

PERUBAHAN ORGANISASI DAN PROSES KEPEMIMPINAN

CMM 205 - MK "Komunikasi Organisasi"

Disajikan oleh:

Nathaniel Antonio Parulian, S.Psi., M.I.Kom.

Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Humaniora dan Bisnis

Universitas Pembangunan Jaya

A.

- ✓ Pengantar
- ✓ Proses perubahan organisasi
 - ✓ Kompleksitas perubahan organisasi
 - ✓ Reaksi terhadap perubahan organisasi
 - ✓ Komunikasi dalam proses perubahan
 - ✓ Perubahan yang tidak direncanakan (krisis organisasi)

B.

- ✓ Kepemimpinan organisasi
- ✓ Model kepemimpinan
- ✓ Komunikasi dan kepemimpinan



AGENDA
PEMBELAJARAN

- Organisasi hendaknya bertanggung jawab dalam mengelola proses perubahan yang terjadi terus-menerus.
- Tujuannya agar organisasi menjadi fleksibel, dapat cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- Perubahan menjadi semakin nyata saat kita melangkah lebih jauh ke dalam era milenium baru dengan laju perubahan yang terus meningkat setiap hari.

PENGANTAR

- Perubahan merupakan sesuatu yang pasti dan berkesinambungan dalam kehidupan organisasi, dengan tingkat dan dampak dari perubahan yang sangat bervariasi.
 - 1. Perubahan yang sangat besar dan mengubah hidup seseorang.
 - 2. Perubahannya besar tetapi lebih mudah dikelola.
 - 3. Perubahan yang biasa dan merupakan bagian dari kehidupan struktur organisasi.
- **Contoh (1):** perubahan yang dapat terjadi jika perusahaan bergabung dengan organisasi lain: adanya potensi PHK, re-definisi pekerjaan dan perubahan besar-besaran pada misi dan proses perusahaan.
- **Contoh (2):** sebuah RS perlu mengubah berbagai sistem; menyesuaikan dengan perubahan undang-undang perawatan kesehatan nasional yang baru.
- **Contoh (3):** seorang atasan meminta staff untuk menulis laporan dengan cara yang berbeda sebagai bentuk upaya mengadopsi metode baru untuk menyelesaikan pekerjaan.



1. *Kompleksitas Perubahan Organisasi*



2. *Reaksi terhadap Perubahan Organisasi*



PROSES PERUBAHAN ORGANISASI

3. *Komunikasi dalam Proses Perubahan*

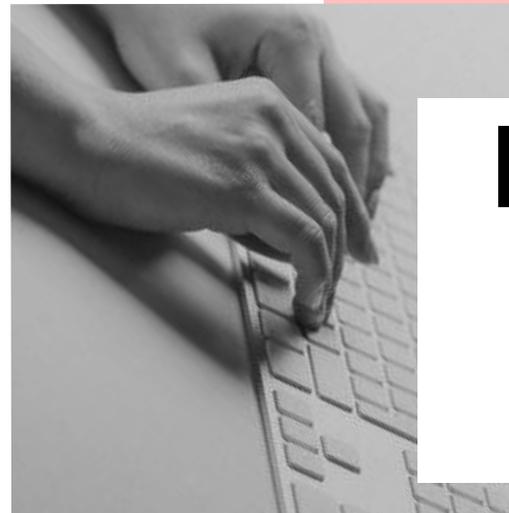
4. *Perubahan yang "Tidak direncanakan": Krisis Organisasi*

