawa kembali perusahaan kepada keseimbangan baru. Fase ini adalah fase dimana keadaan yang diharapkan sudah dapat tercapai sehingga perubahan tersebut harus diperkuat dan dipermanenkan. Untuk memperkuat perubahan tersebut dapat dilakukan dengan cara menetapkan aturan dan kebijakan baru, menciptakan budaya-budaya baru, dan menerapkan sistem penghargaan terhadap perubahan tersebut. Dengan melakukan hal-hal tersebut, maka perubahan tersebut mencapai titik stabil.

Dengan menerapkan tiga fase perubahan Lewin maka dapat membuat kekuatan pendukung semakin banyak dan kekuatan penolak semakin sedikit. Metode Lewin digunakan sebagai landasan utama dalam menyusun kerangka baru manajemen perubahan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan metode Lewin secara efektif memungkinkan bisnis untuk sukses dalam merencanakan, mendesain dan mengimplementasikan perubahan (Longo, 2011). Pendekatan metode Lewin adalah penting karena tidak hanya merepresentasikan pendekatan struktur yang bernilai dari manajemen perubahan, tapi juga secara efektif membantu pengguna untuk mengetahui sampai mana pencapaian yang pengguna dapatkan dalam arti dari proses perubahan berbeda yang pengguna jalankan dan akhirnya untuk lebih baik lagi dalam mengikuti kecepatan dunia perubahan. Keterbatasan dari metode manajemen perubahan Lewin adalah:

1. Metode Lewin terlalu sederhana dan tidak cocok untuk organisasi besar yang memiliki inovasi yang tinggi.
2. Metode Lewin terlihat menganjurkan pendekatan manajemen perubahan dari atas ke bawah, dilain pihak mengesampingkan pendekatan manajemen dari bawah ke atas.

Diperlukan upaya yang cukup besar dalam memastikan perubahan tersebut diaplikasikan, tidak hilang serta dijaga keberlangsungannya. Salah satu usaha yang perlu dilakukan adalah dengan memperkuat dan menanam perubahan dalam budaya organisasi dan diaplikasikan dalam cara berfikir dan bertindak baik bagi individu atau organisasi. Untuk menjaga keberlangsungan, penghargaan yang positif serta pengakuan dilakukan untuk memperkuat status quo yang baru karena dipercaya bahwa memperkuat perilaku akan terus diulangi. Dalam hal ini peran pimpinan organisasi diperlukan untuk membuat koneksi antara program yang sebelumnya diujicobakan yang dikategorikan sebagai “*single loop*” dan menginterkoneksi perubahan sistem-sistem yang ada untuk menjadi “*double loop*”. Contohnya adalah perubahan pada tingkat bawah organisasi akan berdampak pada perbaikan sistem-sistem yang ada.

Pada intinya, tahapan ini memerlukan pimpinan yang memiliki kemampuan dalam memahami bagaimana sistem bekerja dan harus merubah tradisi mental yang selama ini pada organisasi (Senge, 2006).

Tujuan dari Kerangka Manajemen Perubahan yang Terbentuk

Fase	Langkah	Tujuan/dampak/manfaat
<i>Unfreezing</i>	1. Membangun rasa urgensi	<p>a. Melihat dan memahami kondisi pasar dan realitas kompetitif, identifikasi pasar.</p> <p>b. Membahas dan memikirkan krisis-krisis yang ada, krisis-krisis yang potensial atau peluang-peluang yang utama.</p>
	2. Melihat situasi untuk menentukan rancangan perubahan	Melihat keadaan dan situasi yang ada pada organisasi untuk membuat rancangan perubahan yang realistis
	3. Membangun koalisi atau kelompok kerja untuk perubahan	Membuat kelompok yang memiliki kekuasaan dalam perubahan. Sehingga tercipta kepemimpinan yang kuat
	4. Membuat visi, komitmen, dan kapasitas organisasi	Membangun pengertian, komitmen, momentum dan kapasitas perubahan, khususnya diantara para <i>stakeholder</i> , dan pada seluruh elemen organisasi umumnya
	5. <i>Desire</i>	Menciptakan kekuatan dan keterkaitan terhadap perubahan yang menghadirkan daya gerak dan pendorong pada setiap level

