

MENANGANI PENOLAKAN KARYAWAN MELALUI ADKAR MODEL

Elsye Tandelilin¹

ABSTRACT

*More and more organizations today face a dynamic and changing environment. This, in turn, is requiring these organizations to adapt. "Change or die" is the rallying cry among today's managers worldwide. There are many forces that are acting as stimulants for change such as socio-cultural, technological, economic, and political. But the question is "what can a change agent change?" The options essentially fall in four categories: structure, physical setting, technology, and people. The application of planned change is not a simple way and sometimes create many resistances for many reasons. Resistance is not always a negative perspective. The member's resistance can be positive perspectives because it provides a degree of stability and predictability to behavior. There are many tactics have been suggested for use by change agents in dealing with resistance to change. One of the best suggestions is ADKAR MODEL (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, and Reinforcement). The advantages of this model are ability to identify why the change is not running well and suggestions to handle it, ability to identify the changing of many levels (individual, group, inter-group, and organization), and the impact of change relatively permanent. The optimal results can be reached if every step in this model is running well and fully supported by all management teams (in system and financial).
Keywords: Organizational change, Resistance to Change, ADKAR Model*

Globalisasi, deregulasi, kemajuan teknologi informasi, dan liberalisasi menciptakan realitas baru yang menjadikan persaingan semakin ketat antar organisasi baik secara domestik maupun internasional dan tidak ada organisasi yang imun terhadap hal ini. Kondisi ini menuntut dilakukannya perubahan di setiap dimensi dan level dalam organisasi, bila ingin sukses dalam persaingan (Greeberg & Baron, 2000). Hal senada juga disampaikan pula oleh Janzen (2001) yang menegaskan bahwa organisasi yang tidak mampu melakukan inovasi yang berkelanjutan akan terlindas oleh pesaing yang tidak mengenal kasihan. Organisasi yang tidak mampu mengikuti perubahan lingkungan akan senantiasa mengalami ketertinggalan dan tidak akan pernah menjadi yang terbaik.

Menghadapi perubahan lingkungan di era turbulen saat ini

membutuhkan pemahaman yang terintegrasi mengenai penyebab terjadinya suatu perubahan. Senior (2002) mengemukakan berbagai kekuatan yang mendorong terjadinya suatu perubahan yaitu *socio-cultural factors, technological factors, economic factors, dan political factors*. Secara ringkas penjelasan di atas dapat dilihat dalam Gambar 1.

Menghadapi tuntutan di atas mau tidak mau 'memaksa' organisasi untuk melakukan berbagai perubahan atau mati (*change or die*). Bateman dan Zeithaml (1990) mengemukakan bahwa "*organizations must change because their environments change*". Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa bisnis saat ini sedang dihujani dengan berbagai perubahan yang luar biasa yang bersumber dari berbagai hal, baik berupa tekanan yang datang dari dalam maupun dari luar organisasi.

¹ Penulis adalah Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya

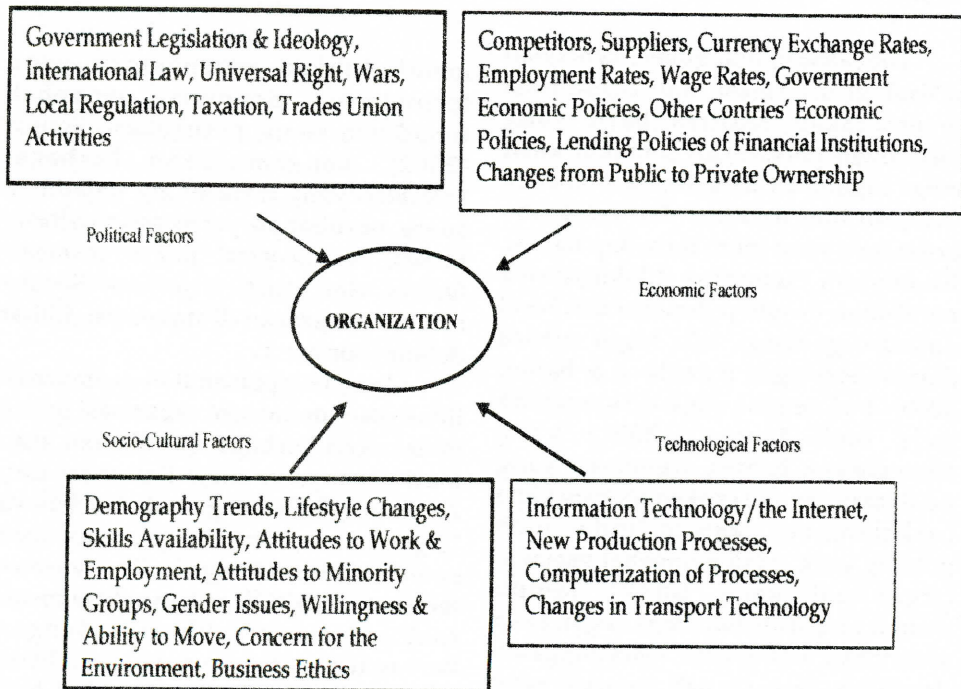
Kebutuhan akan perubahan seringkali muncul bila organisasi dihadapkan oleh berbagai masalah. Namun, tidak semua organisasi melakukan perubahan karena alasan tersebut. Banyak organisasi terdorong melakukan perubahan dengan alasan-alasan yang positif, terutama pada kondisi adanya 'performance gap' antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual (Bateman & Zeithaml, 1990). Pengakuan akan adanya 'performance gap' sering mendorong organisasi untuk melakukan perubahan dan berusaha meningkatkan kinerja pada tingkat yang diharapkan. Namun hasil penelitian dari Mauer (1997) menunjukkan hasil sebaliknya. Alasan umum dari usaha-usaha perubahan yang gagal adalah ketidakmampuan menangani penolakan dari karyawan yang merasa terancam akibat perubahan tersebut, sehingga sulit untuk memperoleh dukungan dan

komitmen karyawan untuk mengimplementasikan perubahan.

Perubahan yang dilakukan hendaknya memperhatikan berbagai aspek dan terencana. *Planned change* merupakan kegiatan perubahan yang sengaja dilakukan dan memiliki tujuan yang jelas sedangkan *unplanned change* adalah perubahan yang dilakukan untuk membuat sesuatu tampak lain tanpa tujuan dan rencana yang jelas. Pemahaman akan jenis perubahan dimaksudkan untuk meminimalkan berbagai konsekuensi negatif dari penolakan terhadap perubahan, sehingga perubahan yang dilakukan dapat membuahkan hasil yang optimal.

