

Organizational Culture : The Key for Successful Application of Lean Production System

ELSYE TANDELILIN

Economy Faculty
Surabaya University
Surabaya

Abstract

Today, we live and work in a dynamic environment where increasing global competition and shifting social expectations demand new managerial responses. Organizations are being reinvented around themes of 'participation', 'involvement', 'flexibility', 'teamwork' and more. All this is accompanied by renewed quests for productivity, competitive and distinctive advantages through operating efficiency, new technology and total dedication to product quality and customer satisfaction. Lean production system is one of systems which created to reach those goals. In fact, many organizations fail to apply this system, although they have a good knowledge about lean system. Why? The focus of using a set of lean tools such as just in time without considering organizational culture is pointed as its cause. It means that lean tools applications are viewed as a "lean thinking", not followed by understanding the whole systems as an integrated. Toyota Corporation is one of the company which success in application this system. The key success is the changing of mindset of the employees both operational level and managerial level. The changing is influence the employee's values, perspectives, attitudes and behavior. Finally, it's creating lean culture and consistence application throughout an organization. Lean culture is needed to make this system running well in all dimensions, philosophy, technical, and management as well as human resources aspects. Furthermore, building lean culture is not an instant process. It means that an organization must be followed a set of processes and stages. Yet, sometimes there is employee resistance for many reasons. The using of ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement) Model could overcome the employee resistance, so that lean culture system constantly applied in throughout an organization.

Key words : Lean Production System, Lean Culture, Mindset, Adkar Model

I. DASAR PEMIKIRAN

Dewasa ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat baik persaingan domestic maupun internasional. Hal ini ditandai dengan perubahan yang sangat cepat, kompleks, global, hiperkompetisi dan focus kepada pelanggan (Turban, 2003 : 3). Kondisi hiperkompetisi tersebut disebabkan oleh 3 kekuatan, yaitu globalisasi ekonomi, transformasi konsep perekonomian berbasis industri menuju perekonomian berbasis pengetahuan dan informasi, transformasi perusahaan bisnis dan munculnya perusahaan-perusahaan digital. Kompetisi ini juga dipicu oleh adanya ancaman persaingan segmen yang ketat, pendatang baru, produk substitusi, peningkatan kekuatan posisi tawar pembeli dan peningkatan kekuatan posisi tawar pemasok (Kotler, 2002 : 248-249). Oleh karena itu kualitas menjadi kunci keberhasilan dalam fungsi-fungsi operasi dan bagian-bagian lain dalam perusahaan (Dilwort, 1992 : 607). Hal ini ditunjang pula dengan adanya pergeseran paradigma konsumen dalam mengkonsumsi suatu produk / jasa dari *product-based* ke *value - added based*, membuat banyak perusahaan mulai memikirkan berbagai cara untuk memuaskan konsumennya.

Menghadapi kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi, inovasi produk, penggunaan mesin-mesin produksi dan membangun keunggulan bersaing. Berbagai upaya sering dilakukan perusahaan untuk meraih kondisi ini. Salah satunya adalah melalui

penciptaan sistem produksi yang ramping (*lean production system*) untuk memberikan nilai tambah bagi setiap aktivitas perusahaan. Munculnya berbagai teknik seperti *Just in Time*, *Kaizen*, *One-Piece Flow*, *Jidoka* dan *Heijunka* telah membantu melahirkan revolusi '*lean manufacturing*', yaitu suatu filosofi manajemen yang berfokus pada pengurangan dari tujuh waste : kelebihan produksi (*over production*), waktu tunggu (*waiting time*), transportasi (*transportation*), proses (*procesing*), persediaan (*inventory*), gerak (*motion*) dan *scrap in manufactured products or any type of business*. (www.Wikipedia.org/wiki/lean-manufacturing, p.1, didownload tanggal 5 -10-06) Secara lebih rinci Womack dan Jones (dalam Liker, 2006 : 8) menjelaskan *lean manufacturing* sebagai suatu proses yang terdiri dari lima langkah : mendefinisikan nilai bagi pelanggan, menetapkan *value stream*, membuatnya 'mengalir', "ditarik" oleh pelanggan dan berusaha keras untuk mencapai yang terbaik. Artinya untuk menjadi sebuah perusahaan yang *lean* diperlukan suatu pola pikir yang terfokus pada pembuatan produk yang mengalir melalui proses penambahan nilai tanpa interupsi (*on-piece flow*), suatu sistem "tarik" yang berawal dari permintaan pelanggan dengan hanya menggantikan apa yang diambil oleh proses berikutnya dalam interval yang singkat dan suatu budaya dimana semua orang berusaha keras melakukan peningkatan secara terus menerus (*contiuous improvement*).

