



# PENGURUSAN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

**Ayu Diana Awang**  
ayudiana@mkm.edu.my  
Sektor Hartanah dan Industri Pembinaan



### Pengenalan

Organisasi merupakan satu entiti yang memerlukan perubahan bagi membolehkannya untuk terus membangun dan berkembang. Kegagalan melakukan atau bertindak terhadap perubahan akan menyebabkan organisasi tidak maju dan seterusnya akan gagal. Walau bagaimanapun, untuk melakukan perubahan bermakna organisasi akan lebih terdedah kepada pelbagai risiko dan ketidakpastian sama ada berjaya atau tidak. Sebaliknya, jika tidak bersedia melakukan perubahan sudah tentu kestabilan dan keselesaan yang dimiliki akan terdedah kepada pelbagai ancaman. Oleh itu, pemimpin perlu berperanan memberi keyakinan untuk menggerakkan individu dan kumpulan yang terdapat dalam organisasi agar sentiasa bersedia untuk melakukan perubahan dan yang paling utama memastikan perubahan yang dilaksanakan menjurus kepada pencapaian matlamat organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan. Memandangkan organisasi merupakan sistem sosial yang kompleks dan akan mempengaruhi serta dipengaruhi oleh perubahan, maka sudah tentu penyesuaian perlu dilakukan agar perubahan yang akan dilakukan mampu memenuhi tuntutan semasa dan masa depan organisasi.

## DIMENSIKOOP

### Objektif Perubahan

Setiap perubahan yang ingin dilaksanakan perlu mempunyai objektif-objektif tertentu. Perubahan tidak sepatutnya dilakukan hanya semata-mata terdapatnya kebosanan terhadap sistem lama atau kerana melihat organisasi lain melakukan perubahan. Oleh itu, perubahan yang ingin dilakukan hendaklah memenuhi objektif-objektif utama iaitu:

#### • Meningkatkan keberkesanan

Keberkesanan merujuk kepada hasil yang akan diperoleh daripada perubahan yang akan dilakukan. Ia akan memberi jawapan kepada mengapa perubahan perlu dilakukan. Organisasi perlu menerima hakikat bahawa setiap perubahan yang ingin dilakukan hendaklah menjurus ke arah pencapaian matlamat, objektif, dan misi melalui penggabungan usaha dan bakat yang dimiliki oleh setiap individu dan kumpulan dalam organisasi seperti ditunjukkan dalam rajah 1 di bawah.

Penggabungan usaha dan bakat yang dilakukan dengan kebijaksanaan pemimpin akan membolehkan organisasi mendapat faedah yang maksimum sama ada dari segi kewangan atau bukan kewangan hasil daripada perubahan yang akan dilakukan. Perkara-perkara berikut perlu diambil kira bagi memastikan peningkatan keberkesanan perubahan dalam organisasi:

- i. Ketepatan dalam penawaran produk dan perkhidmatan
- ii. Penggunaan teknologi yang paling sesuai
- iii. Memperkenalkan prosedur dan struktur yang terbaik

#### Keberkesanan & Kecekapan Individu

##### Faktor-faktor:

- Kebolehan
- Kemahiran
- Pengetahuan
- Sikap
- Motivasi
- Ketegangan

#### Keberkesanan & Kecekapan Kumpulan

##### Faktor-faktor:

- Kepimpinan
- Struktur
- Status
- Peranan
- Norma

#### Keberkesanan & Kecekapan Organisasi

##### Faktor-faktor:

- Persekitaran
- Teknologi
- Proses
- Budaya
- Pemilihan
- Strategik

Rajah 1: Penggabungan Faktor-faktor yang Membawa kepada Perubahan

- iv. Mendapat, merekrut dan mengekalkan pekerja yang memiliki kemahiran yang bersesuaian
- v. Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran.

Oleh itu, keberkesanan berkait rapat dengan keupayaan melaksanakan aspek perubahan yang tepat dengan kehendak dan keperluan hasil atau matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi.