Fase	Langkah	Tujuan/dampak/manfaat
		dalam perusahaan
	6. Mengkomunikasikan visi perubahan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan setiap waktu untuk mengkomunikasikan visi perubahan. b. Menjadikan koalisi yang tangguh yang dijadikan panutan dalam perubahan. c. Mengajarkan perilaku-perilaku organisasi yang baik kepada seluruh pihak dalam organisasi.
	7. Merancang perubahan yang diinginkan	Membantu organisasi merancang keadaan perubahan yang diinginkan.
	8. Menganalisa pengaruh perubahan	Menganalisis pengaruh perubahan di dalam organisasi, orang, dan kebiasaannya sebagai dasar untuk merencanakan proses implementasi yang realistis
<i>Movement</i>	9. Menerapkan perubahan	Mengimplementasikan perubahan di dalam organisasi
	10. Memberdayakan tindakan yang menyeluruh	<ul style="list-style-type: none"> a. Menghilangkan rintangan-rintangan yang ada untuk perubahan. b. Mendorong karyawan untuk menghadapi tantangan dengan ide-ide pembaharuan, aktifitas-aktifitas dan kegiatan-kegiatan.

Fase	Langkah	Tujuan/dampak/manfaat
		c. Mempercepat proses implementasi dan mengurangi resiko kegagalan
	11. Menghasilkan kemenangan jangka pendek	a. Memberikan pengakuan kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan. b. Merencanakan peningkatan kinerja atau kemenangan jangka pendek yang terlihat
<i>Refreezing</i>	12. <i>Reinforcement</i>	Mempertahankan proses perubahan agar terus berlangsung
	13. Mekanisme untuk terus memperbaiki keadaan yang sudah berubah	Menciptakan mekanisme untuk terus memperbaiki keadaan yang sudah berubah dan menjadikannya permanen

Model Perubahan John Kotter 8 Stages of Change

Terdapat satu model perubahan yang telah teruji oleh semua organisasi global dan perusahaan multinasional. Yaitu, model perubahan yang digagas oleh John Kotter, profesor dari Harvard Business School dan pakar manajemen perubahan. Kotter memberikan urutan langkah-langkah perubahan dimulai dengan menciptakan rasa urgensi, merekrut kepemimpinan dalam perubahan, membangun visi dan mengkomunikasikannya secara efektif, mengatasi rintangan, membuat kemenangan berkala, lalu terus mengarahkan momentum perubahan. Berikut rinciannya.

Menurut Kotter di dalam bukunya bertajuk *Leading Change* mengatakan bahwa sebagian besar perubahan gagal dan hanya 30% yang bisa dikatakan berhasil. Dari penyebab kegagalan yang dijumpai, kemudian Kotter merumuskan sebuah solusi yang kemudian dikenal dengan Delapan Prinsip dalam menciptakan perubahan. Banyak teori-teori perubahan untuk manajemen perusahaan, namun

terdapat satu model perubahan yang telah teruji oleh semua organisasi global dan perusahaan multinasional. Kotter memberikan urutan langkah-langkah perubahan dimulai dengan menciptakan rasa urgensi, merekrut kepemimpinan dalam perubahan, membangun visi dan mengkomunikasikannya secara efektif, mengatasi rintangan, membuat kemenangan berkala, lalu terus mengarahkan momentum perubahan.

Kotter menyarankan, “Pelajaran yang paling umum yang bisa dipelajari dari kasus-kasus lebih sukses adalah bahwa proses perubahan berjalan melalui serangkaian fase yang, secara total, biasanya membutuhkan waktu yang cukup lama. Melewatkan langkah hanya menciptakan ilusi kecepatan saja dan tidak pernah menghasilkan hasil yang memuaskan. Pelajaran yang sangat umum kedua adalah bahwa kesalahan kritis dalam setiap fase dapat memiliki dampak yang menghancurkan, memperlambat momentum dan meniadakan keuntungan yang susah payah. Mungkin karena kita memiliki pengalaman relatif sedikit dalam memperbarui organisasi, bahkan sangat sering orang yang mampu membuat setidaknya satu kesalahan besar.”

Menurut John P. Kotter (Kotter, 1996), suatu tindakan perubahan yang dilakukan tanpa dukungan koalisi yang cukup bisa jadi sukses namun tidak akan bertahan lama, kemudian akan muncul perlawanan-perlawanan yang akan membuat usaha dari perubahan menjadi lemah. Kotter mengungkapkan delapan langkah perubahan, yaitu:

1. Membangun rasa urgensi

Untuk perubahan terjadi, diperlukan agar seluruh perusahaan benar-benar menginginkannya. Mengembangkan rasa urgensi sekitar perlunya perubahan dapat membantu meningkatkan motivasi awal untuk mendapatkan sesuatu bergerak. Mempelajari pasar dan realitas kompetitif, identifikasi dan mendiskusikan krisis-krisis yang ada, krisis-krisis yang potensial atau peluang-peluang yang utama.

