

# PERAN KOMUNIKASI SEBAGAI PENDUKUNG PERUBAHAN ORGANISASI

Benedicta Evienia Prabawanti

Magister Manajemen Universitas Parahyangan

## Abstract

*Every changing in organization potentially produces some conflicts because it make unpredictable situation for every elements and members of organization. The changing causes a problem if it is not communicated effectively to them. They accept the organizational changing only if they know and realize that changing is important for organizational development and surviving in its environment. They must be informed that they are not be worsen but advantaged because it. The communication must be done before, during, and after the changing of organization to make the changing move smoothly. This article describes the communication role in the changing of organization. It employs cases of two companies as examples of the communication role in smooth and effective change in organization that make them go to the better situation.*

**Keywords:** *The changing of organization , Communication*

## Pendahuluan

Lingkungan organisasi selalu mengalami perubahan, baik perubahan yang drastis maupun perubahan yang berlangsung perlahan secara terus menerus. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan serba cepat tersebut, keputusan untuk melakukan perubahan bukan lagi menjadi pilihan yang dapat dihindari organisasi. Perubahan dilakukan supaya organisasi dapat bertahan dan terus berkembang, oleh karena itu organisasi dan seluruh individu yang terlibat di dalamnya harus dapat menyesuaikan diri dan menanggapi secara positif perubahan tersebut.

Upaya organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan membutuhkan penyesuaian dan perubahan dalam organisasi. Organisasi menyadari bahwa mengelola perubahan merupakan suatu hal yang rumit dan tidak mudah. Banyak dan begitu panjang tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk sampai pada perubahan dengan hasil yang baik bagi semua anggota organisasi. Ketika suatu organisasi memutuskan untuk membuat perubahan maka serangkaian proses menuju perubahan harus dijalani seluruh anggota organisasi. Saat proses perubahan itu terjadi anggota organisasi sering menganggap bahwa proses perubahan membawa kepada situasi yang kurang menyenangkan, situasi yang biasa terjadi ketika seseorang diminta untuk berpindah dari tempat lama menuju ke tempat baru.

Setiap proses yang berjalan pada saat perubahan mulai dilakukan biasanya akan memunculkan konflik, konflik tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Konflik akan menuju ke arah negatif jika tidak ada komunikasi yang baik antara pihak manajemen dengan anggota organisasi, tetapi akan terjadi sebaliknya apabila terjadi komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik antara anggota organisasi merupakan aspek penting dalam mendukung perubahan di dalam organisasi. Dengan komunikasi yang baik maka pihak-pihak yang terlibat dalam perubahan dapat menerima perubahan dan memahami bahwa perubahan memang perlu dilakukan untuk kebaikan organisasi.

### **Perubahan Organisasi**

Proses perubahan merupakan refleksi tentang cara untuk mencapai visi perubahan. Kejelasan proses perubahan akan membangun optimisme dan rasa percaya diri anggota organisasi tentang perubahan yang terjadi serta memperjelas kontribusi yang diharapkan anggota organisasi. Perubahan yang bersifat transisi umumnya merupakan tanggapan dari perubahan di lingkungan eksternal, sedangkan perubahan yang sifatnya transformasional merupakan perubahan yang masih dipandang kompleks dan sulit dipahami. Transformasi merupakan perubahan radikal yang mengubah organisasi menjadi sangat berbeda. Perubahan transformasi ini kebanyakan dipicu oleh pilihan kenyataan: mati atau berubah sama sekali.

