

## MENGEMBANGKAN SIKAP PROAKTIF TERHADAP TUNTUTAN PERUBAHAN

Oleh : Purwatiningtyas

Dosen STIE Stikubank Semarang

### **ABSTRACT**

*Change, although externally may appear to be about changing jobs, places, products, etc. actually occurs first inside people's heads. And there's the rub. When organizations try to change without understanding this invisible element, any change is doomed to serious problems and failure. Then the organizations must be proactive the challenge environment. There are three position at the change organization : proactive aptitude, must live entrepreneurship and continuous learning at change organization.*

*Keywords : Change, Proactive Aptitude And Organization Change*

### **I. PENDAHULUAN**

Apa yang harus dilakukan oleh organisasi atau Perusahaan dalam menghadapi perubahan yang bersifat *unplanned change* tersebut ? Suatu pertanyaan yang membutuhkan jawaban logis, realistis dan implementatif bagi perusahaan untuk mensikapinya. Keputusan untuk mengikuti adanya perubahan harus menjadikan organisasi berada satu langkah lebih dari perubahan itu sendiri, artinya bahwa kecermatan, kejelian dari organisasi dalam memandang sinyal perubahan harus dimiliki oleh organisasi jika perubahan yang akan terjadi. Sehingga pada saat perubahan itu terjadi maka organisasi sudah merespon atau menemukan karakteristik-karakteristik dari perubahan tersebut. Organisasi tidak menunggu proses perubahan terjadi lebih dahulu, tetapi sebaliknya harus selalu monitoring terhadap setiap gejala perubahan yang kemungkinan akan terjadi.

Hamel, G, & Prahalad, C.K., (1994) menyajikan serangkaian pertanyaan penting sebagai berikut; apa yang harus kita lakukan untuk menjamin bahwa industri dapat mengembangkan dalam cara yang menguntungkan bagi kita ? Keahlian dan kapabilitas apa yang harus dimiliki untuk membangun organisasi sekarang dan yang akan datang ?

## II. MENSIKAPI TUNTUTAN PERUBAHAN

Untuk membangun *mind-set* terhadap terhadap adanya perubahan maka dapat dilakukan dengan mengidentifikasi sinyal-sinyal terhadap gejala yang mungkin terjadi. Perubahan harus disikapi dengan menempatkan posisi organisasi berada pada satu langkah kedepan dari perubahan tersebut, hal ini dapat dilakukan dengan cara menerapkan posisi pada; 1. **Sikap proaktif** terhadap perubahan dan mengantisipasinya, 2. harus hidup dalam **entrepreneurship**, 3. Perubahan harus disikapi dengan **continuous learning**, hidup dengan alam yang berorientasi pada research.

### *Ad.1. Sikap proaktif terhadap perubahan dan mengantisipasinya.*

Dalam menghadapi situasi perubahan yang demikian cepat dan kompleks, maka untuk dapat hidup dalam perusahaan harus menanamkan dan mengkondisikan adanya proaktif didalam kehidupannya. Sikap proaktif didalam perusahaan dimaksudkan agar tetap memiliki *spirit of change* sebagai respon perubahan, dan semangat ini harus dikembangkan bagi semua tingkatan didalam perusahaan.

Pada tingkatan top manajemen, executive harus dapat menjamin perusahaannya dapat mencapai fleksibilitas strategis dan kemampuan perusahaan untuk proaktif dan merespon secara cepat terhadap kondisi perubahan kompetitif, sehingga dapat membangun atau memelihara *competitive advantage*. Salah satu factor penting dalam pencapaian fleksibilitas strategis adalah pengembangan terhadap *human capital* yang dimiliki. Sebagai asset dari perusahaan maka *human capital* harus dapat dikelola secara professional. Hal ini membutuhkan investasi baik secara sistematis maupun substansial dalam pengembangan keahlian pekerjaannya.

Perubahan secara signifikan dalam lingkungan yang sulit diprediksi dan kompetitif, maka perusahaan harus membangun dirinya dengan cara; a. membangun portofolio berdasarkan keahlian yang dimiliki para pekerjanya; b. membantu mengembangkan kemampuan pekerja untuk berfikir *nonlinier* “*thinking outside the box*”. Pengembangan pemikiran nonlinear akan menjadi penting sebagai artificial inteligen menjadi lebih maju; c. mengembangkan *mind-set* fleksibilitas karir diantara para pekerjanya, yang dilakukan dengan harapan pekerja juga diberikan untuk membina karir dan mengembangkannya didalam perusahaannya. Karir seseorang juga merupakan peluang bagi pekerja untuk secara aktif ingin menunjukkan prestasinya didalam pekerjaannya. Mengikuti karir yang dibina sendiri maka kemampuan untuk selalu menunjukkan aktivitas-aktivitas yang bersifat proaktif akan semakin meningkat. Penghargaan dan peluang akan karir didalam organisasi akan memberikan respon dan motivasi yang signifikan terhadap perilaku pekerja. Pekerja akan menjadi lebih baik dan siap untuk merubah kesempatan karirnya ketika mereka menghendaknya.