Menciptakan urgensi menurut Kotter sangat penting karena pada kenyataannya banyak organisasi yang telah merasa puas dengan kondisinya saat ini. Ini juga pernah terjadi pada saat di tahun 80an saat Xerox mendominasi pasar foto kopi dunia sehingga mereka menjadi lupa diri

sehingga diserbu oleh pesaingnya. Hal ini karena saat itu Xerox telah puas dengan posisinya sebagai yang memegang kendali pasar foto kopi.

Tujuan menciptakan urgensi untuk berubah adalah: mengkaji kondisi pasar dan kenyataan-kenyaan yang dijumpai di persaingan; identifikasi krisis atau kemungkinan krisis yang dihadapi dan peluang-peluang yang ada. Dengan menciptakan urgensi setiap saat maka diharapkan karyawan akan tergerak melakukan perubahan. Dalam tahapan ini setidaknya mencakup hal-hal berikut:

- Menciptakan situasi krisis di organisasi dimana banyak sekali kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan di dalam organisasi
- Hilangkan kesan bahwa organisasi memiliki kelebihan-kelebihan fasilitas
- Tetapkan target yang sangat tinggi sehingga menantang dan menyebabkan kehebohan di dalam organisasi
- Tunjukkan data-data yang menunjukkan kinerja perusahaan yang kurang bagus kepada seluruh karyawan sehingga mereka menyadari perlunya melakukan perbaikan
- Paksaan interaksi dengan pihak-pihak yang tak puas dengan perusahaan: pelanggan, pemasok dan pemangku kepentingan
- Gunakan konsultan untuk menunjukkan penilaian yang jujur dan relevan dengan kondisi perusahaan
- Komunikasikan secara intensif tentang peluang masa depan kepada karyawan termasuk imbalan yang akan diperoleh bila sukses menggapai peluang dan penalti bagi mereka yang gagal mencapainya

2. Membangun koalisi atau kelompok kerja untuk perubahan

Dalam meyakinkan orang bahwa perubahan diperlukan kepemimpinan yang kuat dan didukung orang-orang penting dalam perusahaan.

Tentu yang dimaksud koalisi ini dalam konteks semangat positif untuk bersama-sama menuju perubahan yang diinginkan, bukan untuk memenangkan suatu golongan atau parati tertentu dalam konteks bernegara, misalnya. Mengapa koalisi diperlukan? Alasannya sederhana, suatu

perubahan butuh adanya keterlibatan dari individu-individu yang mengalami perubahan. Kata kuncinya hanya satu: keterlibatan. Individu yang merasa dilibatkan akan terpenggil untuk berkomitmen tinggi menindak-lanjuti rencana perubahan yang disepakati. Orang yang memiliki komitmen tinggi akan serta merta menindak-lanjuti dengan tindakan-tindakan nyata menuju perubahan. Sedangkan yang namanya perubahan perlu adanya tindakan-tindakan nyata sehingga sesuatu bisa dikatakan berubah bila sudah ada tindakan. Coba renungkan contoh-contoh ini:

- Sampah atau kotoran yang terletak di sebuah pojokan ruangan akan tetap berada di situ bila tak ada seorangpun yang tergerak untuk mengambilnya dan membuang ke tempat sampah, meski prosedur terkait kebersihan ruangan telah diformalkan.
- Suatu rancangan (blue print) sebuah bangunan tak akan menjadi wujud rumah bila tak ada yang membangunnya.
- Suatu rencana pemasaran yang telah dikonsept dan disusun dengan baik dan rinci tak akan memberikan perubahan apa-apa bila tak ada pemasar atau penjual yang menjalankannya
- Suatu perubahan proses kerja tak akan terlaksana bila individu-individu yang terlibat tak mau mengikuti perubahan proses tersebut.

Sebenarnya masih banyak contoh-contoh terkait dengan perlunya tindakan nyata dalam setiap perubahan, namun permasalahan utamanya bukan di situ. Dalam banyak hal justru saya jumpai kondisi dimana suatu tindakan tak terjadi disebabkan karena ia merasa tak dilibatkan dalam proses perencanaan perubahannya sehingga pada saat ia harus menjalankan proses baru ia merasa menjadi korban.

3. Membangun visi dan strategi untuk perubahan

Membangun visi untuk membantu kearah perubahan yang lebih baik, mengembangkan strategi-strategi perubahan untuk mendorong visi dari perubahan.