Model manajemen perubahan menurut John P. Kotter (Kotter:1996) dengan delapan langkah manajemen perubahan, yaitu:

- 1). Membangun situasi perlunya perubahan
- 2). Membangun koalisi atau kelompok kerja untuk perubahan
- 3). Membangun visi dan strategik untuk perubahan
- 4). Mengkomunikasikan visi perubahan ke semua pihak di dalam organisasi ataupun di luar organisasi.
- 5). Melakukan perubahan melalui pemberdayaan
- 6). Menciptakan kemenangan atau hasil baik jangka pendek
- 7). Melakukan konsolidasi dan melanjutkan perubahan yang diperlukan
- 8). Menanamkan pendekatan-pendekatan baru tersebut dalam budaya kerja

Disamping delapan langkah manajemen perubahan Kotter juga mengemukakan bahwa setidaknya ada tiga kemampuan yang dibutuhkan oleh pemimpin perubahan, yaitu:

- 1). Kemampuan mendiagnosa kemungkinan-kemungkinan penolakan perubahan
- 2). Kemampuan menangani semua bentuk penolakan yang ada
- 3). Kemampuan memilih strategi untuk melakukan perubahan

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Dela Rosa mengenai 3 kemampuan penting yang harus dimiliki oleh pemimpin perubahan yaitu:

- 1). *Communicating the strategic direction*, yaitu membantu pekerja mengerti perubahan yang diinginkan.
- 2). *Translatting strategis into performance objectives*, yaitu menyediakan umpan balik yang merupakan harapan dan keinginan.
- 3). *Reshape an organizational culture*, mengerti perubahan yang diminta, evaluasi, penerimaan akan perubahan dan tindakannya.

### Pentingnya Komunikasi

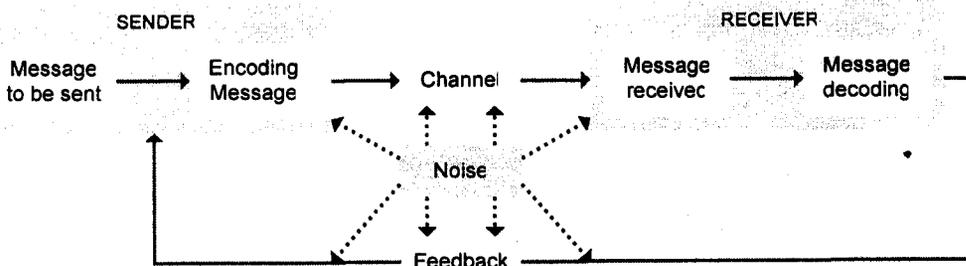
Pada bagian ini akan dibahas pengertian komunikasi, perannya dalam organisasi khususnya dalam proses perubahan dalam organisasi. Komunikasi menurut Courtland L. Boove dan John V. Thill (2000:4) adalah sebuah proses menerima dan mengirim sebuah pesan. Dalam organisasi, komunikasi tidak sekedar proses menerima dan mengirim sebuah pesan dari satu individu ke individu yang lain, komunikasi juga mencakup berbagai hal, yaitu pentransferan maupun pemahaman makna. Komunikasi yang efektif akan tercapai jika suatu pikiran atau ide yang disampaikan menghasilkan interpretasi atau pemahaman yang sama antara pengirim dan penerima pesan.

Robbins (2007:325) menyatakan, ada 8 elemen penting dalam proses komunikasi, yaitu:

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1. Pengirim Pesan  | 5. Proses decoding |
| 2. Proses encoding | 6. Penerima pesan  |
| 3. Pesan           | 7. Noise           |
| 4. Channel/media   | 8. Feedback        |

Untuk lebih jelasnya, hubungan antara elemen-elemen tersebut dapat dilihat pada bagan 2 berikut:

Bagan 1.  
Proses komunikasi



Sumber: Robbins 2007:326

Dalam bagan 1 dapat dilihat bahwa pesan yang ingin disampaikan oleh pengirim pesan diubah (*encoding*) menjadi suara (atau bentuk lain: seperti tulisan, gerak badan, mimik wajah, dll) dan melalui perantara/media/channel pesan tersebut diterima oleh penerima pesan dan diubah menjadi informasi yang bisa dimengerti olehnya (*decoding*). Selanjutnya penerima pesan memberikan *feedback* kepada pengirim pesan juga menggunakan suara (atau bentuk lain: misal tulisan, gerak badan, mimik wajah, dll) sehingga pengirim pesan tahu apakah pesan tersebut telah sampai, atau telah dimengerti. Dalam suatu dialog / *interpersonal communication* (komunikasi dua arah) setiap pihak secara bergantian menjadi pengirim dan penerima pesan.