### *Ad2. Harus hidup dalam lingkungan entrepreneurship*

Bagaimana suatu organisasi akan hidup dalam lingkungan perubahan ini, maka dapat hidup dalam perubahan yang tidak pasti dengan mengambil sikap dan membangun *entrepreneurship* didalam organisasi. Pekerja akan memiliki keahlian *entrepreneurship* apabila ia diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya selalu berfikir kreatif, proaktif tetapi masih dalam koridor atau kendali kemanfaatannya bagi organisasinya. Kemampuan *entrepreneurship* akan menjadikan kemanfaatan bagi dirinya (pekerja) dan juga bagi organisasi pekerjaannya. Contoh; kegagalan yang dialami oleh Jacks Nasser dimana secara *entrepreneur* sukses; tetapi tidak didukung *intrepreneur* yang baik sehingga ia tidak sukses.

*Corporate entrepreneurship* sebagai perluasan kompetensi dan rangkaian kesempatan korespodensi yang dimunculkan secara internal melalui kombinasi sumber daya baru. *Corporate entrepreneurship* memasukkan inisiatif dan implementasi inovasi sebagai alat kreasi dan eksploitasi kesempatan dalam lingkungan kompetitif. Dalam strategi *entrepreneur* memerlukan pengelolaan yang efektif tentang proses inovasi, karena berada dalam lingkungan dengan ketidakpastian tinggi, innovator tidak dapat menjelaskan dan memprediksi hasil akhir dan tidak mampu mendefinisikan alat yang sesuai untuk melakukan inovasi.

Lingkungan *entrepreneurship* dan inovasi tumbuh secara besar dan melibatkan banyak organisasi-organisasi kecil. Lingkungan dapat mencakup kebijakan fiscal yang membuat investasi menarik untuk dapat para kapitalis atau pemerintah dalam menginisiasi untuk mempromosikan *entrepreneurship*. Organisasi menjadi system terbuka, yang bereaksi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam organisasi maka dari aspek-aspek lingkungan dapat dirasakan dan mempengaruhi individu atau team kerja terhadap pencapaian tujuannya. Bentuk *entrepreneurial* dapat diatribusi terhadap organisasi seperti perusahaan 3M dan Johnson and Johnson yang sukses menerapkan strategi *entrepreneur* atas sejumlah pimpinan eksekutif yang memiliki masa kerja bervariasi, atau untuk individu seperti Richard Branson atas sikapnya terhadap perubahan, dan inovasi didalam organisasi bisnisnya. Peningkatan perubahan lingkungan dapat menciptakan synergi yang dapat merubah cara-cara organisasi bekerja atau bahkan sikap dalam masyarakat terhadap para *entrepreneur* dan menempatkannya dalam aktivitas kreatif.

Di United Kingdom (UK) peningkatan terhadap penciptaan *entrepreneur* baru dilakukan dengan memberikan input seperti kursus pendidikan atau modul, pengajaran *entrepreneurship* disebarkan melalui universitas dan sekolah atau lembaga pendidikan dan lingkungan diciptakan oleh pemerintah seperti aktivitas-aktivitas *entrepreneurial* dengan antusias sangat tinggi dan secara terjadwal. Pada waktu yang sama kesadaran dalam

nilai pengetahuan dalam organisasi dan intelektual capital tersedia untuknya, juga menciptakan penghargaan kembali (re-appraisal) atas daya cipta atau karya para *entrepreneur* baru.

Oakey et.al (2002) menginvestigasi keinginan para mahasiswa terhadap perilaku *entrepreneurial* dan banyak diantara mereka bahkan memilih untuk mengganti profesi pilihannya menjadi *entrepreneur*. Dengan demikian lingkungan *entrepreneur* sebenarnya dapat dibentuk atas dasar peran dari berbagai pihak disamping pada individunya juga lingkungan yang mendukungnya seperti, pemerintah, lembaga pendidikan dan sebagainya. Berkembangnya *entrepreneur* akan menjadikan banyak pilihan dan alternatif didalam pengembangan kemampuan kreativitas dan aktivitas yang merupakan sinyalemen terbentuknya perkembangan inovasi baru.