- Tidak ada organisasi yang tetap statis — organisasi akan cenderung terjebak dalam cara-cara tertentu untuk melakukan sesuatu serta menggunakan cara berpikir tertentu untuk membuat perubahan dalam organisasi.
- Peristiwa demikian akan cenderung bertahan lama dan berkesinambungan.
- Di sisi lain, organisasi yang terjebak dalam rutinitas prosedural atau manajerial seringkali tidak berumur panjang dibandingkan dengan organisasi yang secara alami berevolusi dan beradaptasi sesuai dengan kebutuhan lingkungan.
- Kimberly & Miles (1980) mengembangkan: **model siklus hidup organisasi** dan
- Hannan & Freeman (1989) mengembangkan: **evolusi populasi organisasi**
- Cara "alami" organisasi dan kelompok organisasi berubah dengan pasang surut kehidupan institusional dan sejarah industri.
- **Contoh:** siklus hidup alami dari sebuah **perusahaan konsultan**.
 - **1. Fase *start-up*** di mana perusahaan mengembangkan pasar dan menciptakan sistem dan prosedur.
 - **2. Fase pertumbuhan** di mana hubungan klien di kembangkan dan ukuran perusahaan tumbuh.
 - **3. Fase "panen"**, terjadinya kestabilan dalam melayani klien yang sudah ada.
 - **4. Fase pembusukan**, di mana layanan perusahaan konsultan menjadi kurang relevan dengan pasar dan perusahaan akhirnya gulung tikar atau dibeli oleh perusahaan lain.



KOMPLEKSITAS PERUBAHAN ORGANISASI

- Perubahan yang terjadi dalam organisasi: salah satu situasi di mana terdapat **perubahan yang direncanakan**.
- Bentuk perubahan yang direncanakan:
 - **1. Evaluasi - Masalah**
 - Organisasi yang dihadapkan dengan masalah di lingkungan (eksternal) atau problematika internal yang menunjukkan bahwa "cara melakukan sesuatu" yang dianggap tidak efektif.
 - **2. Perencanaan**
 - Organisasi memulai proses perubahan yang memiliki tujuan dari waktu ke waktu (jangka pendek, menengah atau panjang)
 - Organisasi mengeksplorasi kebutuhan untuk perubahan dan solusi yang mungkin diterapkan.
 - Merencanakan terkait:
 - Bagaimana perubahan itu akan di sah-kan.
 - Mengimplementasikan perubahan
 - Menyebarkan informasi tentang perubahan serta
 - Mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam kehidupan organisasi sehari-hari.
- Implementasi perubahan yang direncanakan bukanlah proses yang sederhana dan mudah, ada banyak konsekuensi yang tidak diinginkan dari perubahan yang sudah direncanakan.
 - Perbedaan ide tentang perubahan antara atasan dengan karyawan yang menjalankan bentuk perubahan.
 - Komunikasi yang rumit dalam masing-masing kelompok serta
 - Interaksi yang terkadang terbatas antara manajemen puncak dan karyawan
 - Menghasilkan hasil yang tidak terduga



KOMPLEKSITAS PERUBAHAN ORGANISASI



REAKSI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

- Pada umumnya organisasi (manajemen) kerap "berpikir" akan merancang proses yang ideal untuk mengubah aktivitas organisasi dan menginformasikan kepada para pekerja perubahan apa yang harus dilakukan.
- Cara berpikir seperti itu cenderung tidak diinginkan oleh karyawan; karyawan dapat bereaksi.
- Organisasi adalah sistem budaya dan politik yang terdiri pemikiran dan perasaan manusia yang juga mempengaruhi proses perubahan bagi organisasi.
- **Kuhn dan Gorman (2003)**
 - Anggota organisasi memiliki skema atau struktur pengetahuan yang mencakup keyakinan individu dan kolektif.
 - Organisasi dapat bekerja dan mengalami perubahan akibat peran serta mereka.
- **Barge, Lee , Maddux, Nabnng & Townsend (2008)**
 - Proses perubahan dalam organisasi berpotensi menciptakan ketegangan.
 - Ketegangan yang terjadi pada anggota organisasi hendaknya dikelola secara efektif oleh agen perubahan.
 - Cara mengikis ketegangan: pengembangan hubungan antara anggota organisasi dengan proses perubahan.