#### • Meningkatkan kecekapan

Kecekapan merujuk kepada penggunaan input untuk menghasilkan output sebagai mana yang dikehendaki dalam perubahan yang dilaksanakan. Berkaitan dengan aspek ini, pemimpin perlu menerima hakikat bahawa perubahan

yang dilakukan akan melibatkan kos yang tinggi sama ada dalam bentuk kewangan atau bukan kewangan.

Oleh itu, dalam melaksanakan perubahan, pemimpin perlu memastikan organisasi akan berjaya meningkatkan produktiviti berasaskan per unit sumber yang dilaburkan sama ada dalam bentuk usaha, masa atau kewangan. Kecekapan akan membolehkan organisasi menjimatkan kos, membenamkan konflik yang berlaku, mengurangkan ketegangan, ketidakpuasan dan kekecewaan dalam kalangan subordinat. Oleh itu, organisasi perlu memastikan terdapatnya nilai tambah ke atas produk akhir setiap perubahan yang dilakukan. Oleh yang demikian, dapatlah difahami bahawa kecekapan berkait rapat

dengan pengoperasian sistem yang tepat dalam usaha untuk mencapai hasil atau matlamat yang telah ditetapkan.

### Persoalan-persoalan Utama Perubahan

Dalam melaksanakan perubahan, persoalan-persoalan berikut perlu diberi jawapan dengan sejas yang mungkin. Kegagalan pemimpin memberi jawapan terhadap persoalan-persoalan ini akan menjejaskan kelicinan perubahan yang akan dilaksanakan dan akan memberi kesan langsung terhadap organisasi, pekerja dan diri pemimpin itu sendiri.

#### i. Siapa yang Terlibat?

Persoalan siapa yang terlibat dalam perubahan yang sedang dan akan dilaksanakan merupakan satu persoalan penting yang perlu dijawab oleh pemimpin. Ini kerana dalam setiap perubahan yang

dilakukan akan melibatkan individu atau kumpulan bagi memudahkan pemimpin berkenaan melaksanakan perubahan. Mereka perlu sedar individu dalam hierarki yang berbeza mempunyai kepentingan dan jangkaan ke atas perubahan yang akan dilaksanakan. Perbezaan yang wujud memerlukan pemimpin membuat pendekatan yang lain ke atas perubahan yang akan dilaksanakan. Kejayaan melakukan perubahan pada satu-satu bahagian atau cawangan atau pasukan kerja tertentu tidak menjamin kejayaan yang sama diperoleh jika dilaksanakan dalam situasi, masa dan kumpulan sasar yang berlainan.

#### ii. Apakah di belakang perubahan?

Melakukan perubahan bukan semata-mata hanya inginkan perubahan. Organisasi perlu

memastikan apakah yang ingin dicapai hasil daripada melakukan perubahan. Adakah organisasi ingin meningkatkan syer pasaran, memenuhi kehendak pelanggan, meningkatkan penggunaan teknologi, menghadapi sumber yang terhad atau menyusun strategi untuk menangani pesaing hasil daripada perubahan yang dilakukan.

Organisasi perlu menganalisis jurang yang wujud jika dibandingkan pencapaian pesaing. Mereka perlu memastikan terdapatnya nilai tambah hasil daripada perubahan yang dilakukan. Organisasi juga perlu membuat jangkaan terhadap halangan-halangan yang bakal dihadapi dan pada masa yang sama memastikan semua pihak yang terlibat berada dalam situasi menang-menang atau tidak merugikan mana-mana pihak.