### **Peran Komunikasi dalam Perubahan**

Perubahan apapun bentuknya hampir dapat dipastikan membuat individu atau anggota organisasi merasa tidak nyaman. Hal ini karena perubahan membawa ketidakpastian masa depan bagi anggota organisasi, karena esensi dari perubahan adalah bergerak dari satu kondisi yang nyaman ke kondisi yang tidak pasti. Ketika perubahan terjadi maka muncul communication gap apabila karyawan tidak dapat dengan mudah menerima perubahan tersebut. Gap ini merupakan suatu hasil dari perbedaan sudut pandang, dimana pekerja tidak sepenuhnya mengerti mengenai visi, misi, nilai dan objektif yang diinginkan oleh pihak manajemen, sebaliknya pihak manajemen juga tidak mengerti apa yang dipikirkan dan diinginkan oleh pekerja.

Dalam proses transisi, ada suatu bagian yang disebut sebagai area hitam, yaitu area yang membawa ketidakjelasan arah bagi anggota organisasi. Ketidakjelasan dalam pandangan mereka (karyawan) dapat mengakibatkan munculnya beragam reaksi sebagai upaya melindungi diri dari berbagai konsekuensi negatif yang mungkin diterima oleh mereka. Pada kondisi ini, komunikasi diyakini menjadi bagian penting untuk memperlancar proses perubahan di dalam organisasi. Melalui komunikasi, berbagai informasi yang berhubungan dengan perubahan disebarkan pada seluruh anggota organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk membuat area hitam berubah menjadi area putih yang membawa kejelasan bagi seluruh anggota organisasi.

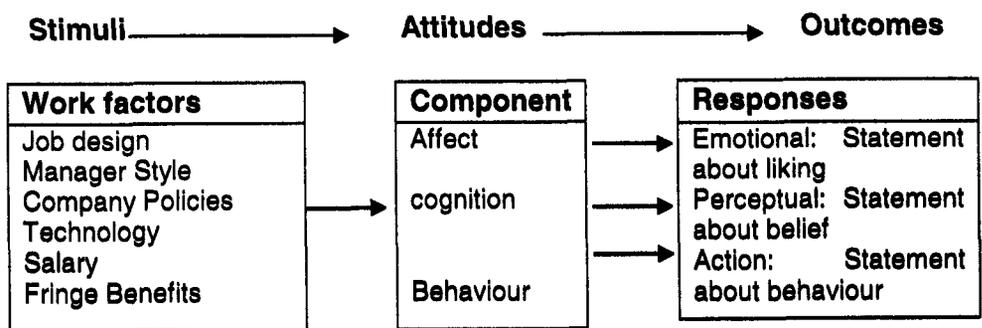
Komunikasi oleh beberapa ahli strategi diyakini sebagai kunci keberhasilan bagi program perubahan. Menurut mereka, komunikasi yang efektif mengenai perubahan dapat mengurangi spekulasi dan menghilangkan kecemasan. Pendapat lain mengatakan bahwa komunikasi yang disampaikan melalui pendekatan pendidikan perlu dilakukan apabila terdapat kekurangan dalam analisis dan informasi atau ketidakakuratan informasi.

## Tiga Komponen Penting Komunikasi dalam Perubahan

Terdapat tiga komponen penting komunikasi yaitu, komponen sikap (*attitudes*) terhadap respon (*outcomes*). Komponen sikap yang terdiri dari afektif (*affection*), kognitif (*cognition*) dan perilaku (*behaviour*) akan mempengaruhi *outcome* seseorang dalam menghadapi suatu hal atau objek. Komponen afektif akan mempengaruhi emosi seseorang yang berkaitan dengan perasaan suka atau tidak suka. Komponen kognitif berpengaruh pada perseptual seseorang yang berkaitan dengan keyakinannya. Sedangkan komponen perilaku akan berpengaruh pada tindakannya (*action*) yang akan menentukan apakah seseorang akan melakukan suatu tindakan atau tidak didasarkan pada perasaan dan keyakinannya.