Menurut Kotter kejelasan terhadap visi yang akan dicapai dalam menggawangi perubahan merupakan hal yang tak boleh disepelekan. Meski

banyak yang mengatakan bahwa visi seringkali menjadi sejenis mimpi yang tak kan pernah tercapai, namun dengan artikulasi yang baik melalui suatu metafora yang tepat maka akan dapat dicapai pemahaman terhadap gambaran masa depan suatu organisasi. Jack Welch pada saat masih memimpin GE (General Electric) mengartikulasikan visi yang mudah dipahami: selalu nomer satu atau dua di pasar pada setiap bisnis yang diterjuni. Bila tak nomer satu atau nomer dua maka usaha tersebut harus diperbaiki (fix) dalam waktu dua tau tiga tahun atau dijual (sell) atau ditutup (close). Rumus sederhana ini mudah sekali dipahami oleh segenap manager dan karyawan GE di seluruh dunia sehingga mereka tahu diri bila bisnisnya tak mendapatkan posisi nomer satu atau dua, mereka harus melakukan kerja keras untuk fix, sell atau close.

Sebuah bengkel otomotif ingin meningkatkan penjualannya dua kali lipat pada suatu tahun fiskal tertentu. Manajemen Puncak bengkel mengkomunikasikan visi tersebut dalam suatu tema sederhana dengan mencanangkan poster besar bertuliskan 2 X. Pada setiap kesempatan Manajer selalu mendengungkan simbol 2 X (dua kali) secara berulang kali. Ketika ditanya tentang keuntungan apa harus dua kali ia tetap bersikukuh bahwa yang terpenting adalah penjualan (revenue) meningkat menjadi dua kali. Pada kesempatan lain sang Manajer mengatakan bahwa ia siap menghadapi kenyataan bahwa keuntungan tak sepenuhnya mencapai dua kali namun setidaknya bila ia bisa mencapai dua kali penjualan setidaknya ia telah menguasai pasar dan pelanggan yang merupakan hal paling fundamental mempertahankan kesinambungan bisnisnya. Baginya pertumbuhan pendapatan itu sangat penting ditinjau dari keberlanjutan usahanya.

Visi mencakup hal terkait dengan 'apa' yang ingin dicapai atau dirubah, belum mencakup bagaimana meraihnya. Untuk itu perlu disusun strategi pencapaiannya termasuk bagaimana menyusun strategi perubahan untuk menuju kondisi yang diinginkan. Dalam hal GE, Jack Welch atau Manager harus tahu secara pasti bagaimana meraih target yang diinginkan supaya bisnisnya mencapai posisi nomer 1 atau nomer 2.

Strategi perubahan mencakup empat komponen penting yang harus dipertimbangkan: sasaran yang ingin dicapai, realitas yang dihadapi, pilihan-pilihan yang ada, dan langkah tindak lanjut. Untuk memudahkan penyusunan rencana perubahan saya selalu menggunakan suatu cara yang diuraikan dalam buku bertajuk *You Know How To Be Great* yaitu secara mudah disingkat dengan GROW model, yang merupakan singkatan dari Grow – Realities – Options – Way forward:

- Goals merupakan uraian ringkas tentang sasaran perubahan yang ingin dicapai, misalnya peningkatan penjualan menjadi dua kali lipat; menjadi pemimpin pasar nomer 1 atau nomer 2, dst.
- Realities menguraikan secara komprehensif kenyataan-kenyataan yang dihadapi yang bisa menjadi pengganjal (kendala) atau bahkan mempermudah (kekuatan) dalam upaya mencapai sasaran yang ditetapkan. Misalnya bila itu kendala mencakup: keterbatasan jalur distribusi, sistem pengendalian penjualan yang belum terpadu, kompetensi SDM yang belum memadai, dan sebagainya. Sedangkan faktor kekuatan yang mempermudah pencapaian sasaran adalah: kekuatan merek (brand image), kualitas produk dan layanan, harga yang bersaing, dan sebagainya.
- Options menguraikan alternatif strategi yang bisa dipilih oleh perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Dalam mengembangkan alternatif ini sebenarnya di sinilah kunci strategi sebenarnya dalam segi perencanaan. Misalnya bila telah diketahui dengan baik realitas di atas, sebuah perusahaan yang mengalami kendala dalam hal jalur distribusi, misalnya mengembangkan strategi “Aliansi dengan Perusahaan Lain” atau “Membangun Sendiri Jalur Distribusi Baru”. Masing-masing diuraikan dengan baik resikonya, misalnya kalau alternatif kedua dipilih, yakni membangun sendiri jalur distribusi maka konsekuensinya besar di investasi dan waktu yang lama untuk membangunnya karena harus membangun infrastruktur dan relasi baru dengan distributor baru. Sementara bila alternatif pertama yang dipilih maka ada resiko bahwa

perusahaan yang menjadi mitra tak bisa dipercaya, meski biaya investasinya lebih rendah.