AREAS OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Bateman & Zeithaml (1990) mengidentifikasi ada empat *major areas* dari perubahan organisasi, yaitu: (1)



Sumber : Senior, Organisational Change, 2002, p.16

Gambar 1
PETS Factors & Organizational Change

Strategy: perubahan strategi adalah kunci untuk melakukan perubahan lainnya, artinya perubahan strategi akan berdampak pada perubahan area lainnya. Ada 3 tahapan dasar bagi organisasi untuk membuat suatu perubahan strategi, yaitu (a) menyadari bahwa strategi yang ada saat ini tidak lagi sesuai dengan kondisi organisasi, (b) menetapkan suatu visi sebagai arah organisasi di masa mendatang, perubahan strategi, yaitu (a) menyadari bahwa strategi yang ada saat ini tidak lagi sesuai dengan kondisi organisasi, (b) menetapkan suatu visi sebagai arah organisasi di masa mendatang.

oleh perubahan tersebut; (3) *Structural*: perubahan struktural dapat terjadi karena adanya perubahan strategi yang menyebabkan seluruh operasi organisasi dan gaya manajemen juga berubah; (4) *People*: Perubahan atas SDM perlu dilakukan apabila terjadi perubahan dari ketiga aspek yang diuraikan sebelumnya, maupun untuk merubah sikap dan perilaku kerja dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Perubahan strategi, teknologi, dan perubahan lainnya dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi sikap seseorang (kadangkala dengan cara yang negatif). Dalam kenyataannya, merubah SDM merupakan hal tersulit dan terpenting dari seluruh perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi.

RESISTANCE TO CHANGE

Di era turbulen saat ini, perubahan merupakan hal yang tidak bisa dihindari oleh setiap organisasi. Oleh karena perubahan telah menjadi bagian dari dinamika organisasi, maka penolakan karyawan atas perubahan dapat melumpuhkan organisasi. Betapapun kecilnya perubahan yang dilakukan organisasi selalu membawa konsekuensi positif dan negatif bagi para karyawan. Penolakan terhadap perubahan merupakan suatu reaksi

yang normal dari individu dan kelompok, karena mereka telah memiliki kebiasaan tertentu yang seringkali sulit diubah. Penolakan atas perubahan sebagian besar merupakan hasil dari ketidakpahaman karyawan atas strategi organisasi, karyawan memiliki perspektif yang berbeda dengan pihak manajemen tentang perubahan yang terjadi, tidak memahami maksud/tujuan dari atas strategi organisasi, karyawan memiliki perspektif yang berbeda dengan pihak manajemen tentang perubahan yang terjadi, tidak memahami maksud/tujuan dari atas strategi organisasi, karyawan memiliki perspektif yang berbeda dengan pihak manajemen tentang perubahan yang terjadi, tidak memahami maksud/tujuan dari atas strategi organisasi.

terutama kepada orang-orang yang nantinya akan dipengaruhi oleh perubahan tersebut, perubahan yang dibuat sangat ambigu sehingga muncul berbagai interpretasi yang berbeda-beda, perubahan dibuat atas dasar pertimbangan pribadi, dan perubahan yang ada tidak memperhatikan kelompok-kelompok yang telah mapan dalam organisasi.

Folger dan Skarlicki (1999) mengemukakan bahwa perubahan organisasi dapat menghasilkan sikap skeptis dan penolakan dari karyawan, sehingga menyebabkan perubahan yang dibuat menjadi sulit diimplementasikan. Jika manajemen tidak memahami, menerima dan membuat suatu usaha untuk bekerja dengan penolakan, hal tersebut dapat merusak implementasi perubahan. Hal senada juga dikemukakan oleh Coetsee (1999) bahwa kemampuan manajemen untuk mencapai hasil yang maksimal dari suatu perubahan sangat tergantung pada bagaimana pihak manajerial secara efektif menciptakan dan menjaga iklim yang mampu meminimalkan perilaku penolakan dan mendorong penerimaan dan dukungan karyawan.

Namun perlu dicermati oleh para manajer bahwa usaha-usaha yang dilakukan hendaknya diarahkan pada

penyebab terjadinya penolakan bukan pada gejala-gejala yang ada.

Resistance Defined

Untuk memahami konsep *employee resistance*, sangatlah penting untuk mendefinisikan secara jelas apa itu *employee resistance*. Zander (1950, dalam Dent & Goldberg, 1999) seorang periset awal tentang *employee resistance* mendefinisikan *resistance to change* sebagai "*behavior which is intended to protect an individual from the effects of real or imaged change*". Peneliti lain yaitu Zaltman & Duncan (1977, dalam Bradley, 2000) juga mengemukakan hal senada, "*resistance as any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo*". Sedangkan Folger dan Skarlicki (1999) mendefinisikan *resistance* sebagai "*employee behavior that seeks to challenge, disrupt, or invert prevailing assumptions, discourses and power relations*"

Dengan mengacu pada berbagai definisi di atas, Piderit (2000) mengungkapkan bahwa sebenarnya definisi *employee resistance* memiliki jangkauan (*scope*) yang luas dan dari hasil penelitiannya terlihat ada tiga perbedaan dari konsep *employee resistance* yaitu kognitif, emosional, dan perilaku. Hal ini didukung oleh sejumlah penelitian pula seperti penelitian yang dilakukan oleh Armenakis, Harris, dan Nosholder (1993) yang mendefinisikan *employee resistance* dalam konteks perilaku. Coch dan French (1948) serta Argyris dan Schon (1974 dan 1978, dalam Piderit, 2000) mendefinisikan *employee resistance* dari sisi emosional dan melihat penolakan atas perubahan sebagai suatu mekanisme pertahanan diri yang disebabkan oleh rasa frustrasi dan kecemasan. Sedangkan penelitian terkait dengan aspek perilaku dilakukan oleh Brower & Abolafia (1995, dalam Piderit, 2000) yang mendefinisikan *resistance* sebagai "*a particular kind of action or inaction*". Lebih lanjut, Ashforth dan Mael (1998)

juga mendefinisikan *resistance* sebagai "*intentional acts of commission (defiance) or omission*".

Menurut Dent dan Goldberg (1999), sebenarnya seseorang tidaklah benar-benar menolak perubahan, tetapi yang ditolak adalah kehilangan status, kehilangan pembayaran, atau kehilangan kenyamanan yang diakibatkan oleh perubahan tersebut. Hal ini berarti dengan memahami penyebab penolakan karyawan atas perubahan, manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi setiap penolakan.

The Nature and Causes of Resistance

Symptom dalam konteks ini merupakan perilaku tertentu yang individu tunjukkan apabila mereka menolak adanya perubahan. Menurut Hultman (1995) adalah penting untuk membedakan antara *symptom* dari penolakan atas perubahan dan penyebab yang berada dibelakangnya. Perilaku tersebut dibagi menjadi dua kategori, yaitu *active resistance symptom* misalnya sengaja melakukan kesalahan, menampakkan ketakutan, dan melakukan manipulasi; dan *passive resistance symptom*, misalnya menyetujui secara verbal, tetapi tidak diikuti dengan tindakan, berpura-pura tidak mengindahkan, dan menahan informasi. Untuk mendiagnosis penyebab-penyebab penolakan haruslah dipahami pola pikir dari individu tersebut karena mencerminkan nilai-nilai yang dimilikinya. Ada sejumlah alasan mengapa individu menolak perubahan, antara lain : (a) karena perubahan mengharuskan seseorang harus mempelajari hal-hal baru, (b) ketakutan akan masa depan yang tidak pasti akibat perubahan tersebut, (c) harus meninggalkan sesuatu yang sudah familiar, (d) takut kehilangan jabatan atau status yang dimilikinya, (e) ketakutan kehilangan penghasilan (faktor ekonomi), dan (f) takut

kehilangan kontak sosial (dimensi sosial).

