

# Perubahan Dan Organisasi : Menuju Peningkatan Produktivitas

Oleh :  
Baskhoro Agung Nugroho

Satu-satunya kepastian di dunia ini  
adalah adanya ketidak-pastian,  
dan satu-satunya keabadian di dunia  
ini adalah adanya ketidak-abadian

(Baskhoro Agung Nugroho)

Baskhoro\_a\_n@apindo.or.id

## Bentuk-Bentuk Perubahan Yang Mengakibatkan Perubahan Organisasi

Bentuk-bentuk perubahan	Dapat Diubah	Tidak Dapat Diubah
Internal	Vision, mission, Strategic Plan, culture, structure, System, procedure, etc.	
External	Brand Image, Government Regulation, etc.	Kondisi Geografis

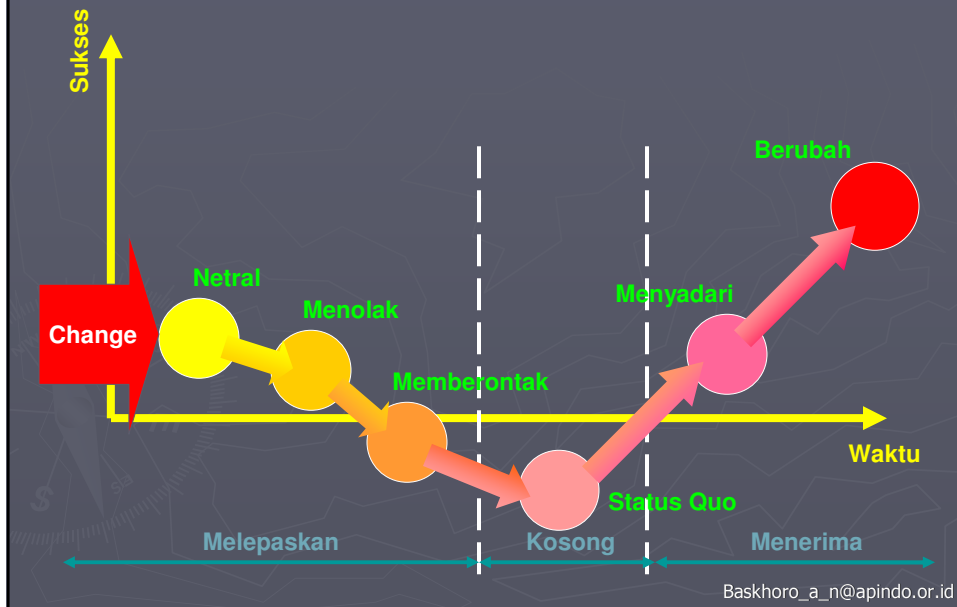
Baskhoro\_a\_n@apindo.or.id

Saat kita dalam keadaan yang sulit, kita merasa bahwa harus ada perubahan, namun ketika perubahan itu menuntut diri kita sendiri berubah kita seringkali tidak siap.

(.....)

Baskhoro\_a\_n@apindo.or.id

## Dinamika Proses perubahan



## Resistensi Perubahan :

- ▶ Kepentingan Terganggu
- ▶ Tidak Siap
- ▶ Comfort Zone
- ▶ Semata Merasa Menjadi Objek
- ▶ Tidak Tahu Mau Dibawa Kemana
- ▶ Kehilangan Kekuasaan
- ▶ Merasa Disudutkan
- ▶ Keras Kepala

## Menanggulangi Resistensi :

- ▶ Gambarkan secara detail perubahan yang akan terjadi dan kemana arahnya
- ▶ Bangun Sense of Crisis, Sense of Urgency and Sense of Change
- ▶ Libatkan dan dorong partisipasi untuk melakukan perubahan secara bersama-sama

## Mengkomunikasikan Perubahan

- ▶ Mempunyai tujuan yang jelas
- ▶ Direncanakan
- ▶ Dua Arah
- ▶ Perlu Intervensi
- ▶ Membawa kepentingan bersama

