

INOVASI & PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Week 11

By
Dr. Ida Nurnida

DEFINISI INOVASI

Inovasi = perubahan?

Inovasi adalah penggunaan gagasan-gagasan baru bagi organisasi yang menerimanya.

- Semua inovasi yang diterapkan dalam organisasi akan mengakibatkan perubahan,
- Tidak semua perubahan bersifat inovatif.

BENTUK INOVASI

- ▣ **Teknologis**; inovasi yang mencakup penggunaan alat, teknik, perlengkapan, atau sistem yang baru untuk memproduksi perubahan dalam produk atau jasa atau dalam cara produk tersebut dihasilkan atau jasa tersebut disajikan.
- ▣ **Administratif**; implementasi dari perubahan-perubahan pada struktur organisasi atau proses administrasinya.

SIFAT INOVASI

- ▣ *Prospector* → cenderung mendorong banyak inovasi ; biasanya ada pada struktur desain organisasi yang sederhana atau adhocracy
- ▣ *Reactor* → cenderung menjadi inovator yang rendah; biasanya ada pada struktur desain organisasi Birokrasi → standarisasi.

JENIS-JENIS PERUBAHAN (KOTTER, 1997: 3-4)

1. Restrukturisasi (*restructuring*)
2. Rekayasa ulang (*reengineering*)
3. Penyusunan strategi kembali (*turn-around*)
4. Akuisisi (*acquisition*)
5. Perampingan (*down-sizing*)
6. Program-program kualitas (*quality programs*)
7. Pembaruan kultur organisasi (*organization culture's renewal*)

MODEL PERUBAHAN



PANDANGAN DESKRIPTIF TENTANG PERUBAHAN ORGANISASI

1. Stabilitas mengakibatkan kelambanan,
2. Kompabilitas internal menuntut perubahan revolusioner,
3. Pengendalian kekuasaan.

1. STABILITAS MENGAKIBATKAN KELAMBANAN

Organisasi bersifat konservatif → secara aktif menentang perubahan. Terdapat 4 alasan organisasi menentang perubahan:

1. Para anggota takut kehilangan apa yang sudah mereka miliki,
2. Kebanyakan organisasi adalah birokrasi,
3. Kebanyakan organisasi dapat mengelola lingkungan mereka,
4. Budaya organisasi menentang tekanan ke arah perubahan.

2. Kompabilitas internal menuntut perubahan revolusioner

- ▣ Elemen struktural suatu organisasi harus konsisten dan sesuai secara internal mempunyai implikasi yang penting bagi perubahan organisasi.
- ▣ Memilih 2 jenis perubahan;
 - Perubahan sedikit demi sedikit → mengikuti perubahan-perubahan lingkungan; maka akan adanya kecocokan perubahan lingkungan tapi ketakonsistenan internal.
 - Menunda sampai betul-betul dibutuhkan perubahan → melakukan perubahan revolusioner dan komprehensif; maka akan mempertahankan konsistensi internal tetapi ketidakcocokan antara struktur dengan lingkungan.

3. PENGENDALIAN KEKUASAAN

- ▣ **Perubahan** → menghilangkan kontrol koalisi kekuasaan yang dominan (*dominant coalition*) ketimbang tanggapan terhadap lingkungan.
- ▣ **Status quo** mempertahankan kontrol dan memperkuat kepentingan para pemegang kekuasaan.

TENTANG PERUBAHAN (JOHN P. KOTTER)

- ❑ Salah satu kunci keberhasilan dalam pengelolaan perubahan adalah penerapan prinsip-prinsip sederhana, yang menyentuh perubahan pribadi dan organisasi secara relevan,
- ❑ Dalam pengelolaan perubahan memerlukan perencanaan yang bijaksana dan matang, dengan implementasi yang sensitif, realistis, dan terukur,
- ❑ Perlu kejelasan: Apa yang kita ingin capai dengan perubahan ini, mengapa? Bagaimana kita tahu bahwa perubahan telah tercapai? Siapa yang dipengaruhi oleh perubahan ini, dan bagaimana kemungkinan reaksi mereka terhadap perubahan ini? Berapa banyak dari perubahan ini bisa kita capai sendiri, dan bagian mana dari perubahan tersebut yang memerlukan bantuan pihak lain?