Positive Resistance

Para manajer sering menerima penolakan secara negatif dan karyawan yang melakukan penolakan tersebut dipandang sebagai karyawan yang tidak patuh dan menjadi penghalang bagi organisasi dan harus segera diatasi agar tujuan dari perubahan dapat tercapai. Namun penolakan karyawan atas perubahan tidaklah selalu bersifat negatif, artinya penolakan tersebut dapat berdampak positif dan berguna bagi perubahan organisasi. Dengan penuh wawasan dan debat positif, kritik-kritik yang membangun serta ketidaksetujuan, tidaklah bermakna sama dengan penolakan yang bersifat negatif. Justru dengan *positive resistance* dapat menghasilkan pemahaman yang lebih baik serta menambah opsi dan solusi yang bermanfaat.

Argumen ini diperkuat dengan pernyataan Piderit (2000) bahwa penolakan karyawan mungkin akan mendorong manajemen untuk berpikir kembali atau mengevaluasi kembali inisiatif perubahan yang diambil. Penolakan tersebut juga berfungsi sebagai pintu masuk atau filter yang membantu organisasi menyeleksi semua kemungkinan perubahan yang paling tepat untuk situasi yang ada.

USING ADKAR MODEL TO ENCOUNTER EMPLOYEE RESISTANCE

Ada berbagai cara yang dapat digunakan manajemen untuk mengatasi penolakan karyawan atas perubahan. Robbins (2001) mengemukakan beberapa cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan yaitu melalui :

- **Pendidikan dan Komunikasi** (*Education and Communication*): penolakan dapat diminimalkan melalui komunikasi untuk membantu karyawan melihat logika perubahan. Asumsi dari taktik ini

apabila sumber penolakan terletak dalam kesalahan informasi atau komunikasi yang buruk.

- **Partisipasi** (*Participation*): sukar bagi individu-individu untuk menolak suatu keputusan perubahan kalau mereka dilibatkan dalam keputusan tersebut. Asumsinya para peserta mempunyai keahlian untuk memberikan sumbangan yang berarti, keterlibatan mereka dapat mengurangi penolakan, memperoleh komitmen, dan meningkatkan kualitas keputusan akan perubahan.
- **Fasilitasi dan Dukungan** (*Facilitation and Support*): *change agent* dapat menawarkan berbagai upaya untuk mengurangi penolakan. Misalnya dengan memberikan konseling dan terapi kepada karyawan yang cemas akibat perubahan tersebut, memberikan pelatihan ketrampilan baru ataupun cuti pendek yang dibayar untuk memudahkan penyesuaian terhadap perubahan. Kelemahan dari taktik ini adalah mengkonsumsi banyak waktu dan pelaksanaannya tidak dijamin keberhasilannya.
- **Perundingan** (*Negotiation*): yaitu mempertukarkan sesuatu yang berharga untuk mengurangi penolakan. Biasanya dilakukan melalui perundingan dan taktik ini hanya diperlukan bila penolakan berasal dari sumber yang berkuasa. Kelemahan dari taktik ini adalah kemungkinan untuk diperas oleh individu-individu lain yang berada dalam kedudukan yang berkuasa dalam suatu perundingan.
- **Manipulasi dan Kooptasi** (*Manipulation & Cooptation*): manipulasi mengacu pada upaya pengaruh yang tersembunyi. Memuntir dan memutarbalikkan fakta untuk membuat fakta tampak menarik, menahan informasi yang tidak diinginkan dan menciptakan rumor palsu agar para karyawan

menerima dengan baik suatu perubahan. Sedangkan kooptasi merupakan bentuk manipulasi dan partisipasi yaitu upaya menyuap pemimpin kelompok penolak dengan memberikan peran utama dalam keputusan perubahan dengan maksud untuk memperoleh dukungan dan bukan untuk mencari keputusan yang lebih baik. Cara ini merupakan yang paling mudah untuk memperoleh dukungan tetapi dapat menjadi bumerang jika karyawan menyadari dirinya diperalat, maka dapat memperburuk kredibilitas *change agent*.

- **Pemaksaan (*Coersive*):** merupakan penerapan ancaman atau kekuatan langsung terhadap penolak, misalnya ancaman ditransfer, hilangnya peluang promosi, evaluasi kinerja yang negatif atau surat rekomendasi yang buruk. Kelemahan menggunakan taktik ini, karyawan hanya melakukan perubahan dengan terpaksa dan kredibilitas *change agent* menjadi jelek.

Cara-cara mengatasi penolakan di atas, memiliki beberapa kelemahan antara lain : cara-cara di atas hanya melihat penyebab penolakan secara parsial, sulit diterapkan secara maksimal bila penyebab penolakan lebih dari satu, sulit diterapkan pada kondisi heterogenitas penyebab penolakan yang tinggi, dan keberhasilan penerapannya bersifat *temporary* karena tidak bermula dari kesadaran dan keinginan karyawan untuk berubah.

Salah satu model lain yang ditawarkan dan memiliki keunggulan daripada cara di atas adalah ADKAR Model. ADKAR Model merupakan *change management model* yang berorientasi pada tujuan (*goal*) dimana tim manajemen perubahan menfokuskan aktivitas mereka atas hasil

tertentu. Aplikasi dari ADKAR Model ditujukan untuk perubahan yang terencana (*planned change*) dan model ini dapat digunakan untuk: mendiagnosis penolakan karyawan atas perubahan, membantu transisi karyawan melewati proses perubahan, menciptakan suatu rencana tindakan (*action plan*) yang berhasil bagi pengembangan pribadi selama perubahan, dan mengembangkan *change management plan* bagi para karyawan.

ADKAR model menawarkan berbagai keunggulan, antara lain memiliki kemampuan mengidentifikasi mengapa perubahan tidak berjalan dengan baik dan langkah-langkah apa yang perlu dibuat agar perubahan tersebut bisa berhasil. Di dalam ADKAR Model, perubahan di *break down* menjadi bagian yang kecil, memahami di bagian mana perubahan gagal dilakukan, dan dampak yang ditimbulkan dari penolakan tersebut. Model ini juga dapat dipakai untuk melakukan perubahan baik di level individu, kelompok, *inter-group*, maupun di level organisasi, dan dampak dari keberhasilan penerapan model ini akan bersifat permanen karena perubahan itu terjadi bermula dari kesadaran dan keinginan untuk berubah serta dilengkapi dengan pengetahuan, kemampuan, dan penguatan berupa *reward*. Agar penggunaan ADKAR Model dapat efektif, perlu dipahami *framework* yang mendasarinya. Perubahan dapat terjadi pada dua dimensi yaitu dimensi bisnis (*business dimension*) dan dimensi orang (*people dimension*). Keberhasilan akan suatu perubahan dapat terjadi apabila kedua dimensi perubahan tersebut terjadi secara simultan.

Business Dimension of Change

Elemen-elemen yang tercakup dalam dimensi bisnis lebih banyak terkait dengan adanya *new process, systems*, maupun struktur organisasi yang telah diimplementasikan ke dalam organisasi.

