

MANAJEMEN PERUBAHAN VS KRISIS MONETER GLOBAL

Adakah kaitan krisis moneter dan ekonomi global dengan perlunya manajemen perubahan; khususnya pada individu manajemen dan non-manajemen? Seperti diuraikan dalam dua artikel terdahulu dalam blog ini krisis moneter global akan dicirikan oleh terjadinya perubahan-perubahan kapabilitas perusahaan. Secara organisasi, tiap perusahaan harus peka terhadap perubahan eksternal. Karena itu perlu membuat strategi mengatasi atau mengurangi akibat dari krisis tersebut lewat manajemen perubahan perilaku. Bisa jadi perusahaan melakukan restrukturisasi organisasi yang semakin ramping, rekayasa teknologi yang semakin efisien, dan juga reposisi keberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan. Tujuannya agar perusahaan masih bisa bertahan atau eksis dalam jangka waktu panjang.

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah karyawan. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan karyawan. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi karyawan. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan karyawan adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi karyawan staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumberdaya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi perusahaan. Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam Faktor Mempengaruhi Perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

(1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap karyawan untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan karyawan semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku karyawan. Karyawan yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding karyawan yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.

(2) Ketrampilan

Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal.

Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (instink). Proses perubahan respon instink karyawan membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya karyawan yang biasanya bertanya pada karyawan dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan “apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

(3) Kepercayaan

Kepercayaan karyawan menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi karyawan diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin melatih karyawan harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki karyawan sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.

(4) Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku karyawan apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku karyawan. “Apa yang perusahaan berikan pada karyawan dan apa pula yang perusahaan dapatkan”. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan perusahaan kepada karyawannya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku karyawannya. Sebaliknya perusahaan yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

(5) Tujuan perusahaan

Tujuan perusahaan ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan perusahaan dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai perusahaan. Pemimpin perusahaan yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan karyawan.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku karyawan. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada karyawan semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar karyawan mampu mengerjakan pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah karyawan akan menggunakan keterampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan perusahaan akan menciptakan tujuan perusahaan dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan perusahaan itu sendiri ditentukan oleh visi perusahaan dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari karyawan akan membantu perusahaan lebih siap dalam mengelola perubahan.

Tulisan ini dan tulisan beliau yang lain dapat dilihat di: [Rona Wajah](#)

KOMUNIKASI DAN PERUBAHAN SOSIAL

Komunikasi merupakan unsur yang sangat penting dalam proses perubahan sosial. Kita sama-sama paham, secara sederhana komunikasi adalah proses di mana pesan-pesan dioperkan dari sumber kepada penerima, baik secara langsung maupun melalui media tertentu. Dalam proses perubahan sosial, pesan-pesan yang terkandung dan dioperkan oleh sumber kepada penerima itu berupa ide-ide pembaruan atau inovasi. Oleh karena itu, komunikasi yang digunakan untuk menciptakan perubahan sosial dikenal dengan istilah **komunikasi sosial** atau **komunikasi pembangunan**.

Salah satu tipe komunikasi sosial/komunikasi pembangunan yang paling menonjol adalah difusi. Difusi merupakan proses dimana inovasi tersebar ke dalam sistem sosial. Oleh karena itu, difusi dipandang sebagai kajian komunikasi tersendiri yang memfokuskan telaahan tentang pesan-pesan yang berupa gagasan baru.

Unsur-unsur Difusi

Difusi sebagai sebuah proses penyebaran ide baru dapat terjadi jika ada (1) inovasi yang (2) dikomunikasikan melalui saluran tertentu (3) dalam jangka waktu tertentu, kepada (4) anggota suatu sistem sosial.

Inovasi adalah gagasan, tindakan atau barang yang dianggap baru oleh seseorang di mana kebaruannya itu bersifat relatif. Suatu gagasan dapat dianggap sebagai sebuah inovasi oleh anggota sistem sosial tertentu, tetapi juga dapat dianggap bukan inovasi oleh anggota sistem sosial lainnya.

Saluran komunikasi dalam proses difusi dapat berupa media massa atau media interpersonal. Jangka waktu adalah banyaknya waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses penyebaran inovasi dan proses pengambilan keputusan adopsi oleh anggota sistem sosial. Kecepatan adopsi oleh anggota sistem sosial tergantung pada tingkat keinovatifan

anggota sistem sosial serta ciri karakteristik inovasi yang ditawarkan dalam pandangan anggota sistem sosial.

Ciri karakteristik atau sifat inovasi terdiri dari:

1. Keuntungan Relatif (*Relative Advantage*)
2. Kompatibilitas (*Compatibility*)
3. Kompleksitas (*Complexity*)
4. Trialabilitas (*Trialability*)
5. Obsevabilitas (*Observability*)

Tingkat keinovatifan anggota sistem sosial disebut kategori adopter terdiri dari:

Inovator, adopter pemula, mayoritas awal, mayoritas akhir, dan *laggard*.

Catatan:

Materi kuliah ini sebagian besar merujuk pada: Rogers, E.M. dan F.F. Shoemaker, 1987, *Communication of Innovations: A Cross Cultural Approach*, The Frre Press, New York.