- **Masalah khas** yang terjadi terkait dengan perubahan organisasi:
 - **Covin dan Kilmann (1990)**
 - Manajer dan konsultan yang terlibat dalam upaya perubahan hendaknya mengidentifikasi faktor-faktor yang sering berdampak negatif atas perubahan yang ada.
 - Hal ini menunjukkan bahwa **menanggapi perubahan** pada setiap tahap proses perubahan (pengembangan perubahan, perencanaan program dan implementasi perubahan) sangat penting untuk mendapatkan hasil sesuai dengan kebutuhan/kepentingan organisasi dan individu.

- **Tanggapan kunci** terhadap proses perubahan.
 - **Fairhurst (1993)**
 - Kebijakan konvensional menunjukkan: manajemen senior memiliki dampak paling besar terhadap perubahan.
 - Ketika manajemen senior tidak dilihat sebagai pendukung upaya perubahan atau ketika visi manajemen senior tidak terlihat atau tidak dibagikan secara efektif dengan orang lain dalam organisasi maka **kecil kemungkinan** upaya perubahan akan berhasil.
 - **Medved, dkk (2001)**
 - Keberhasilan upaya implementasi perubahan bergantung pada: pemilik masalah dan pemilik proses perubahan yang berada di posisi kritis/penting dalam organisasi.
 - Perubahan yang berhasil tergantung pada sejauh mana individu yang memiliki posisi penting merasa memiliki masalah dalam organisasi dan memberikan penawaran solusi.
 - Agen perubahan eksternal juga dapat terlibat dalam proses perubahan (konsultan eksternal/pemerintah/masyarakat).

1.



REAKSI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

REAKSI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

- Resistensi terhadap proses perubahan.

2.

- **Markus (1983)**

- Resistensi sebagai perilaku yang dilakukan untuk mencegah penerapan atau menggunakan sistem untuk mencegah para perancang sistem mencapai tujuan mereka.

- **Lewis (2000)**

- Resistensi mungkin juga mencakup masalah akan minimnya informasi akan inisiatif perubahan, pelatihan yang tidak memadai, atau ketakutan.
- Resistensi terhadap perubahan sering dikaitkan dengan perilaku politik dalam organisasi karena seringkali banyak pihak yang memiliki banyak keuntungan atau kerugian dalam inisiatif perubahan.

- Ketidakpastian di pihak anggota organisasi.

- **Miller, Joseph & Apker (2000)**

- Ketidakpastian tentang proses organisasi dapat mengakibatkan stress dan kecemasan pada karyawan khususnya selama masa perubahan.

- **Harter dan Krone (2001)**

- Bekerja dengan perubahan perlu mempertimbangkan mekanisme pertahanan individu dan organisasi terhadap kecemasan.
- Dalam menyusun atau membentuk perubahan perlu mempertimbangkan respons manajerial dan organisasi.
- Cara paling mudah untuk mengatasi ketidakpastian dan kecemasan yang ditimbulkan adalah melalui komunikasi dan penyediaan informasi.

3.

- **Miller dan Monge (1985)**

- Karyawan lebih suka mendapatkan informasi negatif tentang perubahan organisasi yang akan datang daripada tidak memiliki informasi tentang perubahan organisasi.



KOMUNIKASI DALAM PROSES PERUBAHAN

- Setiap komponen yang terlibat dalam perubahan organisasi yang direncanakan, terdapat banyak pilihan rencana yang perlu dibuat terkait aspek komunikasi selama proses perubahan berlangsung.
- **Timmerman (2003)**
 - Berbagai media komunikasi dapat digunakan ketika berkomunikasi dengan karyawan dan orang-orang di luar organisasi selama perubahan organisasi yang direncanakan dalam bentuk pilihan saluran.
 - Jumlah proses komunikasi yang harus dilakukan dalam pertemuan tatap muka.
 - Informasi apa yang dapat dicapai melalui arahan tertulis atau internet.
 - Hendaknya membuat keputusan tentang siapa yang harus berkomunikasi selama proses perubahan.
- **Lewis, Richardson dan Hamel (2003)**
 - Agen perubahan yang hendaknya berkomunikasi adalah yang paling sering tampil dalam organisasi atau yang dekat dengan organisasi.