Penjelasan tentang hubungan komponen sikap terhadap respon ditunjukkan pada gambar berikut ini:

Bagan 2  
Hubungan Komponen Sikap terhadap Respon



Sumber: Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr, Kono paske, 2003

Hubungan komponen sikap dengan respon yang muncul dari seorang individu dapat melandasi adanya komponen penting dalam komunikasi di masa perubahan. Tujuan dasar strategi komunikasi dalam masa perubahan adalah untuk mengajak anggota organisasi berpartisipasi dalam upaya perubahan. Supaya respon anggota organisasi yang berupa tindakan muncul, maka apa yang terkandung dalam komunikasi setidaknya harus dapat menyentuh ketiga komponen sikap seseorang. Jika respon yang diharapkan muncul adalah tindakan positif untuk mendukung program perubahan, maka aspek afektif, kognitif dan perilaku harus distimuli secara positif.

## **Contoh Kasus peran Komunikasi sebagai Pendukung Perubahan**

### **1. Kasus dua perusahaan.**

Contoh berikut diambil dari kasus yang disampaikan W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam buku *Blue Ocean Strategy* (2005). Kasus berikut membahas pengalaman sebuah pabrik sistem *elevator* yang disebut Elco pada tahun 1980-an saat penjualan menurun.

Penurunan permintaan domestik membuat Elco bertekad memberikan lompatan nilai kepada pembeli dengan menurunkan biaya demi merangsang permintaan baru dan menjauh dari kompetisi. Perusahaan menyadari perlu adanya perubahan dengan mengganti sistem pabrikan-tumpukan (*batch-manufacturing system*) melalui pendekatan seluler yang memungkinkan tim mandiri meraih kinerja prima. Tim manajemen di perusahaan mengadopsi cara yang terlihat paling cepat dan cerdas untuk melangkah maju.

Tim pertama akan memasang sistem baru pada pabrik Elco, Chester, dan kemudian lanjut ke pabrik keduanya, High Park. Dengan logika yang sederhana, maka rencana strategis ini dijalankan. Pabrik Chester memiliki relasi pegawai yang sangat baik, sedemikian baiknya sehingga para pekerja harus membubarkan serikat buruh. Manajemen yakin bisa mendapatkan kerja sama dari pegawai untuk mengeksekusi perubahan strategis dalam pabrikan. Kemudian, Elco akan melanjutkan proses tersebut kepada pabriknya di High Park, di pabrik ini memiliki serikat yang kuat yang diperkirakan akan menentang perubahan itu. Dalam kondisi yang seperti ini manajemen berharap bisa mendapatkan persetujuan dari Chester yang bisa berfungsi sebagai momentum bagi eksekusi yang lebih berhasil di High Park.

Namun yang di pabrik Chester rencana tersebut dengan cepat menghasilkan kekacauan dan pembangkangan. Dalam beberapa bulan, baik biaya maupun kinerja kualitas menurun drastis. Pegawai mulai membicarakan kemungkinan menghidupkan kembali serikat pekerja. Kejadian sebaliknya justru terjadi pada pabrik High Park, hal ini terlepas dari reputasinya yang suka menentang, menerima perubahan dalam proses pabrikan. Terdapat tiga masalah penting yang tidak dilakukan pabrik Chester selama perubahan terjadi. Pertama Elco mendatangkan konsultan-konsultan untuk merancang perubahan dan mencapai implementasi yang cepat dan mulus. Mereka berbisik-bisik sesama mereka dan tidak melakukan kontak apapun dengan pegawai Chester. Sebaliknya mereka menyelinap ke luar pabrik untuk membuat catatan-catatan.

Pada periode itu manajer pabrik semakin jarang datang karena menghadiri rapat-rapat dengan konsultan yang sengaja dilakukan diluar pabrik. Pegawai dalam kegelisahan merasa akan kehilangan pekerjaannya. Pekerja beranggapan manajer pabrik berusaha menghindari bawahannya yang diartikan mereka bahwa manajemen

berusaha menyingkirkannya. Kepercayaan dan komitmen di pabrik Chester memudar dengan cepat.