- Way Forward pada dasarnya merupakan tindakan konkrete yang diperlukan setelah pilihan di atas telah diputuskan. Misalnya bila diputuskan memilih alternatif kedua, yaitu membangun sendiri jalur distribusi maka perlu diuraikan langkah tindak-lanjut termasuk penanggung-jawab setiap langkah dan rentang waktu serta biaya diperlukan. Misalnya: titik mana saja yang diperlukan adanya jalur distribusi baru, infrastruktur apa yang dibutuhkan, berapa biayanya, bagaimana sumber pendanaan diperoleh, dan seterusnya.

4. Mengkomunikasikan visi perubahan

Menjadikan sarana komunikasi untuk mendukung visi dan strategi perubahan yang baru. Mengajarkan perilaku-perilaku perusahaan yang baik kepada koalisi atau kelompok kerja.

Begitu pentingnya visi perubahan sehingga kegiatan mengkomunikasikannya menjadi prinsip ke empat yang harus diperhatikan untuk memastikan bahwa semua karyawan memahaminya dengan baik. Tujuan mengkomunikasikan visi ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sama bagi semua karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerjasama. Derajat kepentingan masalah komunikasi ini sangat tinggi mengingat keberhasilan sebuah perubahan adalah bila semakin banyak orang yang terlibat. Dengan semakin banyaknya yang terlibat maka tumbuh rasa memiliki dari perubahan tersebut. Inti komunikasi yang dilakukan harus memenuhi syarat pokok: sederhana sehingga mudah dimengerti, menggunakan bahasa operasional / teknis sehingga bisa menggalang keterlibatan dan yang tak kalah pentingnya adalah adanya manfaat yang jelas dengan adanya perubahan yang akan dilakukan. Alasan tersebut harus berorientasi kepada hasil, misalnya dengan mengungkapkan data kompetitif tentang semakin ketatnya persaingan sehingga dicapai pemahaman yang menyeluruh dari semua karyawan.

5. Memberdayakan tindakan yang menyeluruh (Empowerment)

Membuang rintangan-rintangan yang ada untuk perubahan. Sistem perubahan atau struktur yang membangun visi. Mendorong untuk menghadapi tantangan dan ide-ide pembaharuan, aktifitas-aktifitas dan kegiatan-kegiatan.

Prinsip ke lima ini penting karena justru di sinilah biasanya banyak perusahaan atau organisasi gagal melakukan perubahan. Ini merupakan hal yang umum ditemui karena, umumnya di Indonesia, kita lebih sering dan rajin menyusun perencanaan namun sangat lemah dalam implementasi. Sebabnya bisa beraneka ragam, misalnya rencana yang tadinya dibuat ternyata terlalu besar dan sulit diimplementasi sedangkan untuk mengulang lagi prosesnya akan memerlukan waktu yang lama dan bisa jadi membosankan karena mengulang lagi proses perencanaan. Yang kemudian terjadi adalah menjalankan kegiatan tanpa didasari dengan perencanaan yang sebelumnya dibuat. Di sinilah nilai dari sebuah perencanaan yang praktis dan implementable menjadi sangat dibutuhkan. Untuk itu, perlu ditekankan bahwa hal-hal yang direncanakan memang berisi atau terkait dengan hal-hal yang benar-benar do-able sehingga tak menjadi rencana yang muluk-muluk.

Sebagai contoh dari prinsip nomer 4 dimana sudah ditetapkan strateginya adalah membangun jalur distribusi sendiri, maka tindak lanjut dari rencananya adalah:

- Melibatkan banyak orang dalam menjalankan setiap rencana yang disepakati
- Memberdayakan karyawan untuk berani mengambil keputusan dari penugasan yang diberikan kepadanya
- Memberikan bimbingan teknis (mentoring) dan bimbingan pengembangan (coaching) untuk menghadapi setiap tantangan yang dihadapi
- Memberikan penghargaan (apresiasi) bagi karyawan yang berhasil mengatasi kendala yang dihadapi, atau memiliki ide-ide implementasi yang brilian untuk memotivasi karyawan tersebut dan seluruh karyawan