People Dimension of Change

Riset menunjukkan bahwa dalam melakukan suatu perubahan, problem yang muncul lebih banyak terkait dengan dimensi orang daripada dengan dimensi bisnis dan hal ini sering menjadi penyebab kegagalan suatu perubahan.

ADKAR Model ditujukan untuk mengelola *people dimension of change*. Adapun elemen-elemen dalam ADKAR Model adalah sebagai berikut: (1) *Awareness* - kesadaran akan kebutuhan terhadap perubahan; (2) *Desire* - keinginan untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan; (3) *Knowledge* - pengetahuan bagaimana melakukan perubahan; (4) *Ability*-kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan (*new skills and behaviors*) berbasis *day to day*; dan (5) *Reinforcement*- penguatan untuk menjaga perubahan yang telah dibuat/terjadi.

Awareness

Awareness merupakan langkah awal dalam model ADKAR, dimana organisasi perlu menumbuhkan kesadaran akan perubahan. Ada empat elemen utama dari *awareness*, yaitu:

Key Messages

Sewaktu menciptakan kesadaran akan perubahan, hendaklah dikomunikasikan *key messages* yang meliputi: (1) *Messages* tentang kondisi bisnis saat ini yang terdiri dari situasi saat ini dan alasan yang rasional untuk melakukan perubahan, misalnya persaingan, keinginan konsumen, kondisi keuangan organisasi, dan lain sebagainya, dan konsekuensi yang akan terjadi bila perubahan tidak dilakukan; (2) *Messages* tentang perubahan, yang meliputi visi organisasi setelah perubahan dilakukan, jangkauan perubahan (proses, organisasi, sistem, dan teknologi), sasaran dari perubahan, keseluruhan *timeframe* untuk

mengimplementasikan perubahan, menyatukan perubahan dengan strategi bisnis, seberapa besar perubahan dibutuhkan, siapa yang paling dipengaruhi dan tidak dipengaruhi oleh perubahan tersebut dan apa yang harus berubah, bagaimana dan kapan perubahan dilakukan termasuk apa yang tidak perlu berubah; (3) *Messages* tentang bagaimana dampak perubahan bagi karyawan, yang meliputi dampak perubahan atas aktivitas sehari-hari dari setiap karyawan, implikasi perubahan atas *job security*, aktivitas dan perilaku tertentu yang diharapkan dari karyawan termasuk dukungan atas perubahan, prosedur untuk memperoleh bantuan selama dilakukannya perubahan dan cara-cara memberikan umpan balik kepada karyawan; (4) Memperbaharui status dan laporan progresitas yang meliputi: jadwal perubahan secara keseluruhan, kapan informasi baru tersedia, bagaimana informasi tentang perubahan dibagikan dan point-point keputusan utama tentang perubahan.

Meskipun ada *guidance* tentang bagaimana *key messages* dikomunikasikan, tetapi hal tersebut tidaklah menjawab semua masalah yang muncul dalam melakukan suatu perubahan. Hal penting yang harus dilakukan adalah bagaimana menyampaikan *messages*, terutama bila tidak diperoleh jawaban mengenai pada saat apa dan kapan informasi tambahan akan tersedia.

Channels For Building Awareness

Komunikasi manajemen adalah metode yang paling umum digunakan untuk menciptakan kesadaran akan perubahan. Komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

- *Face-to-Face* - meliputi antara lain : *group meetings, focus groups, one-on-one meetings, road show presentations, team meetings, dan training courses & workshops.*

- *Alternate Communication Channels* – meliputi antara lain: *emails, bulletin boards, demonstrations, faxes, internal memos, videos, voicemails, website (intranet), posters, newsletter, booklets, dan leaflets*

Hal penting yang harus diperhatikan dalam memilih saluran komunikasi adalah kehati-hatian, artinya organisasi harus berhati-hati dalam memilih saluran komunikasi yang tepat sesuai dengan waktu dan dampak dari *message* yang disampaikan kepada *audience*-nya. Misalnya jangan menggunakan *email* bila *layoff* merupakan bagian dari perubahan yang terjadi.

Timing and Audiences

Pada waktu membangun kesadaran kebutuhan akan perubahan, waktu adalah hal vital yang harus diperhatikan. Semakin lama karyawan berada dalam proses perubahan, semakin besar dampaknya terhadap produktivitas dan konsumen secara menyeluruh. Untuk itu informasi tentang perubahan hendaknya disampaikan secara jelas kepada karyawan dan bila tidak dilakukan akan sangat beresiko bagi organisasi terutama bila karyawan sendiri yang mengetahui dan memahami perubahan tersebut. Bahkan lebih lanjut, organisasi akan kehilangan peluang untuk melibatkan karyawan dalam mendisain keseluruhan perubahan. Untuk itu *timing* yang tepat adalah pada saat kesadaran akan perubahan muncul.

Selain faktor *timing*, faktor *audience* juga harus mendapat perhatian. Dalam menghadapi perubahan, karyawan dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu (1) kelompok yang terbuka dan menginginkan perubahan, (2) kelompok yang *uncertain* dan ragu-ragu terhadap perubahan, dan (3) kelompok yang tidak ingin berubah. Distribusi dari ketiga kelompok tersebut sangat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan jenis perubahan yang

akan dilakukan. Begitu pula dampak dari berbagai kombinasi ketiga jenis kelompok di atas berbeda-beda, mulai dari dampak yang paling kecil sampai yang kompleks, sehingga cara untuk menangani ketiga kelompok di atas juga berbeda-beda tergantung kondisi dari masing-masing organisasi.

Desire

Building Desire

Dalam kenyataannya para manajer tidak dapat mendikte ataupun mengontrol keinginan karyawan untuk berubah. Tetapi apapun pilihan karyawan tidaklah berarti manajer tidak memiliki *power* untuk mencapai hasil tertentu secara bersama-sama. Ada sejumlah elemen yang dapat menciptakan keinginan untuk berubah, antara lain: (1) ketakutan kehilangan pekerjaan; (2) ketidakpuasan dengan situasi saat ini; (3) potensi terjadinya konsekuensi negatif; (4) adanya afiliasi dan *sense of belonging*; (5) adanya pengembangan karir; (6) insentif atau kompensasi; dan (7) harapan akan kondisi yang lebih baik di masa yang akan datang.

Personal Context for Change

Dalam memunculkan keinginan untuk berpartisipasi terhadap perubahan hendaknya memperhatikan *motivating factors* yang diberikan, baik *positive* maupun *negative motivating factors*, karena kedua hal tersebut akan dievaluasi oleh karyawan dalam konteks personal seperti situasi keluarga (kesehatan, posisi keuangan, hubungan yang dimiliki, stabilitas dan lain sebagainya), pengalaman dan rencana karir pribadi (keberhasilan, kegagalan, promosi dan lain sebagainya), dan derajat dari perubahan yang akan mempengaruhi karyawan secara pribadi.