Sebenarnya manajer Elco tidak berniat melakukan pemecatan. Mereka menginginkan mengurangi pemborosan, sehingga orang bisa memproduksi elevator berkualitas tinggi dengan cepat dan lebih murah demi memenangkan kompetisi. Tetapi pegawai pabrik tidak mengetahui hal tersebut. Para manajer lupa (mengabaikan) menjelaskan apa yang diharapkan dari pegawai sehingga yang muncul adalah kesalahpahaman yang sangat serius.

Sebaliknya manajer di pabrik High Park mengkomunikasikan rencana perubahan. Ketika konsultan datang ke pabrik manajer memperkenalkan mereka kepada semua pegawai. Manajer juga melibatkan beberapa pegawai dalam rapat dan secara terbuka membahas kondisi bisnis yang menurun dan perlunya berusaha mengadakan perubahan untuk menjauh dari kompetisi. Mereka mengkomunikasikan bahwa sistem pabrik yang baru merupakan faktor penting dan menyampaikan bahwa perusahaan tidak berniat untuk melakukan pemecatan. Ketika ukuran kinerja lama berubah, manajer bekerjasama dengan pegawai menentukan ukuran baru dan tanggung jawab baru bagi setiap sel tim. Tujuan dan harapan dari pegawai dibuat dengan sangat jelas. Pegawai kemudian bersimpati kepada manajer mereka dan menyampaikan perubahan adalah pengalaman yang perlu, pantas dan positif.

## **2. Naik Gorong-gorong listrik**

Contoh berikut juga diambil dari kasus yang disampaikan W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam buku *Blue Ocean Strategy* (2005). Cerita dimulai saat Bill Brotton diangkat sebagai komisaris polisi pada kota New York. Brotton dalam masa kepemimpinannya antara 1994 sampai 1996 berhasil mengubah New York dari berada pada tingkat kriminalitas yang sangat tinggi menjadi salah satu kota yang teraman di Amerika Serikat. Cerita berikut tentang kejahatan di kereta bawah tanah kota.

Pada tahun 1990-an kereta bawah tanah New York sangat menakutkan sehingga dijuluki "gorong-gorong listrik". Masyarakat memboikot sistem tersebut sehingga pemasukan drastis turun tajam. Namun anggota departemen polisi transportasi New York membantah kenyataan tersebut karena hanya tiga persen kejahatan-kejahatan utama kota yang terjadi di kereta bawah tanah. Kemudian Brotton mengambil alih kendali, dan hanya dalam hitungan minggu berhasil merubah cara berpikir pikiran polisi kota tersebut. Bagaimana? Bukan dengan berargumen menggunakan angka-angka, melainkan dengan membuat personel tingkat atas dan menengah dimulai dari dirinya sendiri-naik gorong-gorong listrik itu siang dan malam.

Sekalipun statistik memberitahukan bahwa kereta bawah aman tetapi kini mereka mengalami apa yang dialami warga New York setiap hari. Geng-geng remaja hilir mudik, orang melompati portal keluar masuk, dan penumpang harus menghadapi *graffity*, pengemis yang memaksa, dan para pemabuk yang bergelimpangan di bangku kereta. Tidak ada lagi yang membantah bahwa strategi kepolisian harus segera berubah.

Cerita lain adalah ketika Brotton memimpin divisi kepolisian dari Massachusetts Bay Transportation Authority (MBTA). Dewan direksi MBTA memutuskan untuk membeli mobil skuad kecil dengan harga murah untuk sarana operasional. Ini bertentangan dengan strategi kepolisian baru dari Bratton. Namun daripada menentang keputusan tersebut, atau minta anggaran lebih besar yang bisa memakan waktu berbulan-bulan, dan hasilnya pun belum tentu ada, Brotton mengundang *general manager* MBTA untuk mengikuti unitnya keliling distrik.