- Memprioritaskan program reward and recognition dan pada saat yang genting baru menerapkan punishment karena perubahan yang sukses harus diniati dengan pikiran positif dari perencanaan hingga implementasi
 - Seorang pimpinan jangan melakukan implementasi sendiri karena akan merusak semangat pemberdayaan yang merupakan hal kunci dalam melakukan perubahan
6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek Perencanaan untuk meningkatkan kemampuan individu.
- Menciptakan ide-ide perbaikan untuk perubahan. Pengakuan dan penghargaan karyawan-karyawan yang mau melakukan perubahan.
- Yang disebut dengan *quick wins* adalah hal-hal yang bisa segera dilakukan, menggunakan sumber daya yang ada, dan memberikan dampak cukup signifikan terhadap perubahan. Definisi “segera” adalah tenggat waktu sebelum mencapai 90 (sembilan puluh) hari. Misalnya dalam kasus jalur distribusi, misalnya dalam tiga bulan sudah bisa membangun lima (5) titik distribusi dengan , misalnya, menghidupkan kembali titik distribusi yang dulu pernah ada namun tak terbina dengan baik. Hasil penjualan dengan terbangunnya lima titik distribusi ini sebaiknya dipantau sehingga akhirnya pada bulan ke 4 bisa dilihat peningkatan penjualan dari titik distribusi yang baru ini. Hal ini penting dilakukan agar karyawan lebih bersemangat lagi dalam melakukan perubahan karena telah memberikan hasil yang positif dalam upaya peningkatan penjualan. Bagaimana bila ternyata lima titik distribusi ini tidak menghasilkan peningkatan penjualan? Tak perlu panik, justru ini merupakan pembelajaran bagi organisasi untuk secara bersama memecahkan permasalahan ini dengan mengidentifikasi penyebabnya secara bersamaan sehingga kegiatan bersama ini akan meningkatkan motivasi dan membangun kerja tim yang solid. Bisa jadi pemilihan titik distribusinya kurang tepat atau bahkan boleh jadi strategi ini tak memberikan dampak signifikan. Tim secara bersamaan harus menyepakati tindakan apa yang harus dilakukan; apakah menghentikan proses penambahan titik distribusi

atau memberikan kesempatan tiga bulan ke depan untuk memberikan waktu yang cukup mengukur hasilnya.

Satu hal yang harus dicatat adalah tujuan mengapa quick wins dilakukan yakni untuk menyemangati karyawan tentang perubahan yang sedang terjadi. Untuk itu perlu ditekankan batas waktu tiga bulan penting disikapi. Bila sebuah quick wins dijalankan dalam waktu tiga bulan maka sudah tak bisa dikatakan quick wins karena momentumnya sudah hilang dan semangat perubahan bisa jadi kendor.

7. Mengkonsolidasi hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar. Penggunaan angka kredit untuk sistem perubahan, struktur dan kebijakan, perekrutan, promosi, pengembangan karyawan untuk perubahan. Inovasi terhadap proses-proses perubahan dengan karya-karya baru, tema-tema dan agen-agen perubahan.

Manfaat perubahan sedapat mungkin harus bisa dikuantifisir agar bisa diukur dan kemudian dievaluasi. Dalam kasus peningkatan penjualan yang ditargetkan dua kali maka dalam satu semester harus bisa diukur dampak dari upaya perubahan terhadap peningkatan penjualan. Bila tahun sebelumnya dibukukan omzet Rp. 100 Milyar maka pada 6 bulan pertama jumlah penjualan sebesar Rp. 100 Milyar harus sudah bisa dibukukan. Syukur bila jumlahnya melebihi Rp. 100 Milyar agar pada akhir tahun tercapai Rp. 200 Milyar.

Konsolidasi manfaat perubahan tentunya tak sekedar kuantitas saja namun juga hal-hal yang sifatnya soft seperti, misalnya: sikap baru dalam berurusan dengan mitra, pendekatan baru terhadap pelanggan, pelayanan prima berkesinambungan, peningkatan response time dalam menanggapi keluhan pelanggan, dan masih banyak hal lainnya. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memastikan bahwa strategi yang telah dipilih ternyata efektif (atau tidak efektif) yang fungsinya adalah untuk pembelajaran. Pada saat awal karir saya di perusahaan PT Metrodata di tahun 1985, suatu hari saat saya datang ke kantor di meja saya sudah ada sebuah apel dengan digantung tulisan "We surpass our target this quarter. Congratulations!" Rupanya hari

itu CEO dengan sengaja merayakan kemenangan karena saat itu perusahaan melebihi target penjualannya yang ditetapkan kantor pusat di Amerika.