### iii. Apakah langkah-langkah perubahan yang perlu diambil?

Antara langkah-langkah yang perlu diambil kira:

#### a. Jelaskan keperluan organisasi

Setiap perubahan yang ingin dilakukan perlu dijelaskan sebab-sebab kenapa ia perlu dibuat. Pemimpin perlu melihat kepada simptom atau *organizational clues* yang menunjukkan mengapa perubahan perlu dibuat. Antara simptom yang boleh diambil kira seperti merosotnya tahap pengeluaran, meningkatnya kos/unit pengeluaran atau berlakunya pembaziran yang banyak, semangat kerja berpasukan yang semakin berkurangan, kemerosotan disiplin subordinat dan lain-lain. Pemimpin juga perlu menyatakan peluang, faedah atau kebaikan yang akan diperoleh kesan daripada pelaksanaan perubahan. Seterusnya, mereka perlu memastikan perubahan yang dicadangkan adalah proaktif dengan mengambil kira kemungkinan yang bakal berlaku pada masa depan. Di samping itu pemimpin hendaklah mengelak bersikap mengambil mudah dengan setiap perubahan yang hendak dilakukan. Seterusnya, bagi memastikan perubahan dilaksanakan dengan berkesan, pemimpin perlu mengelak dari melibatkan pihak yang tidak ada kaitan dengan perubahan yang akan dilakukan.



Bagi memastikan kejayaan perubahan Kanter, Stein dan Jick (1992) di dalam buku *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, telah mengenal pasti sepuluh prasyarat yang perlu dipenuhi oleh pemimpin dalam melaksanakan perubahan iaitu:

- Membuat penganalisan mengapa perubahan perlu dilakukan
- Bertindak membangunkan perkongsian wawasan dan hala tuju
- Mengambil tindakan untuk memisahkan organisasi
- Membangunkan 'sense of urgency'
- Menyediakan sokongan kepada pihak yang memainkan peranan penting
- Menyenaraikan penajaan politik
- Membangunkan pelan pelaksanaan
- Membangunkan struktur

- Menghebahkan serta melibatkan subordinat
- Pengukuhan dan menginstitusikan perubahan

### MODEL PERUBAHAN

#### Model Kurt Lewin

Kurt Lewin merupakan seorang pakar psikologi sosial telah membangunkan satu model sebagai asas untuk melaksanakan perubahan secara terancang. Bagi Lewin, semua gelagat yang terdapat dalam organisasi adalah hasil daripada dua bentuk tekanan untuk mempertahankan *status quo* dan tekanan untuk melaksanakan perubahan.

Model seperti rajah 2 di atas memberi penekanan bahawa sistem organisasi yang berada dalam suasana stabil perlu mendapat sokongan padu pihak pengurusan sebelum melakukan perubahan. Pihak yang terlibat perlulah membangkitkan kehendak mereka untuk melakukan sesuatu perubahan. Dari sini perubahan



Rajah 2: Model Perubahan Kurt Lewin

akan berlaku. Setelah gelagat baru dibangunkan, perubahan ini hendaklah dikukuhkan dengan menyediakan prosedur, latihan, dan membuat penilaian ke atas perubahan yang telah dilakukan.

#### i. Pencairan

Pencairan berlaku apabila wujudnya kesedaran terhadap keadaan semasa dalam organisasi apabila berada pada tahap yang tidak memuaskan. Kesedaran ini mungkin melibatkan keadaan semasa, struktur, pembentukan tugas, teknologi yang tidak berkesan, kemahiran atau sikap ahli yang tidak sesuai dengan perkembangan organisasi. Keadaan ini memerlukan individu atau kumpulan menyatakan masalah secara provokatif dan cuba memastikan pihak lain mengakui bahawa keadaan tersebut perlu diubah. Keadaan ini akan mendorong kepada krisis dan seterusnya mendorong ke arah pencairan suasana yang sedia ada. Antara aktiviti-aktiviti yang boleh dilakukan semasa pencairan adalah seperti:

- Meningkatkan motivasi pekerja supaya mereka bersedia untuk melakukan perubahan
- Membina kepercayaan tentang keperluan untuk perubahan
- Melibatkan pekerja dalam penentuan masalah dan cara untuk menyelesaikan masalah tersebut.