KOMUNIKASI DALAM PROSES PERUBAHAN

- Dalam mempertimbangkan cara berkomunikasi dengan karyawan, alternatif yang dapat digunakan manajemen selama proses implementasi antara lain:
 - **Clampitt, DeKoch, dan Cashman (2000)**
 - Strategi komunikasi *top-down* = strategi yang melibatkan karyawan dalam proses perubahan di bidang yang sesuai dengan memberikan informasi yang relevan.
 - **Lewis & c Russ (2012)**
 - Masalah ketidakpastian yang terjadi, akibat adanya pengaruh strategi komunikasi.
 - **Laurie Lewis (2011)**
 - Perubahan sering kali dianggap berharga dan selalu dibutuhkan dalam organisasi
 - Perubahan didorong oleh *trend* yang terjadi saat ini.
 - Perubahan adalah proses yang berkelanjutan dan sangat penting untuk mengevaluasi pasang surut proses dan dapat dibantu dengan proses *input-output* yang sederhana.
 - Adanya partisipasi dalam proses perubahan dengan meminta catatan masukan dari orang lain:
 - **Partisipasi simbolis** - menciptakan kesan dukungan dan penerimaan selama proses perubahan
 - **Partisipasi sebagai sumber daya** - ketika informasi diperoleh melalui partisipasi, lalu informasi tersebut digunakan dalam menciptakan daya inisiatif perubahan.
 - Proses perubahan hendaknya melibatkan peran serta pemangku kepentingan - pelanggan, investor keuangan, anggota masyarakat, regulator, dsb.
 - Merancang strategi komunikasi untuk berbagai kelompok.
 - Kelompok pemangku kepentingan ini juga berinteraksi dengan satu sama lain dan akan mempengaruhi proses perubahan yang sedang berlangsung.

PERUBAHAN YANG TIDAK DI RENCANAKAN | KRISIS ORGANISASI

- Krisis adalah momen dalam sejarah organisasi yang ditandai dengan: kejutan, ancaman dan kebutuhan untuk merespons dengan cepat.
 - Tidak dapat diprediksi dan umumnya tidak terduga.
 - Krisis dapat mengancam organisasi —proyek dan tujuan yang sedang berjalan dapat terganggu, kinerja dapat terhambat, dan reputasi dapat hancur seketika.
 - Krisis juga menciptakan peluang untuk berkomunikasi secara efektif dengan para pemangku kepentingan
 - Tujuannya lebih mempersiapkan organisasi untuk peristiwa serupa yang mungkin terjadi di masa depan.
- **Ulmer, Sellnow, dan Seeger (2010)**
 - Krisis organisasi dengan membaginya ke dalam kategori seperti
 - Bencana alam – badai, gempa bumi, atau tornado
 - Krisis keuangan
 - Terorisme - pengeboman
 - Kecelakaan industri
 - Wabah penyakit
 - Simbol krisis adalah dua karakter yang biasanya ditafsirkan sebagai "**peluang yang berbahaya**" dan ini adalah inti dari krisis organisasi dan komunikasi
 - Krisis itu berbahaya dan mengancam dalam banyak hal, tetapi juga memberikan **kesempatan** untuk mengatasi krisis yang dihadapi dan membentuk kembali persepsi melalui komunikasi.

PERUBAHAN YANG TIDAK DI RENCANAKAN | KRISIS ORGANISASI

Krisis dalam organisasi berkembang melalui **3 tahap**:

➤ Pra-krisis

- Sub pra-krisis terdiri dari: **deteksi sinyal, pencegahan & persiapan krisis**.
- Sub-proses ini akan di lakukan dengan cara yang berbeda untuk berbagai peristiwa krisis.
- Contoh: **peristiwa alam badai tornado**
 - **Deteksi sinyal:** meningkatkan pelacakan tornado
 - **Pencegahan dan persiapan krisis:** menginformasikan kepada publik secara tepat apa yang harus dilakukan jika tornado terjadi.