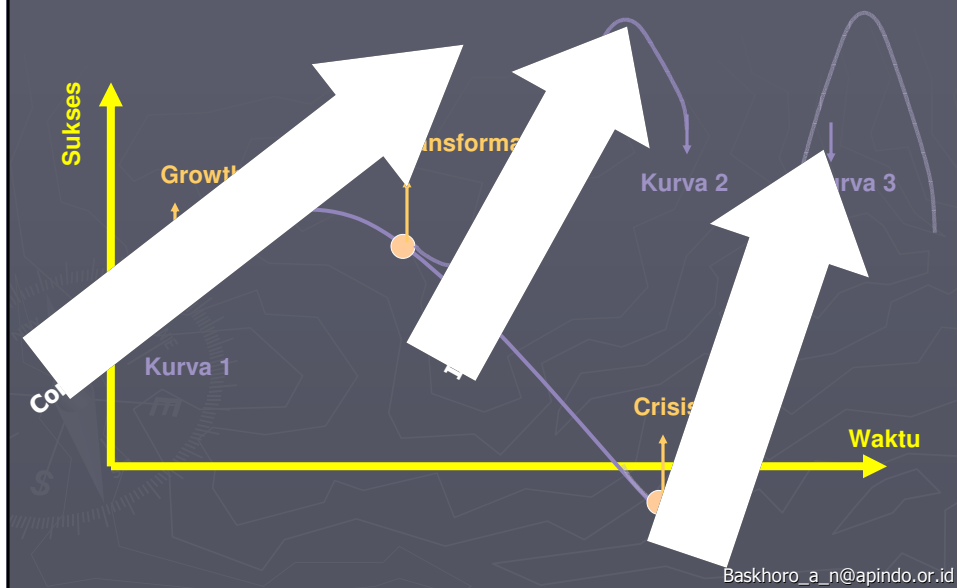
Untuk mengubah segelas air putih menjadi sirup kita tinggal menuangkan sirup kedalam gelas lalu mengaduknya.

Untuk mengubah segelas air sirup menjadi segelas kopi maka kita harus membuang air sirup dalam gelas untuk kemudian diisi dengan kopi.

(Baskhoro Agung Nugroho)

Baskhoro\_a\_n@apindo.or.id

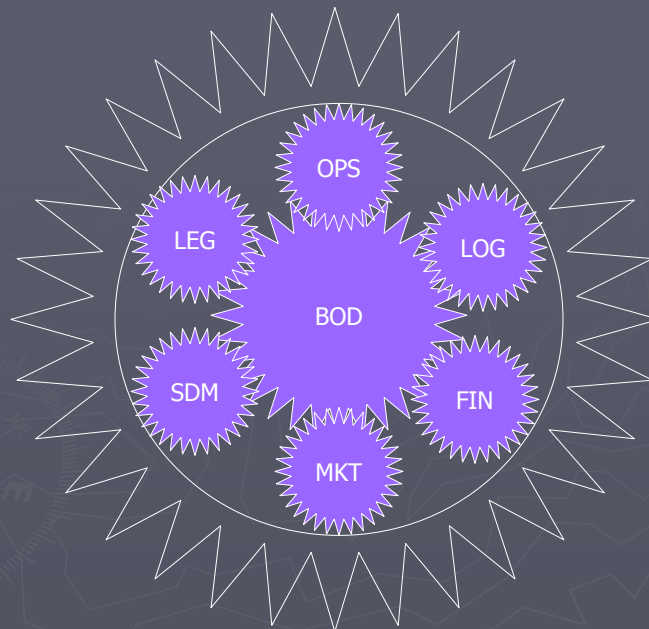
## TIPE-TIPE PERUBAHAN



Baskhoro\_a\_n@apindo.or.id

## Tipe – Tipe Perubahan

- ▶ Continues Improvement : Perbaikan terus-menerus. Kondisi organisasi sedang tumbuh. Contoh : mengaktif dan mengefisienkan sumber daya dan proses yang ada dengan pelaksanaan 5S yang ketat.
- ▶ Inovasi : Menambahkan sesuatu yang baru. Kondisi Organisasi menuju pada Birokratisasi. Contoh : penggunaan alat/mesin baru, penyesuaian sistem dan cara kerja, pengaturan ulang layout.
- ▶ Breaktrough : Mengubah paradigma, sistem, cara kerja dalam organisasi. Debirokratisasi Organisasi, memecah kekakuan. Contoh membangun kembali visi, misi dan strategi.



Ubahlah apa yang bisa diubah,  
terimalah apa yang tidak bisa diubah  
dan bijaksanalah dalam memandang  
keduanya.

(.....)