#### ii. Perubahan

Perubahan berlaku apabila sesuatu program atau perancangan dilaksanakan bagi menggerakkan organisasi

## DIMENSIKOOP

atau ahli ke arah yang lebih baik. Pada peringkat ini, berlakunya pergerakan atau perubahan gelagat individu atau organisasi secara keseluruhannya. Perubahan di sini bermaksud berlakunya pembentukan gelagat baru, nilai, sikap, struktur atau berlakunya perubahan dan pembangunan organisasi.

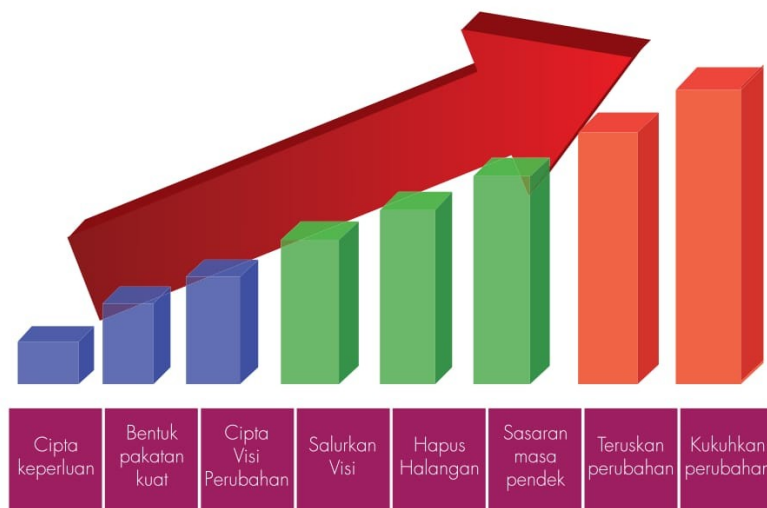
### iii. Pembekuan semula

Apabila perubahan telah berlaku, tingkah laku baru akan dibangunkan. Pembentukan sikap dan struktur baru hendaklah dibekukan dan dijadikan sebahagian daripada kehidupan baru organisasi. Membekukan kembali bermaksud organisasi berada pada titik keseimbangan yang baru. Pada peringkat ini, keberkesanan perubahan akan diberi perhatian dan dorongan untuk melakukan perubahan yang seterusnya boleh ditimbang. Organisasi perlu memberi perhatian bahawa pembekuan semula adalah bersifat relatif dan sementara.

### Model 8 Langkah Kotter

Model pengurusan perubahan yang agak popular seterusnya adalah model 8 langkah dari John Kotter. John Kotter, seorang profesor di Harvard University telah menyenaraikan 8 langkah yang berikut dalam bukunya pada tahun 1995. Ringkasan daripada Model 8 Langkah Kotter adalah seperti rajah 3 di bawah.

1. Mencipta Keperluan  
Pemimpin perlulah mencipta satu keperluan untuk berubah dalam organisasi. Bagi mengatasi halangan kepada perubahan, pemimpin perlu mengenal pasti dan berbincang tentang krisis, ancaman, atau peluang yang berpotensi.
2. Membentuk Pakatan yang Kuat  
Melalui proses ini pemimpin yang mempunyai kuasa untuk mendorong kepada proses perubahan bertujuan bagi mendapatkan komitmen serta merealisasikan perubahan



Rajah 3: Model Perubahan 8 Langkah Kotter

tersebut. Agen perubahan perlu menggalakkan kumpulan-kumpulan ini untuk bekerjasama sebagai satu kumpulan.