Organizational Context of Change

Selain mengevaluasi *positive* dan *negative motivating factors* dalam *personal context*, para karyawan juga perlu mengevaluasi dalam konteks organisasi, yang hendaknya didasarkan pada: (1)

sejarah perubahan organisasi (kesuksesan dan kegagalan perubahan di masa lalu); (2) nilai-nilai dan budaya organisasi (bagaimana perlakuan organisasi terhadap karyawan dan bagaimana karyawan memperlakukan sesamanya).

Methods for Creating a Desire to Change

Prosci Outline Learning Centre mengemukakan ada sepuluh metode utama untuk menciptakan keinginan untuk berubah. Namun langkah pertama sebelum menggunakan metode tersebut hendaknya memastikan bahwa tiap karyawan telah menyadari kebutuhan akan perubahan. Meskipun metode-metode yang dikemukakan dilengkapi dengan berbagai teknik, tidaklah berarti metode-metode ini merupakan "all in one solution" (satu solusi untuk semua masalah), karena kombinasi dari perubahan yang spesifik, jenis organisasi dan keunikan tiap karyawan akan menghasilkan tindakan yang berbeda-beda pula. Untuk itu perlu kehati-hatian dalam memilih pendekatan yang tepat untuk tiap situasi dan kondisi yang dihadapi. Adapun ke sepuluh metode tersebut adalah sebagai berikut:

Method 1: Listen and Understand Objections

Langkah kritis yang manajer perlu ambil sewaktu menciptakan keinginan untuk berubah adalah *listen*. Dalam banyak kasus, masalah penolakan terhadap suatu perubahan sebenarnya bermula dari keinginan karyawan untuk didengar mengenai keberatan-keberatan mereka akan perubahan. Dengan memahami hal ini, maka akan dapat diciptakan jalur yang jelas terhadap pemecahan masalah dan dapat membantu manajer mengidentifikasi kesalahpahaman tentang perubahan terutama dengan adanya berbagai rumor yang dapat memunculkan persepsi dan pesan yang salah. Namun perlu kehati-hatian dalam menggunakan metode ini.

Manajer harus menghindari debat dengan karyawan karena tujuan dari proses ini adalah mendengarkan dan memahami serta menyediakan kejelasan informasi tentang suatu perubahan, dan bukan membujuk/menyakinkan karyawan untuk mau melakukan perubahan tersebut. Dengan kata lain, manajer harus memberikan waktu bagi karyawan untuk melewati masa transisi dan tidak mencoba melakukan perubahan dalam satu kali pertemuan.

Method 2: Focus on the "What" and Let Go of the "How"

Dalam melakukan berbagai jenis perubahan, sangatlah efektif bagi manajer untuk mengkomunikasikan secara sederhana "apa" yang perlu berubah dan membiarkan "bagaimana" karyawan melakukan perubahan tersebut. Proses ini akan memunculkan rasa memiliki karyawan atas perubahan. Dalam metode ini, tugas manajer adalah *men-share*-kan dengan jelas kepada karyawan mengenai visi, tujuan yang ingin diraih, dan *timelines*. Dengan adanya *involvement* dan *ownership* akan memunculkan keinginan karyawan untuk mendukung perubahan. Namun teknik ini hanya berguna bila dilakukan pada *small group* atau pada departemen dimana perubahan hanya berada pada departemen itu saja dan memiliki sedikit (tidak ada) pengaruh terhadap kelompok/departemen lainnya. Metode ini sangat sulit diimplementasikan bila berada pada kondisi: (1) perubahan secara signifikan perlu dilakukan dalam skala besar (*cross department*) sehingga membutuhkan disain dan koordinasi yang baik; (2) total jumlah karyawan cukup besar sehingga tidaklah mungkin melibatkan semua dalam mendisain perubahan; (3) disain tentang kondisi masa yang akan datang telah ditentukan terlebih dahulu dan tidak dapat diubah; (4) perubahan bersifat *dramatis dan terjadi secara cepat*.

Namun kondisi-kondisi di atas dapat diatasi dengan cara memisahkan antara kelompok yang khusus di minta masukan/inputnya saja dan kelompok karyawan yang benar-benar terlibat dalam mendisain perubahan.

Method 3: Remove Barriers

Keinginan untuk berubah dapat dihambat oleh berbagai rintangan. Hambatan-hambatan yang muncul dapat berupa keluarga, masalah-masalah pribadi, dan keterbatasan fisik atau keuangan. Langkah pertama dalam menggunakan metode ini adalah memahami secara benar dan dalam tentang situasi dari masing-masing karyawan. Apa yang mungkin muncul sebagai penolakan akan perubahan mungkin karena adanya hambatan yang tersembunyi di masa lalu yang karyawan tidak dapat dilihat. Jadi, identifikasilah hambatan-hambatan dengan jelas dan tentukan cara-cara yang organisasi mampu lakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

Method 4: Provide Simple, Clear Choices and Consequences

Building desire mutlak merupakan suatu pilihan, yang berarti para manajer dapat mempermudah proses ini melalui kejelasan tentang pilihan yang karyawan miliki selama perubahan. Dengan kata lain, sediakan pilihan yang sederhana dan jelas beserta konsekuensi untuk tiap pilihan dan biarkan karyawan memilih dan mengendalikan semua pilihannya sendiri.

Method 5: Create Hope

Pada umumnya seseorang akan merespon peluang untuk sesuatu yang baik di masa mendatang, karena mereka memiliki harapan. Manajer dapat menciptakan keinginan untuk berubah dengan melakukan *sharing* akan keinginan mereka akan perubahan, kegembiraan dan antusias, serta harapan akan masa depan yang

lebih baik bagi karyawan dan organisasi. Karyawan akan mengikuti seorang pemimpin yang dihargai, dihormati, dipercaya, serta dapat menciptakan harapan. Metode ini sangat efektif bila organisasi menggunakan pola kepemimpinan yang bersifat partisipatif.

Method 6: Show the Benefits in Areas and Tangible Way

Bagi kebanyakan karyawan, prinsip 'lihat dulu baru percaya' sering menjadi motto hidup mereka. Untuk itu organisasi perlu mendemonstrasikan *benefits of change* yang nyata sehingga dapat menciptakan keinginan karyawan untuk berubah. Adapun cara-cara yang dapat dilakukan antara lain: (1) *sharing*-kan studi kasus-studi kasus pada organisasi lain yang telah sukses melakukan perubahan yang sama serta hasil yang telah dicapai; (2) mengundang pemimpin-pemimpin organisasi lain untuk menceritakan bagaimana jenis perubahan yang sama dapat mendatangkan keberhasilan bagi organisasi mereka; (3) mendemonstrasikan secara nyata keberhasilan akan uji coba perubahan yang telah dilakukan organisasi, misalnya melalui perayaan keberhasilan secara sederhana. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa keberhasilan dapat dicapai dan untuk mengatasi keragu-raguan dan ketakutan dari karyawan akan perubahan.

Method 7: Make a Personal Appeal

Apabila manajer memiliki hubungan kerja yang akrab dengan karyawan, gunakanlah kedekatan personal untuk menciptakan keinginan dan dukungan akan perubahan. *Personal appeal* akan bekerja baik bila ada kejujuran (*honesty*) dan hubungan yang terbuka (*open relationships*) sehingga tingkat *trust* dan *respect* juga tinggi, karena tiap individu cenderung untuk mendukung orang yang dekat

dengan mereka dan kepada orang yang mereka percayai.