Baskoro\_a\_n@apindo.or.id

## Persiapan Perubahan

- ▶ Kepemimpinan yang kuat dan menyadari perubahan
- ▶ Tim Perubahan
- ▶ Sistem kerja dan Kewenangan dari tim perubahan

## Kepemimpinan Perubahan

- ▶ Tegas
- ▶ Visioner
- ▶ Interitas
- ▶ Komunikatif
- ▶ Berani menghadapi resiko
- ▶ Menjadikan dirinya sendiri sebagai contoh dari perubahan

## Tim Perubahan

- ▶ Siapa yang bisa bergabung? Pendekatan struktural, fungsional atau independence?
- ▶ Bersifat formal struktural, ad-hoc ataupun informal?
- ▶ Memahami kemana arah organisasi hendak dibawa dan tahapan apa yang harus dilalui.

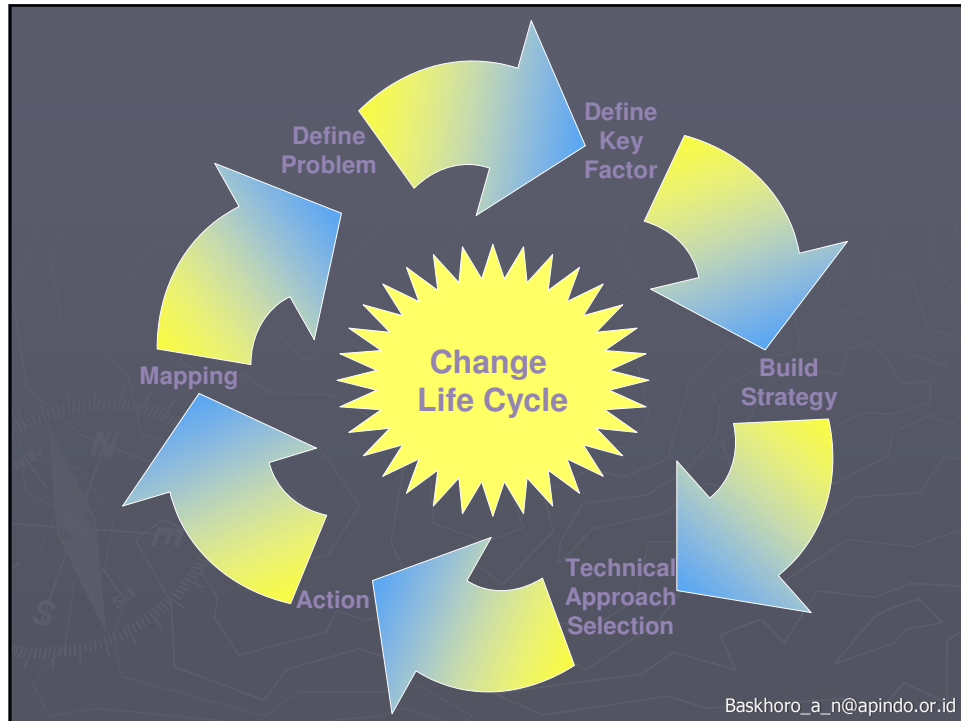
## Mekanisme dan Kewenangan Tim Perubahan

- ▶ Kepada siapa bertanggung jawab dan mekanisme pertanggungjawaban?
- ▶ Memberi masukan, mensosialisasikan atau eksekusi?
- ▶ Integrated daily activity, project atau volunteer ?

Bila ada kekuatan untuk menang maka pemimpin akan memikirkan strateginya, bila ada kelemahan yang mungkin menyebabkan kekalahan maka pemimpin akan memikirkan siasatnya.

Sun Tzu

Baskoro\_a\_n@apindo.or.id



## Mapping

- ▶ Mapping Stakeholder dan Kepentingannya
- ▶ Mapping Internal Organisasi dan kepentingannya
- ▶ Mapping kondisi External
- ▶ Mapping kondisi Internal
- ▶ Mapping kebutuhan dan layanan
- ▶ Mapping OT Ekternal Dan SW Internal
- ▶ Mapping posisi organisasi diantara organisasi yang lain

## Define Problem

- ▶ Temukan gap–gap dari mapping yang ada
- ▶ Temukan benturan-benturan yang terjadi
- ▶ Temukan hal-hal yang belum dieksplorasi
- ▶ Temukan hal-hal yang dapat mengancam
- ▶ Temukan sesuatu yang dapat menambah kekuatan
- ▶ Temukan sesuatu yang dapat meminimalisir kelemahan

## Define Key Factor

- ▶ Tarik benang merah dari apa yang ditemukan dan Define Problem
- ▶ Kelompokkan hal-hal yang muncul dari Define Problem
- ▶ Fokuskan pada satu tema mendasar untuk melakukan perubahan yang mendasar dan paling berpengaruh