3. Mencipta Visi untuk Perubahan  
Visi yang jelas dapat membantu semua orang memahami persoalan mengapa kita perlu melakukan perubahan. Apabila orang lain dapat melihat sendiri apa sebenarnya yang ingin dicapai oleh pemimpinnya maka arahan yang dikeluarkan oleh ketua menjadi lebih bermakna kepada mereka.
4. Menyalurkan Visi  
Menyalurkan visi bermaksud menjelaskan secara meluas visi dan strategi perubahan. Kumpulan penyokong perubahan boleh memudahkan perubahan dengan menunjukkan tingkah laku baru yang dikehendaki daripada pekerja. Apa yang boleh dilakukan oleh pengurus adalah:
  - Sering memperkatakan tentang visi perubahan.
  - Secara terbuka dan jujur menangani kerisauan dan pandangan orang lain.
  - Aplikasikan visi dalam setiap aspek operasi kerja.
  - "Contoh melalui teladan"
5. Menghapuskan Halangan  
Bagi langkah ini, pemimpin perlu memperkasakan pekerja dengan pengetahuan, sumber-sumber, dan kemahiran untuk bergerak ke arah perubahan. menghapuskan halangan kepada perubahan, seperti struktur, sistem, atau prosedur yang melambatkan perubahan.



### 6. Mengetahui Sasaran Masa Pendek

Seterusnya, membentuk sasaran-sasaran pendek dalam laluan mencapai visi akan menjadikan usaha lebih realistik dan setiap warga organisasi merasa kejayaan. Kejayaan tersebut perlu diraikan. Ini akan menaikkan semangat pekerja dalam organisasi bagi meneruskan usaha perubahan yang dirancang.

### 7. Meneruskan Perubahan

Daripada kejayaan pencapaian jangka masa pendek tersebut, gunakan momentumnya untuk mengatasi masalah atau halangan yang lebih besar kepada perubahan. Sistem atau prosedur yang melambatkan perubahan yang belum ditangani boleh diubah. Pengambilan, kenaikan pangkat, dan membangunkan pekerja yang menyokong konsep perubahan boleh menguatkan sokongan kepada perubahan.

### 8. Mengukuhkan Perubahan

Mengukuhkan perubahan dalam amalan budaya

organisasi untuk menjadikannya lebih stabil dan menggantikan tingkah laku lama dengan kekal. Mempengaruhi seseorang secara berperingkat tentang nilai, kepercayaan, istiadat/upacara, pegangan, dan model utama yang baru ke dalam budaya sebagai cara normal dalam melakukan sesuatu dalam organisasi.

### Kesimpulan

Mengurus perubahan bukanlah satu kerja yang mudah, tetapi kemampuan dan kebolehan yang ada pada pemimpin membolehkan mereka untuk melakukan perubahan dengan berkesan. Pengurusan perubahan secara berkesan membolehkan pemimpin menangani perubahan yang bakal dilaksanakan dan bukan membiarkan perubahan yang mengawal organisasi.

Begitu juga dalam konteks perubahan dalam koperasi, anggota memainkan peranan penting dalam melakukan perubahan. Peranan Anggota Lembaga Koperasi (ALK) sebagai pemimpin yang juga

sebagai agen dalam melakukan perubahan perlu dititikberatkan. Selain memainkan peranan dalam menyatupadukan keseluruhan anggota untuk mencapai wawasan koperasi, ALK juga berperanan dalam merangka dan menjalankan pelan pembangunan dan perubahan dalam koperasi. Oleh itu, sebagai pemimpin, mereka perlu yakin terdapatnya kebaikan di sebalik perubahan yang dilakukan. Apa yang penting, mereka perlu tahu apa yang perlu diubah, kenapa perubahan perlu dilakukan, kesan jika tidak berubah, dan menyusun strategi agar memperoleh kebaikan sepenuhnya daripada perubahan yang dilakukan.

Idea pengurusan perubahan merupakan pendekatan penting bagi membina kejayaan dalam koperasi. Tanpa perubahan koperasi akan menjadi statik, tidak dinamik serta kurang mampu menghadapi perubahan dan cabaran yang berlaku. Sebagai anggota koperasi, kita patut menyediakan diri untuk menghadapi dan menangani perubahan akan membentuk kualiti anggota yang berdaya saing dan lebih berkebolehan untuk bersaing.