Method 8: Convert the Strongest Dissenters

Dalam diri setiap individu pasti memiliki opini yang berbeda tentang *leaders*, sehingga bila ada individu-individu yang vokal dan secara keras menolak perubahan akan berdampak negatif pada banyak karyawan dalam organisasi. Untuk menghadapi karyawan-karyawan tipe ini, manajer dapat menggunakan taktik dan intervensi untuk merubah penolakan mereka menjadi pendukung perubahan. Dengan demikian mereka akan menjadi penyokong yang kuat akan perubahan (*the strongest advocates*). Metode ini lebih terfokus untuk menangani *strong resistors* yang jumlahnya relatif lebih sedikit. Apabila *strong resistors* telah diubah menjadi *strong advocates*, maka mereka dapat mempengaruhi karyawan lain dalam organisasi. Bila metode ini tidak berhasil dilakukan manajemen, maka metode kesembilan dapat menjadi opsi terbaik.

Method 9: Create a Sacrifice

Menciptakan "*sacrificial lamb*" merupakan metode yang efektif bila terjadi penolakan dari *key managers*. *Key managers* yang tidak mau mengikuti perubahan sering memilih keluar dari organisasi. Untuk itu biasanya organisasi menyediakan *termination packages* seperti menawarkan pensiun lebih awal ataupun sejumlah program lain yang lebih baik bagi para manajer yang memilih keluar dari organisasi. Keputusan organisasi membiarkan *key managers* keluar dari organisasi mengandung pesan bahwa (1) organisasi serius tentang perubahan tersebut; (2) penolakan terhadap perubahan tidak dapat ditolerir; (3) konsekuensi untuk mengikuti perubahan yang dilakukan oleh organisasi sangat riil dan berat. Yang harus dicermati organisasi dalam

metode ini adalah organisasi tidak seharusnya melihat '*sacrificial lamb*' sebagai suatu standar praktek. Artinya metode ini seharusnya digunakan setelah opsi yang lain gagal diterapkan dan perubahan yang dilakukan beresiko. Sewaktu ketakutan tercipta dalam suatu organisasi, cara positif dan negatif dapat digunakan oleh organisasi tersebut. Namun perlu diingat bahwa organisasi juga perlu mengelola secara hati-hati akan konflik yang muncul dari implementasi metode ini.

Method 10: Use Money or Power

Apabila *middle* dan *senior manager* menolak perubahan, maka organisasi dapat mengatasinya dengan cara pemberian insentif. Cara ini hanya boleh dilakukan bila semua metode lainnya telah gagal. Adapun jenis insentif yang dapat diberikan, berupa: (1) peningkatan kompensasi atau menciptakan program bonus dimana karyawan diberi penghargaan secara langsung setelah selesai melakukan perubahan dengan sukses; (2) menawarkan promosi ke posisi yang diinginkan. *Bargain* dalam hal ini sangat diperlukan untuk memindahkan berbagai penolakan dan merubahnya menjadi dukungan. Dengan kata lain, *bargain* merupakan tindakan dan perilaku tertentu yang diharapkan untuk mendukung perubahan. Dalam kondisi ini, uang dan posisi merupakan alat yang dapat menciptakan keinginan untuk mendukung perubahan.

Knowledge

The Role of Knowledge

Pengetahuan merupakan langkah ketiga dalam ADKAR Model. Setelah *awareness* dan *desire* dicapai, maka pengetahuan adalah langkah berikutnya untuk melakukan perubahan. Pengetahuan dalam konteks ini mengacu pada proses pembelajaran yang meliputi

pembelajaran tentang perubahan dan informasi tentang bagaimana melakukan perubahan, karena para karyawan perlu mengetahui seperti apa perubahan di masa mendatang dan ini merupakan deskripsi yang harus diberikan di awal sebuah proses perubahan. Para karyawan perlu memahami apa yang akan berbeda dan yang tidak, baik itu hal-hal baru dalam proses bisnis, prosedur kerja baru, jabatan-jabatan baru, *skill* baru yang dibutuhkan maupun sistem kerja yang baru. Apabila keputusan-keputusan tentang perubahan tidak diinformasikan kepada karyawan, organisasi seharusnya menyediakan media informasi yang dapat diakses oleh karyawan. Jangan membiarkan kevakuman pengetahuan tentang perubahan diisi oleh berbagai rumor dan informasi yang salah.

Creating Knowledge

Pengetahuan dapat diciptakan bagi karyawan melalui berbagai media, mulai dari pelatihan formal di kelas sampai dengan observasi dan contoh-contoh riil. Secara umum, pengetahuan dapat diciptakan melalui :

Training and education Programs

Metode yang paling umum untuk menciptakan pengetahuan di antara karyawan adalah melalui program pelatihan dan pendidikan yang terstruktur. Bagi perubahan berskala besar, program pelatihan merupakan suatu program wajib bagi semua karyawan dan dapat dimulai dari *web-based online training* sampai dengan *formal class-room training*. Sebaliknya, bagi perubahan berskala kecil, pelatihan dapat berupa presentasi khusus pada pertemuan normal para staff atau mendiskusikan *handout-handout* yang sederhana tentang perubahan dan apa yang karyawan seharusnya lakukan dengan cara yang berbeda di masa yang akan datang. Isi dari pelatihan seharusnya meliputi: (a)

pernyataan kembali alasan-alasan mengapa perlu melakukan perubahan dan faktor-faktor pendorongnya baik internal maupun eksternal; (b) mendeskripsikan secara detail kondisi masa mendatang termasuk mendiskusikan tentang proses dan tujuan bisnis yang baru, teknologi, dan peralatan-peralatan yang baru; (c) menspesifikasikan ketrampilan, pengetahuan, dan perilaku-perilaku yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mendukung perubahan; dan (d) apa yang harus dilakukan apabila proses atau peralatan yang baru tidak bekerja. Jangan membiarkan karyawan kembali pada proses kerja yang lama. Oleh karena itu, perlu diinstruksikan bagaimana menangani masalah-masalah yang muncul selama mengimplementasikan perubahan.

Open and Ready Access to Information

Pengetahuan tidak selalu disampaikan kepada karyawan melalui program-program pelatihan yang proaktif atau yang diinginkan. Banyak karyawan yang belajar dengan mengakses informasi yang telah tersedia bagi mereka. Gunakanlah berbagai media pembelajaran yang mudah diakses karyawan seperti *intranets*, *shared file servers*, ataupun *web pages*, dan juga akses-akses fisik seperti *project room*, *project library*, *bulletin boards*, kios-kios informasi, dan *work stations* tertentu yang khusus mendemonstrasikan sistem peralatan-peralatan baru. Informasi yang dibagikan dalam saluran ini meliputi antara lain *project schedules*, kebijakan, dan prosedur yang baru, peran, dan deskripsi jabatan-jabatan baru, *layout* ataupun desain bangunan yang baru.