Bila manfaat perubahan ini dirasakan juga oleh pelanggan, maka tak ada salahnya mengundang pelanggan yang merasakan manfaat tersebut untuk datang di perusahaan memberikan opininya terhadap perubahan yang dilakukan perusahaan. Hal ini pernah saya alami ketika instansi yang saya fasilitasi mendapat apresiasi terhadap program manajemen perubahan yang berhasil merubah sikap dan perilaku sehingga instansi tersebut yang juga berhubungan sebagai stakeholder merasakan adanya perubahan fundamental tersebut.

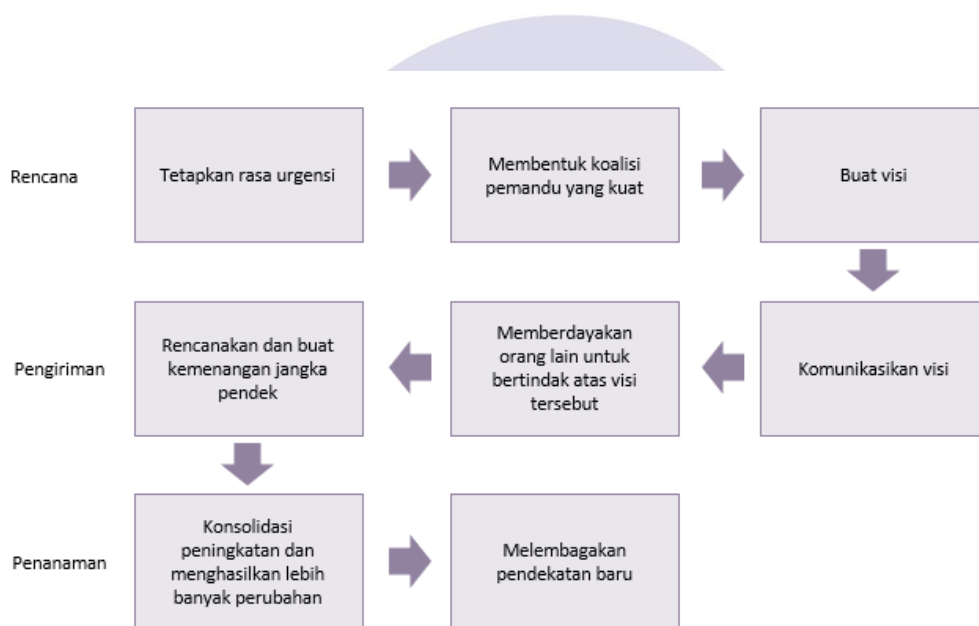
8. Menambahkan pendekatan baru dalam budaya

Artikulasi hubungan antara perilaku baru dengan keberhasilan perusahaan, peningkatan kualitas kepemimpinan dan kesuksesan.

Prinsip ke delapan ini tentunya baru bisa dijalankan bila perubahan yang dilakukan membuahkan hasil positif dan kemudian perlu dilestarikan menjadi budaya baru di organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Dalam hal contoh bengkel otomotif di atas, misalnya perubahan dalam cara melayani ternyata memberikan dampak yang signifikan maka perlu dilestarikan sebagai budaya baru yang harus dilakukan dan menjadi kebiasaan sehari-hari. Beberapa tahun lalu saya pernah ke bengkel langganan saya yang menerapkan kebijakan di bengkelnya bahwa tamu (pemilik mobil) tak diperkenankan masuk mendekati area bengkel mobil dengan alasan agar tidak mengganggu montir yang sedang bekerja. Beberapa bulan kemudian bengkel tersebut merubah bangunan bengkel sehingga ruang tunggu yang tadinya berdinding tembok diganti dengan kaca sehingga tamu bisa melihat dari jauh mobil yang sedang diperbaiki. Dengan cara ini tamu menjadi tenteram karena bisa melihat sendiri apakah mobilnya sedang digarap montir atau tidak. Selain itu, bengkel juga menugaskan seorang karyawan yang bertindak sebagai communicator yang memberikan update mengenai kondisi mobil menjembatani antara montir dengan pemilik mobil. Ternyata cara ini memberikan dampak positif dan bengkel menjadi

berkembang maju. Cara baru ini kemudian dilestarikan karena memang dampaknya positif.