Supaya *general manager* melihat kebobrokan yang berusaha diperbaiki, Brotton menjemputnya menggunakan mobil kecil sebagaimana yang dipesan. Ia tahu betapa sempitnya ruang selonjor kaki untuk seorang polisi berpostur enam kaki. Kemudian Brotton berusaha membawa manajer ke semua titik rawan. Brotton juga membawa sabuk, borgol, dan pistolnya selama perjalanan supaya manajer tahu betapa sempit ruang untuk peralatan polisi. Setelah dua jam manajer tersebut minta keluar mobil sambil berkata bagaimana Brotton bisa bertahan dengan kondisi tersebut, belum lagi jika ditambah ada seorang penjahat di kursi belakang. Brotton akhirnya mendapat mobil lebih besar.

## **Kesimpulan**

Dari kedua kasus yang dipaparkan diatas terlihat bahwa komunikasi menjadi bagian yang penting yang harus dilakukan oleh perusahaan ketika melakukan perubahan. Komunikasi yang baik akan meminimalkan konflik yang terjadi akibat adanya perubahan. Dalam kondisi ketidakpastian komunikasi membantu pihak manajemen mensosialisasikan perubahan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan mengetahui tujuan dari perubahan tersebut, sehingga mereka tidak serta merta menolak ketika perubahan diusulkan sebagai kepentingan organisasi.

Komunikasi yang paling sering dianggap penting oleh banyak orang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah komunikasi dengan bentuk penyebaran informasi. Artinya, tujuan komunikasi adalah penyebaran informasi mengenai perubahan sehingga perubahan dapat diterima oleh anggota organisasi. Tidak sekedar diterima, tetapi mereka juga dapat memahami alasan yang melatarbelakangi dilakukannya program perubahan.

Komunikasi perlu dilakukan untuk membangun atmosfer positif dalam berbagai area utama dalam perubahan. Lebih dari itu, komunikasi akan menjadi efektif apabila anggota organisasi mau berperilaku positif dalam masa perubahan. Perilaku positif ini dapat didorong oleh adanya komponen komunikasi perilaku. Komponen ini ada dalam diri agen perubahan. Artinya, perilaku mereka akan menjadi contoh keteladanan bagi anggota organisasi.

### Daftar Pustaka

- Blair, Gerard M, (2007), *Communication Skills, Conversation as Communication*
- Christin, Komunikasi Bukan Sekedar Diseminasi Informasi dalam Mendukung Keberhasilan Perubahan Organisasi, *Proceeding Seminar Nasional "Smart Membaca Jaman dalam Perspektif Manajemen", Universitas Kristen Maranatha, Bandung, 3 November 2007.*
- Franksiska, Rosaly. (2006), *Communication Style*,. Bina Ekonomi Volume 10, No.1., Fakultas Ekonomi Unpar
- Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.
- Kotter, J.P.1996. *Leading Change. Harvard Business Press School, Boston*
- \_\_\_\_\_ dan Schlengsinger, L.A. 1979. "Choosing Strategies For Change", *Harvard Business Review* , pp. 18-2.
- O'hEocha, Mary, *A study of the influence, of company culture, communications and employee attitudes on the use of 5Ss for environmental management at Cooke Brothers Ltd*
- Prabawanti, Benedicta, Chandra Utama, dan Rosaly Franksiska, Komunikasi dalam Organisasi (Pentingnya Peran Komunikasi untuk Memelihara Konflik), *Proceeding The 1<sup>st</sup> National Conference – Faculty of Economics Widya Mandala Catholic University, Surabaya, 4 September 2007*
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2007). Twelfth Edition. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rue, Leslie W. and Lloyd L. Byars. (2003). Tenth Edition. *Management: Skills and Application*. New York: McGraw Hill – Irwin
- \_\_\_\_\_. (1996). *Essentials of Organizational Behaviour*, New York: Prentice Hall
- \_\_\_\_\_. (1996). Edisi Bahasa Indonesia. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*.
- Sweeney, Paul D. and Dean B. McFarlin. (2002). *Organizational Behaviour, Solutions For Managemen*. McGraw-Hill.