Gray & Allan (2002) menyatakan bahwa peran pendidikan manajemen dalam pengembangan kemampuan untuk inovasi pada industri kecil. Penemuan bahwa perencanaan *entrepreneurial* dan inovasi pada industri kecil telah dikendalikan oleh kekuatan kompetitif dari busisessnya. Mereka juga menambahkan bahwa peran dari pendidikan manajemen dapat membantu menciptakan kemampuan inovasi.

*Ad3. Perubahan harus disikapi dengan continous learning, hidup dengan alam yang berorientasi pada research.*

Sebagai upaya merespon terhadap perubahan lingkungan maka pengembangan terhadap human capital yang dimiliki perusahaan adalah penting. Dan ini dilakukan dengan melalui continous learning. Perusahaan akan banyak memperoleh keuntungan dari pengetahuan baru yang bersifat akumulatif sehingga membentuk mind set bagi pekerjanya. Proses pembelajaran ini harus diciptakan oleh organisasi dalam rangka menumbuhkan pengertian, pemahaman akan pengetahuan baru yang diperoleh dan agar dapat melakukan pemecahan masalah-masalah yang terjadi didalam organisasi secara lebih baik. Dukungan dari top manajemen sangat diharapkan dalam menciptakan iklim kondusif untuk terciptanya proses pembelajaran tersebut.

Perusahaan juga harus mengambil langkah-langkah aktif dalam mengidentifikasim pengetahuan baru dan mentransfer pengetahuan tersebut kepada unit lain dimana ia dapat digunakan secara efektif didalam perusahaan. Continous learning didalam organisasi lebih dalam akan meleburkan pengetahuan dan akan menciptakan pengetahuan yang terbatas untuk mengembangkan kultur inovasi. Kultur inovasi ini akan menjamin pengembangan pembelajaran dari ide-ide inovatif, praktek dan produk/jasa, sehingga inovasi itu sendiri merupakan komponen dari kompetitif dalam pasar internasional.

### III. PEMBELAJARAN *SINGLE LOOP* DAN PEMBELAJARAN *DOUBLE LOOP* (PEMBELAJARAN GENERATIF)

Tujuan pembelajaran ini bukanlah jangka pendek, tetapi lebih ditekankan pada penanaman budaya untuk selalu giat atau termotivasi adanya pembelajaran yang sifatnya terus menerus. Pembelajaran bukanlah insidental, tetapi merupakan suatu kewajiban bagi setiap anggota organisasi. Pembelajaran organisasi dapat dilakukan dengan *single loop learning* atau *double loop learning*. *Single loop learning* terjadi jika sejumlah batas yang disadari atau tidak disadari, yang mencerminkan asumsi organisasi tentang lingkungan dan dirinya. Melihat suatu organisasi untuk kemudian menggambarkan organisasi yang bersangkutan tanpa mengeksplorasi dan mengoreksi lebih jauh. Sedangkan pada pembelajaran *double loop* maka akan terjadi ketika suatu organisasi mau untuk menanyakan berbagai visi, misi, kemampuan, metode, kebijakan dan sebagainya yang selama ini diyakini dan dilakukan organisasi. Para ahli kadang memberikan istilah sebagai pembelajaran generatif. Pembelajaran generatif mensyaratkan adanya pengembangan perspektif atau paradigma baru dari asumsi yang sudah ada. Demikian juga pembelajaran ini akan menjadikan organisasi lebih tanggap terhadap setiap perubahan dan organisasi akan selalu mempertanyakan untuk mendapatkan perbaikan-perbaikan dalam merespon perubahan. Organisasi yang demikian menjadi penekanan pada organisasi sekarang untuk selalu mengambil inisiasi terhadap perubahan. Dengan pembelajaran ini diharapkan munculnya ide-ide, kreativitas dan pemahaman akan pengetahuan baru yang menunjang bagi kinerja didalam organisasinya.

Selain untuk mendukung adanya respon terhadap perubahan juga dapat dilakukan dengan selalu menciptakan aktivitas-aktivitas yang lebih menekankan pada kegiatan *research*. Dengan mengkondisikan pada kegiatan *research* akan memperkaya ruang gerak para anggota untuk lebih berkembang kreasinya, dan hal ini dapat menumbuhkan ide-ide baru, daya kreasi baru dan imajinasi baru, yang memungkinkan terciptanya inovasi-inovasi baru. Bila didalam organisasi telah melakukan kegiatan ini maka akan memberikan kontribusi terhadap pemecahan masalah secara lebih rasional, berdasarkan pada fakta atau dukungan bukti yang kuat. Keputusan akan lebih diterima secara mudah dan juga mudah dipahami, dan ini menjadikan dasar yang kuat bagi implementasi keputusan.