Examples & Role Models

Contoh-contoh dan *role models* dapat memberikan karyawan suatu demonstrasi yang mungkin lebih bermakna daripada pelatihan di kelas. Untuk mempermudah proses ini, karyawan-karyawan yang berada pada

kurva pembelajaran yang lama seharusnya diidentifikasi sebagai *mentor* atau *advisor* bagi karyawan lain yang membutuhkan bantuan. Yang perlu diperhatikan adalah dalam memilih karyawan haruslah individu-individu yang dihargai dengan baik oleh sesama rekan kerja mereka. Jenis informasi yang diberikan kepada karyawan untuk membangun pengetahuan dapat dibagi menjadi: (1) pengetahuan tentang kondisi masa yang akan datang yang terdiri dari prinsip, proses, sistem operasi, struktur organisasi, dan *job roles* yang baru; (2) pengetahuan tentang *skill*, perilaku, dan informasi yang karyawan butuhkan untuk beroperasi dalam lingkungan yang baru.

Pitfalls to avoid

Meskipun *building knowledge* merupakan langkah yang penting dalam suatu perubahan, tidaklah berarti kedua elemen sebelumnya boleh diabaikan. Seringkali, para manajer mengabaikan elemen *awareness* dan *desire* dan langsung masuk pada elemen *knowledge* dengan suatu pemikiran bahwa perubahan dimulai dengan melatih karyawan. Situasi ini sama dengan pepatah yang mengatakan "*you can lead a horse to water but you cannot make it drink*". Menciptakan pengetahuan bagi karyawan hanya dapat dimulai apabila karyawan memiliki keinginan untuk belajar dan siap merangkul perubahan. Manajer yang mengabaikan dua elemen sebelumnya dalam ADKAR Model seringkali terpaksa harus mengulangi pelatihan ataupun cara-cara lain untuk mengajarkan karyawan kembali tentang perubahan, karena mereka tidak siap untuk belajar tentang perubahan.

Ability

Ability dalam konteks ini merupakan suatu tingkatan dimana seseorang dapat menunjukkan keterampilan yang dimiliki dan bertindak atas dasar pengetahuan

tentang bagaimana untuk berubah. Kemampuan dapat dilihat dari:

Physical Motor Skill Ability

Mengembangkan kapabilitas fisik yang berbeda/baru berarti melakukan perubahan. Dalam hal ini dibutuhkan transformasi pengetahuan ke dalam *physical motor skills* yang terdiri dari penanganan produk, menjalankan peralatan baru, mengoperasikan mesin, dan lain sebagainya.

Cognitive or Analytical Ability

Merupakan pendekatan kerja yang mengaplikasikan metode-metode kerja yang baru. Dalam hal ini dibutuhkan transformasi pengetahuan ke dalam *analytical* dan *cognitive skills*, antara lain ketrampilan memecahkan masalah, mengimplementasikan kebijakan-kebijakan dan prosedur bisnis baru, dan *public speaking skill*

Behavior

Merupakan interaksi secara berbeda antara rekan kerja, konsumen, dan *supplier*. Dalam hal ini dibutuhkan transformasi pengetahuan ke dalam perilaku kerja yang baru seperti hubungan antar pribadi, dinamika kelompok, dan menghentikan kebiasaan buruk.

Dengan memahami setiap area perubahan di atas, diharapkan karyawan dapat memahami bagaimana pengaruh perubahan organisasi dan menghubungkan perubahan organisasi dengan *new ability* yang dimilikinya dalam mengimplementasikan perubahan tersebut dalam situasi yang berbeda. Begitu pula dapat diantisipasi hambatan-hambatan tertentu guna mengembangkan perubahan-perubahan tertentu yang didasarkan atas skenario yang berbeda.

Ada 3 langkah pengembangan kemampuan organisasi untuk berubah, yaitu:

Step 1: Developing Ability Takes Time, Practice & Coaching

Lakukanlah pengembangan pada jalur yang benar, berfokus pada pendampingan yang efektif dan gunakanlah teknik *mentoring* untuk mengembangkan *skills* dan *abilities* yang tepat. Untuk itu pastikan bahwa pelatih, penyelia, dan pemimpin tim perubahan dipersiapkan untuk membantu karyawan melalui "kurva pembelajaran/*learning curve*". Hal ini berarti tiap *key players* perlu untuk: (1) membantu karyawan mengaplikasikan apa yang telah mereka pelajari ke dalam situasi kerja yang riil; (2) memastikan bahwa karyawan mempunyai waktu dan peluang untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan baru; (3) menyediakan solusi bila "*real work*" tidak cocok dengan apa yang karyawan pelajari dalam pelatihan; (4) jadilah '*role model*' bagaimana bertindak dalam lingkungan yang baru dan (5) mampu mengidentifikasi kapan '*more time*' bukan merupakan jawaban dan intervensi eksternal dibutuhkan.

Namun perlu diingat bahwa tingkatan tiap karyawan dalam mengembangkan kemampuan tidak dapat menjadi prediktor utama atas

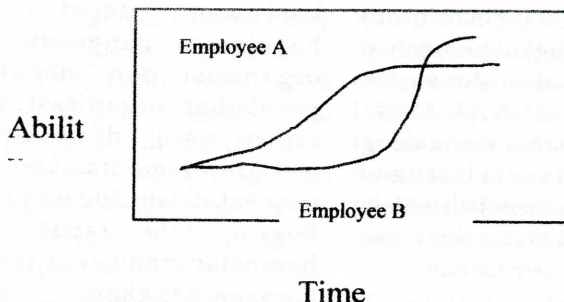
kinerja mereka. Dalam beberapa kasus, karyawan yang menggunakan waktu lebih lama untuk mengembangkan kemampuannya, mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi seiring dengan berjalannya waktu dibandingkan dengan karyawan yang belajar lebih cepat, seperti terlihat pada Gambar 2 berikut ini.

Step 2: Diagnosing the Root Cause of Obstacle

Apabila organisasi memutuskan bahwa intervensi eksternal dibutuhkan, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah memilih area yang tepat untuk intervensi. Mengembangkan *ability* sering merupakan usaha yang menimbulkan interpretasi yang ambigu, di mana dari perspektif organisasi dianggap hanya terjadi satu perubahan, tetapi dari perspektif karyawan terjadi berbagai perubahan. Untuk itu seorang *change agent* hendaknya melihat dan memahami akar dari hambatan-hambatan yang ada. Ada dua skenario yang dapat dipakai dalam hal ini yaitu:

Scenario 1 - Change the Person or Alter the Change

Apabila dihadapkan pada kasus di mana akar permasalahan tidak jelas (misalnya penolakan karyawan



Sumber : Change Management Learning Center, di down load April 2006

Gambar 2
Rate of Learning Vs Ultimate Performance Level

disebabkan karena sistem nilai yang dimilikinya), maka perubahan tersebut mungkin tidak tepat untuk individu yang bersangkutan atau memindahkan individu tersebut dari situasi yang ada.

Scenario 2 - Remove the Barriers to Ability

Pada banyak kasus, seorang manajer atau rekan kerja dapat membantu memindahkan hambatan, meskipun kadangkala intervensi eksternal dapat digunakan untuk memindahkan hambatan-hambatan yang mencegah seseorang mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung perubahan. Biasanya intervensi ini direncanakan dan memiliki tujuan yang jelas, tetapi kadangkala dapat terjadi secara tidak sengaja pula.