➤ Krisis

- Ada pemicu (misalnya, kegagalan produk, bencana alam) yang mengancam kelangsungan hidup atau reputasi organisasi.
- Selama periode ini ada banyak ketidakpastian
- Kumpulan orang di dalam dan di luar organisasi mencoba memahami apa yang terjadi.
- **Proses penahanan krisis:**
 - Mengurangi kerusakan dan menangani masalah penyebaran informasi dengan segera.

➤ Pasca Krisis

- Berfokus pada menentukan tanggung jawab, berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan, adanya permintaan maaf dan membangun sistem baru untuk mengatasi krisis serupa di masa depan.

PERUBAHAN YANG TIDAK DI RENCANAKAN | KRISIS ORGANISASI



- ✓ Komunikasi dalam krisis organisasi hendaknya bersinggungan dengan pemangku kepentingan eksternal — seperti pelanggan, regulator, dan masyarakat umum — dan pemangku kepentingan internal — seperti karyawan.
- ✓ Pemangku kepentingan ini akan memproses dan menafsirkan peristiwa secara berbeda tergantung pada faktor-faktor seperti keparahan, persepsi untuk melawan persepsi negatif yang ada terhadap industri selama periode krisis.
- ✓ Menekankan pentingnya membangun kembali kepercayaan dan moral karyawan setelah krisis mengguncang sebuah organisasi.
- ✓ Peran internet dan media sosial dapat berkontribusi baik pada penciptaan krisis maupun metode untuk mengatasi krisis serta memulihkan kepercayaan konsumen

KEPEMIMPINAN ORGANISASI



- Beragam komponen dalam hendaknya mendapatkan informasi tentang perubahan apapun, bahwa mereka adalah bagian dari proses pengambilan keputusan.
- Di sisi lain, manajemen dalam suatu organisasi dipandang sebagai komponen yang paling memahami dengan jelas masalah organisasi, mendukung upaya perubahan yang tepat dan siap menghadapi krisis organisasi.
- Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam proses perubahan organisasi.

- Kepemimpinan tidak terbatas pada masa-masa perubahan dan pergolakan.
- Kepemimpinan yang tidak efektif selama kegiatan operasional dalam organisasi akan membuahkan hasil yang dapat membawa malapetaka bagi perusahaan.
- Kegagalan dalam pengambilan keputusan kerap dititik beratkan pada kegagalan kepemimpinan.
- Penting untuk menggali cara-cara dalam memahami kepemimpinan dalam konteks organisasi.