Sugarman, B. (2001) Pendekatan berdasarkan pada pembelajaran untuk perubahan organisasi dapat dilakukan melalui beberapa fase, yaitu; 1. **Prepilot**, yang menunjukkan tahap persiapan perubahan. Pada tahap ini mencakup subfase; a. *initial commitment*, yang merupakan komitmen awal untuk membuat suatu perubahan terjadi; b. *Conspiracy and conception*, pada fase ini inisiator menemukan suatu liked minded atau partner yang cocok atau co-

conspirator untuk bekerja sama dalam penetapan visi perubahan dan shared vision, mereka saling mengoreksi, memberikan feedback, memberikan dukungan moral dan sebagainya, c. *Commitment to action*, mereka memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan, seperti mengembangkan visi dan strategi dan merencanakan penggunaan sumber dan sebagainya. 2. **Pilot project**. Usaha nyata untuk memperoleh hasil yang lebih baik, dengan cara mengambil ide baru untuk dilakukan, tidak hanya dalam pembelajaran tim inti saja, tetapi juga didalam kelompok yang lebih besar dengan tujuan spesifik dan yang menjadi prioritas utama organisasi. 3. **Pospilot phase**. Hasil dari pengalaman melakukan pilot kemudian diuji secara keseluruhan. Atas dasar pengujian tersebut dapat menciptakan pengembangan infrastruktur baru untuk mendukung pengembangan pilot project lebih jauh. Tentu saja hasil dari *pilot project* ini akan menjadi masukan atau input perubahan didalam organisasi yang lebih menginginkan pendekatan dengan alam keilmian yaitu research. Berbagai aktivitas research organisasi harus dimotivasi untuk menumbuhkan kreativitas dan penembangan keilmuan dalam rangka mendorong terciptanya inovasi baru. Didalam organisasi research tidak hanya menjadi beban atau pekerjaan bagi *unit research and development* saja tetapi juga memberikan kepada semua unit organisasi yang ada.

#### IV. KESIMPULAN

Keputusan untuk mengikuti adanya perubahan harus menjadikan organisasi berada satu langkah lebih baik dengan melihat sinyal perubahan yang terjadi, sebaliknya harus selalu monitoring terhadap setiap gejala perubahan. Perubahan tersebut harus disikapi dengan menerapkan posisi organisasi. Ada 3 cara untuk mensikapi perubahan yaitu:

- a. Sikap proaktif terhadap perubahan untuk mengantisipasinya.
- b. Harus hidup dalam entrepreneurship
- c. Perubahan harus disikapi dengan *continous learning*

Pendekatan berdasarkan pembelajaran (Sugarmanto, B. (2001) untuk perubahan organisasi dapat dilakukan beberapa fase yaitu :

- a. *Prepilot*, menunjukkan tahap persiapan
- b. *Pilot Project*, dengan mengambil perubahan ide baru dalam pembelajaran tim inti maupun kelompok.
- c. *Paspilit*, melakukan pengujian secara keseluruhan.

## REFERENSI

- Abrahamson, E., (2000). Change without pain, *Harvard Business review*, July-Agust, 75-79.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lavzenby, J., & Herron, M., (1996). Assessing the work enviroment for creativity, *Academy of Management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T.M., Conti, R., (1999). Change in the work enviroment for creativity during downsizing, *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640
- Bartunek, J.M. & Moch, M.K., (1987) First-order, second order, and third-order change and organizational development interventions: A cognitive approach, *The Journal of Applied behavior Science*, 23(4), 483-500
- Collins, D.J., & Montgomery, C.A., (1998) Creating corporate advantage, *Harvard Bussiness Review*, May-June, 71-83
- Davis, S. & J., (1994). The coming of knowledge-based business, *Harvard Bussiness Review*, September-October, 165-170.
- Eppinger, S.D., (2001). Innovation at the spedd of information, *Harvard Bussiness Review*, January, 149-158.
- French, W.L., Bell, C.H. & Zawacki, R.A., (2000). *Organizational development transformation*, Irwin Mcgraw-Hill, Singapore.
- Hamel, G., & Prahalad, C., K., (1994). Competing for the future, *Harvard Bussiness Review*,