TENTANG PERUBAHAN (JOHN P. KOTTER) lanjutan...

- ❑ Pengelolaan perubahan yang sukses membutuhkan peran aktif seluruh unsur yang tersentuh perubahan secara sukarela. Pastikan orang yang terkena perubahan setuju dengan perubahan tersebut, atau paling tidak, mengerti, kebutuhan untuk perubahan, sehingga terbangun komitmen bersama. Pemaksaan hanya akan menimbulkan masalah, dan memungkinkan kegagalan dalam perubahan,
- ❑ Perubahan dapat mengganggu stabilitas seseorang atau organisasi, dengan demikian secara logis, perubahan membutuhkan pemimpin (*leader*) yang kuat, dan pemimpin perubahan perlu menjadi figure pengaruh yang *settle*,

TENTANG PERUBAHAN (JOHN P. KOTTER) lanjutan ...

- Pengelolaan perubahan membutuhkan cara berkomunikasi dan penggunaan media komunikasi yang tepat, agar setiap pesan perubahan yang disampaikan oleh pemimpin perubahan akan dipersepsikan sama oleh seluruh unsur yang terlibat dalam perubahan. Beberapa ahli mengungkapkan pentingnya komunikasi tatap muka untuk menangani aspek sensitif dari manajemen perubahan organisasi, dan
- Komunikasikan kesuksesan setiap tahapan perubahan yang berhasil kita capai. Setiap kesuksesan dapat memberi motivasi dan memberikan keyakinan kebenaran langkah yang diambil untuk membangun perubahan tahap selanjutnya dan mengidentifikasi apa yang dapat diperbaiki dan ditingkatkan.

KERANGKA KERJA DALAM UPAYA PERUBAHAN

Inisiatif perubahan tidak mudah, dan banyak berkaitan dengan *soft skill*. Perlu ada kerangka kerja yang dapat membantu kita untuk menghindari kesalahan umum yang sering terjadi dalam upaya perubahan.

(John P. Kotter dalam “*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*”

8 TAHAP TRANSFORMASI ORGANISASI (JOHN P. KOTTER)

1. Establishing a sense of urgency

- Meneliti pasar dan realitas kompetisi,
- Mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis, krisis potensial, atau peluang besar.

2. Forming a Powerful Guiding Coalition

- Perakitan kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin upaya perubahan
- Mendorong kelompok untuk bekerja sama sebagai sebuah tim

8 TAHAP TRANSFORMASI ORGANISASI (Cont'd)

3. *Creating a vision*

- Menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan,
- Mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut.

4. *Communicating the Vision*

- Menggunakan setiap media yang relevan untuk mengkomunikasikan visi dan strategi baru,
- Pengajaran perilaku baru dengan contoh dari koalisi pemandu

8 TAHAP TRANSFORMASI ORGANISASI (Cont'd)

5. *Empowering Others to Act on the Vision*

- Menyingkirkan hambatan untuk berubah
- Mengubah sistem atau struktur yang sangat merusak visi,
- Mendorong pengambilan risiko dan ide-ide, kegiatan, dan tindakan nontradisional.

6. *Planning for and Creating Short-Term Wins*

- Perencanaan untuk peningkatan kinerja yang terlihat,
- Membuat perbaikan-perbaikan,
- Mengakui dan menghargai karyawan yang terlibat dalam perbaikan.

8 TAHAP TRANSFORMASI ORGANISASI (Cont'd)

7. *Consolidating Improvements and Producing Still More Change*

- Peningkatan kredibilitas untuk mengubah sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai visi,
- Merekrut, mempromosikan, dan mengembangkan karyawan yang dapat melaksanakan visi,
- Menghidupkan kembali proses dengan proyek-proyek baru, tema,- tema dan agen perubahan

8. *Institutionalizing New Approaches*

- Mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan perusahaan,
- Mengembangkan sarana untuk memastikan pengembangan dan suksesi kepemimpinan.

"Change is the only constant."
– Heraclitus, Greek philosopher

Terima kasih