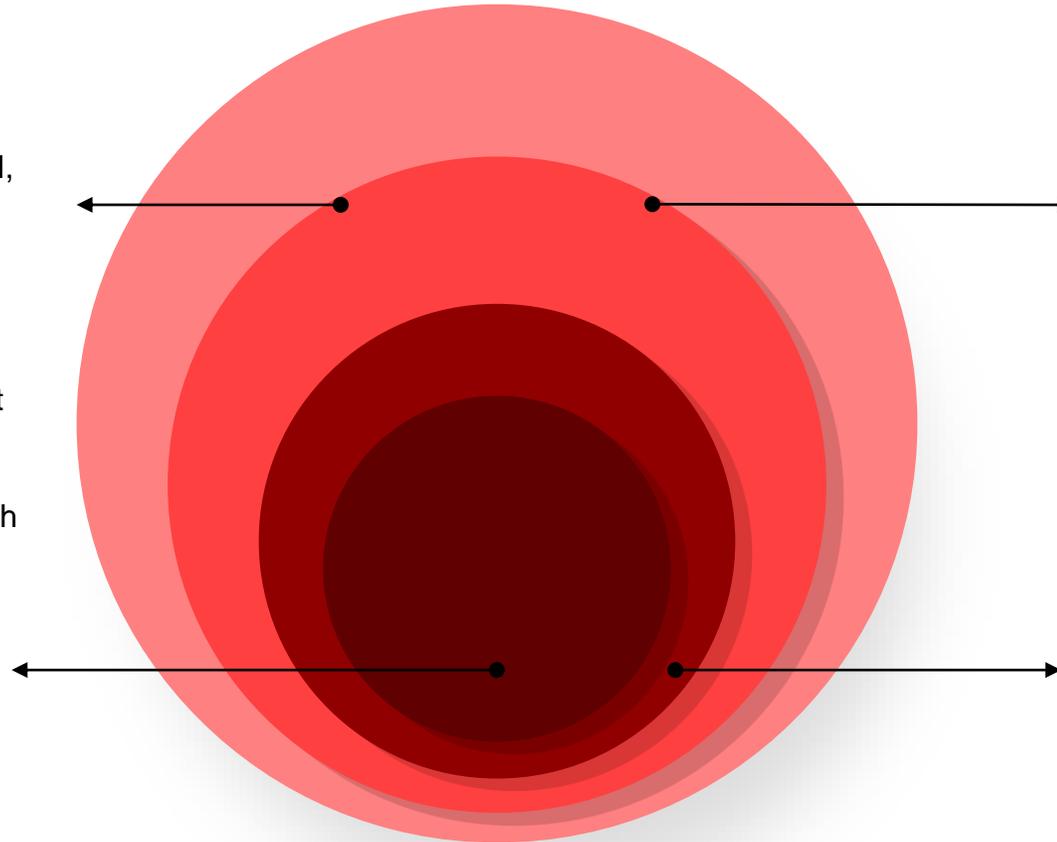
MODEL KEPEMIMPINAN

- Model kepemimpinan ini mengusulkan bahwa ada kualitas tertentu yang akan cenderung dikaitkan dengan pemimpin dan yang akan menghasilkan keberhasilan dalam kegiatan kepemimpinan.

- **Northouse (1997)**

- Sifat dan karakteristik kepemimpinan yang paling umum adalah:

- **Kecerdasan** (kemampuan verbal, kemampuan perseptual, dan penalaran)
- **Kepercayaan diri** (keyakinan bahwa seseorang dapat membuat keputusan yang berbeda)
- **Determinasi** (keinginan yang gigih untuk menyelesaikan pekerjaan)
- **Integritas** (jujur dan dapat dipercaya) dan
- **Kemampuan bersosialisasi** (bersikap ramah dan terbuka).



- Para pemimpin memiliki gaya perilaku tertentu yang membuat mereka menjadi pemimpin yang lebih atau kurang efektif.
- Perilaku tersebut antara lain para pemimpin yang berorientasi pada "kepedulian mereka terhadap produksi" atau "kepedulian terhadap orang-orang"
- Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya manajemen tim yang memaksimalkan **kedua orientasi** ini.

- ❑ Pemimpin adalah seseorang yang lahir sebagai seseorang yang dapat melakukan hal-hal luar biasa atau seseorang yang terlahir sebagai pemimpin.
- ❑ Seorang pemimpin yang efektif, adalah pemimpin yang dapat membangun suasana pada semua situasi dan semua pengikut **atau** para pemimpin bekerja dengan cara yang berbeda dengan orang yang berbeda-beda.



❑ Fiedler & Garcia (1987)

❑ Teori Kontingensi

- ❑ Seorang pemimpin yang fokus pada tugas akan lebih efektif dalam situasi terstruktur daripada pemimpin yang fokus pada hubungan.
- ❑ Ada banyak situasi di mana peran satu orang tidak memadai
- ❑ Kepemimpinan harus dibagi oleh beberapa individu dalam kelompok atau organisasi
- ❑ Menekankan karakteristik dan gaya pemimpin dan kebutuhan situasi tertentu.
- ❑ Teori ini **tidak menitikberatkan** peran karyawan sebagai komponen yang dipimpin dalam organisasi serta peran komunikasi dalam membangun hubungan antara pemimpin dan orang-orang dalam organisasi.