Step 3: Planning & Implementing the Intervention

Beberapa perubahan membutuhkan intervensi dari luar untuk membantu pengembangan kemampuan untuk berubah, bahkan dalam kasus di mana keinginan untuk berubah terhalangi oleh hambatan fisik atau mental yang mencegah seseorang untuk berubah tanpa adanya intervensi eksternal. Intervensi dalam hal ini lebih bersifat memberi pandangan/masukan dan konseling pribadi, ataupun dalam bentuk intervensi fisik termasuk mengisolasi individu tersebut dari sumber masalah. Untuk itu organisasi perlu merencanakan secara hati-hati jenis intervensi yang akan dipakai untuk menangani akar permasalahan, mengimplementasikan, dan menilai intervensi tersebut. Apabila intervensi yang dilakukan tidak berhasil, maka lakukan penilaian kembali terhadap akar permasalahan yang ada, apakah sudah teridentifikasi dengan tepat ataukah belum, kemudian lakukan intervensi yang berbeda. Dalam beberapa kasus, *supervisor* mungkin bukanlah orang yang tepat untuk mengintervensi atau memberikan

bantuan, tetapi rekan kerja yang dihormati dan dipercayailah yang merupakan orang yang tepat. Terkait dengan variabel *ability*, ADKAR Model hanya membantu mengidentifikasi tujuan/hasil yang diinginkan, tetapi perubahan aktivitas-aktivitas manajemenlah yang menjadi kunci untuk mencapai tujuan.

Reinforcement

Reinforcement & the Employee - Manager Disconnect

Langkah terakhir dalam ADKAR Model adalah penguatan (*reinforcement*) atas perubahan yang terjadi. Ada berbagai bentuk penguatan baik berupa insentif maupun program penghargaan lainnya (*recognition programs*). Riset yang dilakukan oleh *Prosci Learning Center* pada tahun 2004 mengemukakan *Top - Five Job Factors* yang memotivasi karyawan dalam bekerja dan *Top - Five Job Factors* yang digunakan para manajer dan supervisor untuk memotivasi para bawahan mereka. Secara lebih jelas, perhatikan Tabel 1.

Dari tabel tersebut terlihat ranking yang saling kontradiktif, dimana manajer dan *supervisor* mengatakan bahwa program insentif yang terstruktur merupakan ranking peretama dari *Top - Five* yang digunakan untuk memotivasi dan menghargai karyawan mereka. Sedangkan karyawan justru menempatkan *positive leadership skills* pada ranking pertama, sementara manajer dan *supervisor* menempatkan faktor ini pada urutan terakhir. Namun dalam aplikasinya, prioritas karyawan dan manajer dapat berbeda-beda sesuai dengan ukuran organisasi, level, jenis organisasi, budaya organisasi, kebijakan-kebijakan organisasi, dan karakteristik biografi karyawan.

Most De-Motivating Job Factors

Hasil survei dari Prosci juga menunjukkan adanya lima faktor yang tidak memotivasi karyawan dalam

bekerja (*Employee Top Five Demotivators*), yaitu: (1) kemampuan *leadership* yang buruk dari *supervisor*; (2) peralatan dan

para karyawan dalam melewati proses perubahan.

Tabel 1
Top - Five Job Factors

Ranking	Motivating Employees	Managers & Supervisor Use to Motivate
1	Relationship with supervisor (positive leadership skills)	Structured incentive programs
2	Relationship with my co-workers	Career pathing
3	Benefits or improvements in benefit offerings	Feedback to employees
4	Adequate & appropriate work tools & equipment	Personal awards
5	Competitive pay	Positive leadership skills

Sumber : www.change-management.com (di download 5 April 2006)

perlengkapan kerja yang tidak tepat; (3) lingkungan kerja yang buruk; (4) benefit yang tidak tepat atau tidak ada; dan (5) insentif yang tidak relevan (*irrelevant incentives*).

The Effect of the Disconnect

Dari hasil riset yang dikemukakan di atas maka dapat digambarkan: (1) para karyawan memiliki *value* yang berbeda dengan para manajer dan *supervisor*; (2) para manajer sering *underestimate* terhadap pengaruh pribadi mereka dalam memotivasi dan memberikan penghargaan kepada karyawannya; dan (3) faktor-faktor yang memotivasi karyawan lebih banyak terkait dengan *relationship* dengan orang lain.

The critical Take - Away for Change Management

Selama proses perubahan, salah satu *channel* terpenting untuk penguatan perubahan adalah peran dari *coaches* dan *supervisors*. Artinya, keterampilan dan kompetensi mereka dalam mengelola perubahan tidak dapat diabaikan maupun ditukar. Rencana pendampingan dan pelatihan yang terstruktur dari *front-line supervisor* sangatlah penting bagi keberhasilan

PENUTUP

Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa perubahan merupakan hal yang tidak bisa dihindari oleh suatu organisasi. Agar dapat *survive* dan unggul, organisasi harus melakukan berbagai perubahan. Namun aplikasi perubahan seringkali mendatangkan penolakan dari karyawan. Untuk itu strategi organisasi yang tepat untuk menangani penolakan dapat meminimalkan dampak negatif dari penolakan yang terjadi. ADKAR Model menawarkan berbagai keunggulan dalam menangani penolakan atas perubahan, namun aplikasi model ini akan optimal bila (1) tahapan pertama dan kedua dapat dilalui dengan baik; (2) *change agent* memiliki kompetensi (*knowledge, skill, ability, dan attitude*) yang tinggi; (3) perubahan harus dimulai dari *top management*; dan (4) adanya dukungan yang optimal dari seluruh tim manajemen organisasi, baik dukungan sistem maupun finansial.

DAFTAR RUJUKAN

Ashforth, B. E. and Mael, F. A., 1998. "The power of resistance: Sustaining valued identities". In R. M. Kramer and M.A. Neale (Eds.)

- Power and influence in organizations*. pp. 89-119.
- Bateman, T.S. and Zeithaml, C.P., 1990. **Management: Function and Strategy**. Homewood, IL: Irwin.
- Coetsee, L., 1999. "From resistance to commitment". *Public Administration Quarterly*, Summer 1999, pp. 204-222
- Change Management Learning Center, di download April 2006
- Dent, E. and Goldberg, S., 1999. "Challenging "resistance to change"". *Journal of Applied Behavioral Science*, March 1999, pp. 25-41
- Folger, R. and Skarlicki, D. 1999. "Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment". *Journal of Organizational Change Management*. pp. 35-50
- Greeberg J. and Baron R.A., **Behavior in Organizations**, Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hultman, K., 1995. "Scaling the wall of resistance". *Training & Development*, October 1995, pp. 15-22
- Janzen, F., 2001. **The Age of Innovation**. British Library Cataloguing in Publication Data, London.
- Piderit, S.K., 2000. "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management*, October 2000, pp. 794-783.
- Robbins, S., 2001. **Organizational Behavior**, Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Mauer, R., 1997. "Transforming Resistance". *HR Focus* Oktober 1997.
- Senior B., 2002. **Organisational Change**, Second edition. London: Prentice Hall.