## Membangun Strategi

- ▶ Hal-hal apa saja yang harus dilakukan untuk mengatasi "key Factor"??
- ▶ Siapa saja yang berkepentingan dan bersinggungan dengan "key Factor"?
- ▶ Apa resiko terburuk dan resistensi yang mungkin terjadi dari pelaksanaan strategi?
- ▶ Apa saja yang harus dilakukan? Peningkatan, perbaikan atau eksplorasi potensi?
- ▶ Apakah ada alternatif lain?
- ▶ Tentukan tahapan berikut skenario dari perubahan

## Technical Approach Selection

- ▶ Siapa stake holder dari perubahan yang akan dilakukan?
- ▶ Siapa saja yang terkena dampak perubahan?
- ▶ Pendekatan, mekanisme, sistem atau alat apa yang bisa dilakukan untuk perubahan?
- ▶ Jadwalkan langkah-langkah teknis yang harus dilakukan.
- ▶ Berapa lama waktu yang dibutuhkan?
- ▶ Berapa biaya yang dibutuhkan?

## Action

- ▶ Implementasi  
Laksanakan startegi dengan technical approach dan sesuaikan dengan skenario
- ▶ Monitoring  
Pantau dan catat proses, dinamika dan perkembangan perubahan secara periodik
- ▶ Evaluasi  
Lakukan evaluasi dari hasil monitoring pada setiap fase yang telah dilakukan dan adakan penyesuaian dalam implementasi selanjutnya.

### **Pendorong Perubahan Berkesinambungan (HR Area) Untuk Peningkatan Produktivitas**

Reward

Environment And System Change Support

Training

Leadership, Team Building And Communication

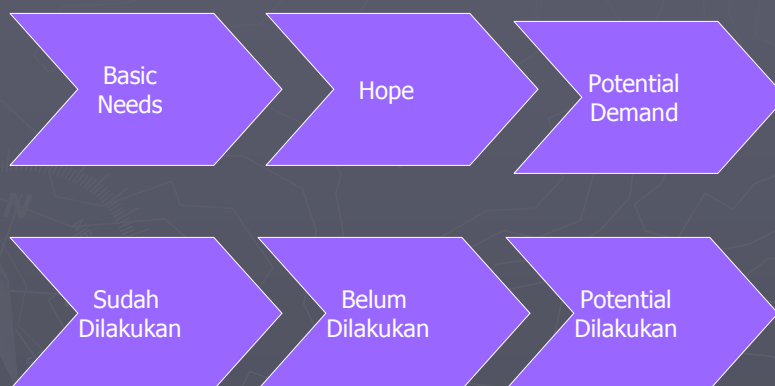
Corporate Culture

Perubahan dikatakan berhasil bila mencapai target-target yang ditentukan.

Perubahan dikatakan memuaskan bila hasil yang dicapai lebih dari yang ditentukan.

Baskoro\_a\_n@apindo.or.id

### Eksplorasi Perubahan Organisasi



## Perubahan : Produktivitas, Profitabilitas dan Benefit?

- ▶ Apakah ada *return on change investment* hasil dari perubahan itu?
- ▶ Apakah ada peningkatan nilai tambah dan produktivitas dari perubahan itu ?
- ▶ Apakah ada peningkatan pendapatan / profit dari perubahan itu?
- ▶ Apakah ada benefit dari perubahan itu?

Baskhoro\_a\_n@apindo.or.id

## Penghitungan Return On Change Investment

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Keuntungan dari perubahan}}{\text{Biaya yang dilakukan untuk perubahan}} \\ &= \frac{\text{Selisih dari pertumbuhan yang ada}}{\text{Total biaya untuk melakukan perubahan}} \\ &= \frac{\text{Penghematan waktu} \times \text{Std. Opr. Cost}}{\text{Waktu yang dibutuhkan} \times \text{Std Opr Cost}} \end{aligned}$$

Dan masih banyak pendekatan yang lain untuk penghitungan ROCI sesuai dengan proses yang dilakukan.

Satu langkah maju adalah satu langkah ke depan dan satu langkah meninggalkan yang dibelakang.

(.....)

Yang akan datang akan menjadi sekarang dan yang sekarang akan menjadi masa lalu.

(Baskoro Agung Nugroho)

Baskoro\_a\_n@apindo.or.id

Terimakasih

Baskoro\_a\_n@apindo.or.id