MODEL KEPEMIMPINAN

❑ Kepemimpinan transaksional

- ❑ Mengacu pada hubungan di mana ada semacam pertukaran antara pemimpin dan pengikut.
- ❑ Seorang pemimpin transaksional akan **menukar** kenaikan gaji, promosi atau pujian verbal untuk kerja keras dalam sebuah proyek.



❑ Kepemimpinan transformasional

- ❑ Menciptakan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang membantu pengikut mencapai potensi penuh
- ❑ Adanya potensi untuk mengubah “sesuatu” ketika pemimpin melakukan tugas dan wewenangnya
- ❑ **Gardner (2003)** berpendapat bahwa inti dari kepemimpinan transformasional adalah konsep keteladanan.
- ❑ Pemimpin yang ingin menanamkan cita-cita melalui kerja keras
- ❑ Mencontohkan cita-cita tersebut dalam perilaku mereka sendiri kepada orang lain (bawahan).

- Peran komunikasi dalam proses kepemimpinan dapat dilihat dalam beberapa cara yang berbeda.

- **Isi komunikasi**

- Melihat apa yang dikatakan. Isi komunikasi yang tepat akan bervariasi dari satu situasi ke situasi lain
- Gagasan tentang apa yang dikatakan oleh para pemimpin.
- Pemimpin yang menggunakan konten "visioner" dalam komunikasi mereka lebih efektif daripada mereka yang menggunakan konten yang lebih "pragmatis"
- Mengatakan hal yang benar bisa menjadi sangat penting bagi para pemimpin yang menghadapi situasi krisis.
- Adanya komitmen yang kuat bagi pemangku kepentingan untuk membangun kembali dan menggunakan kesempatan untuk pembaruan setelah terjadinya krisis komunikasi.

- Gaya penyampaian pesan yang kuat (misalnya, kontak mata, penggunaan ekspresi wajah dan gerak tubuh yang tepat, peningkatan variasi vokal) akan menyebabkan peringkat efektivitas kepemimpinan yang lebih tinggi
- Cara-cara di mana para pemimpin "membangkitkan" bahasa mereka dalam interaksi dengan berbagai konstituen. Kepemimpinan sebagai "permainan bahasa"
- Pembangkitan adalah cara mengelola makna di mana satu atau lebih aspek subjek yang ada dipilih atau disoroti di atas aspek lainnya.
- Pembangkitan mungkin sangat penting bagi para pemimpin yang ada dalam situasi "kegagalan"



KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN

- Pemimpin yang efektif memulai proses pembimbingan dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang pandangan mereka sendiri tentang realitas dan tujuan mereka sendiri untuk komunikasi dan organisasi.
- Pemimpin yang efektif tahu di mana mereka berada dan tahu ke mana mereka ingin pergi.
- Pemimpin yang efektif adalah yang memperhatikan: konteks, mengenali waktu dan situasi di mana ada peluang untuk membentuk makna atau ketika ada kendala yang akan menghambat proses pembimbingan.
- Pemimpin yang efektif menggunakan bahasa dengan cara yang mengelola makna dengan cara yang kuat dan tepat.
- Penggunaan bahasa dalam pembimbingan dapat melibatkan berbagai strategi komunikatif yang dapat membantu orang lain melihat dunia dengan cara yang diri kita inginkan.
- Strategi pembimbingan ini menunjukkan di mana para pemimpin yang efektif dapat membentuk pesan mereka untuk membentuk hubungan yang bernilai dengan orang lain dan membantu mereka melihat dunia dengan cara tertentu.



- Kepemimpinan dikonstruksi secara sosial melalui interaksi di antara komponen organisasi
- Kepemimpinan sebagai bentuk dilaksanakannya ide-ide yang diungkapkan dalam pembicaraan dan tindakan diakui oleh orang lain sebagai kemampuan untuk memajukan tugas atau masalah yang penting bagi mereka
- Kepemimpinan dicapai melalui interaksi dengan orang lain, merupakan proses manajemen makna, dan didasarkan pada penyelesaian tugas.

KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN



THANK YOU!

nathaniel.antonio@upj.ac.id