Pelestarian perubahan menjadi budaya organisasi tentu tak terbatas kepada perubahan teknis, misalnya seperti yang dilakukan bengkel otomotif di atas, namun bisa juga perubahan dalam pendekatan personal dalam melayani nasabah. Misalnya, cara atau proses dalam menangani pemesanan di sebuah rumah makan cepat saji, proses penyambutan tamu hotel, cara penanganan keluhan nasabah, dan sebagainya.



Gambar Kotter's 8 Step Model

Keterbatasan dari metode manajemen perubahan Kotter (Consulting, 2013) adalah:

1. Metode Kotter menggunakan pendekatan manajemen perubahan dari atas ke bawah, tidak ada keleluasaan untuk kreasi atau partisipasi aktif dalam perubahan.
2. Metode Kotter memicu frustrasi diantara pengguna jika tahapan kebutuhan pengguna dan kebutuhan individual pengguna tidak digunakan sebagai pertimbangan dalam perubahan.

Dengan banyak perubahan yang terjadi di dunia saat ini, John P. Kotter menggambarkan sulitnya memprediksi di mana bisnis masa depan. Dia, bagaimanapun, menegaskan bahwa organisasi masa depan harus memiliki sifat-sifat dasar tertentu jika mereka berniat untuk bertahan abad ke-21. Salah satu sifat tersebut adalah rasa organisasi-lebar yang berbeda urgensi. John P.Kotter menjelaskan, seperti yang sering dilakukannya sepanjang buku ini, kebutuhan bisnis masa depan untuk menghilangkan rasa puas. Organisasi akan dipaksa untuk membuat perubahan sering, dan rasa urgensi adalah alat terbaik untuk melawan rasa puas. Atribut penting lainnya adalah kerjasama tingkat yang lebih tinggi atau "kerja tim". Sudah bukan rahasia lagi bahwa ketika anggota dari sebuah karya organisasi bersama-sama, lebih mudah untuk mendapatkan organisasi yang bergerak ke arah yang benar dan, oleh karena itu, berhasil menerapkan perubahan.

Orang-orang ini juga harus mampu secara efektif membangun dan mengkomunikasikan visi. Ketika anggota organisasi secara konsisten bekerja sebagai tim serta bertindak atas visi yang berkembang dengan baik dan dikomunikasikan dengan baik, jauh lebih mungkin bahwa mereka di bawah mereka akan mengikuti contoh mereka. John P.Kotter melanjutkan dengan menguraikan pentingnya apa yang dia sebut "pemberdayaan berbasis luas" dan "manajemen didelegasikan." Waktu adalah komoditas yang berharga, dan kemungkinan bahwa perusahaan di masa depan akan memilikinya dalam kelimpahan ramping di terbaik. Sebuah basis kepemimpinan yang luas ditambah dengan delegasi yang efektif akan membuat komunikasi dan pengambilan keputusan lebih cepat dan proses yang lebih efisien.

C. Latihan

1. Sebutkan Keterbatasan dari metode manajemen perubahan Lewin,
2. Sebutkan Keterbatasan dari metode manajemen perubahan Kotter
3. Bagaimana John P. Kotter, memandang perubahan?

D. Kunci Jawaban

Jawaban 1

1. Terlalu sederhana dan tidak cocok untuk organisasi besar yang memiliki inovasi yang tinggi.
2. Metode Lewin terlihat menganjurkan pendekatan manajemen perubahan dari atas ke bawah, dilain pihak mengesampingkan pendekatan manajemen dari bawah ke atas.

Jawabanl 2

1. Metode Kotter menggunakan pendekatan manajemen perubahan dari atas ke bawah, tidak ada keleluasaan untuk kreasi atau partisipasi aktif dalam perubahan.
2. Metode Kotter memicu frustrasi diantara pengguna jika tahapan kebutuhan pengguna dan kebutuhan individual pengguna tidak digunakan sebagai pertimbangan dalam perubahan.

Jawaban 3

Suatu tindakan perubahan yang dilakukan tanpa dukungan koalisi yang cukup bisa jadi sukses namun tidak akan bertahan lama, kemudian akan muncul perlawanan-perlawanan yang akan membuat usaha dari perubahan menjadi lemah

DAFTAR PUSTAKA

Cumming, T, 2006, Organizational Development and change, 8th edition, Prentice

Hal

Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition, McGrawHill

Wibowo, 2012, Manajemen Perubahan, edisi ketiga, PT Rajagrafindo

Rifa'I, M, 2017, Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi, Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman, Vol.6 No. 1, HIJRI



Universitas
Esa Unggul