Namun perusahaan perlu menyadari bahwa serangkaian alat dan teknik yang disebutkan di atas bukanlah senjata untuk mentransformasi perusahaan-perusahaan dan membuatnya memperoleh kesuksesan seketika. Keberhasilan penerapan konsep ini terletak pada kemampuan perusahaan mengimplementasikan alat-alat tersebut ke dalam filosofi perusahaannya secara mendalam sehingga dapat dipakai sebagai dasar pemahaman dan pemotivasian bagi para karyawan. Toyota Motor Corp. merupakan salah satu perusahaan yang berhasil menerapkan konsep ini, yang dikenal dengan *Toyota Production System (TPS)*. Keberhasilan Toyota terutama didasarkan pada kemampuannya untuk menumbuh-kembangkan kepemimpinan, tim dan budaya, untuk menghasilkan strategi yang tepat, untuk membangun *good relationship* dengan *supplier* dan untuk menciptakan *learning organization*.

Kegagalan banyak perusahaan dalam mengimplementasikan *lean* karena terlalu terfokus pada alat-alatnya saja seperti *Just in Time*, *Kaizen*, *Jidoka* dan lain sebagainya, tanpa memahami *lean* sebagai suatu sistem terintegrasi yang harus meresap dalam budaya organisasi. Namun penciptaan budaya *lean* bukan merupakan suatu proses yang mudah dan sering mendatangkan berbagai penolakan dari para karyawan. ADKAR Model (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability dan Reinforcement*) merupakan suatu model yang dapat dipakai untuk membantu perusahaan mengatasi penolakan karyawan. Penolakan karyawan atas suatu perubahan sering terjadi karena ketidakpahaman atas tujuan perubahan itu sendiri dan mengapa suatu perubahan harus dilakukan. Dengan memunculkan kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan dan memberikan suatu penguatan maka diharapkan karyawan dapat ikut terlibat dengan sukarela dalam melakukan suatu perubahan.

II. LEAN PRODUCTION SYSTEM

a. Latar Belakang

Pada awal tahun 1920-an, sebagian besar perusahaan di Amerika dan Eropa masih menggunakan teknik-teknik produksi massal yang berfokus pada efisiensi dari tiap proses. Konsep ini berasal dari pemikiran Frederick Taylor dengan "*Scientific Management*" nya pada awal abad ke 20. Dengan *Time and Motion Study* -nya, Taylor berusaha menghilangkan pemborosan dari proses produksi dengan cara menghilangkan setiap detik gerakan yang tidak efisien. Dalam perkembangannya, konsep Taylor ini terus mengalami perbaikan dan penyempurnaan, terutama bagi badan usaha-badan usaha yang menerapkan konsep *learning organization* seperti Toyota Motor Corp., yang aplikasinya dikenal dengan nama *Toyota Production System (TPS)*. Keberhasilan Toyota pada bulan Maret 2003 dengan total omzet \$8.13 milliar – lebih besar daripada laba gabungan dari General Motor, Chrysler dan Ford, dengan *return on assets* 8 x lebih tinggi dari rata-rata industri (Liker, 2006: 3) menunjukkan bahwa Toyota berhasil menerapkan konsep *lean* dengan tepat bukan

karena kemampuan Toyota menggunakan alat-alat *lean*, tetapi lebih pada keberhasilan Toyota menanamkan filosofi *lean* yang mengakar dalam seluruh sistem organisasi.

b. Konsep Lean

Dengan melihat keberhasilan yang diraih oleh Toyota Motor Corp., muncul pertanyaan mengapa dengan konsep yang sama, Toyota mampu mengungguli banyak perusahaan otomotif yang sudah menjadi pemain lama dalam industrinya? Secara konseptual, Gaspersz (2007 : 1) mendefinisikan *lean* sebagai suatu upaya terus menerus untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk (barang dan /atau jasa) agar memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*) Sedangkan menurut APICS Dictionary (2005) yang dikutip oleh Gaspersz mendefinisikan *lean* sebagai suatu filosofi bisnis yang berlandaskan pada minimisasi penggunaan sumber-sumber daya (termasuk waktu) dalam berbagai aktivitas perusahaan. Hal senada juga dikemukakan oleh James Womack dan Daniel Jones dalam Likers (2006 : 8) mengemukakan pengertian *lean* sebagai suatu proses yang terdiri dari lima langkah : mendefinisikan nilai bagi pelanggan, menetapkan *value stream*, membuatnya 'mengalir', "ditarik" oleh pelanggan, dan berusaha keras untuk mencapai yang terbaik. Tujuan *lean* adalah meningkatkan secara terus menerus *customer value* melalui ratio peningkatan terus menerus yaitu ratio antara nilai tambah terhadap *waste* (*the value - to - waste ratio*) dan suatu perusahaan dianggap *lean* apabila *the value - to - waste ratio* telah mencapai minimum 30%. Dari berbagai definisi di atas dapat disederhanakan pengertian *lean* sebagai suatu pendekatan sistemik dan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value-adding activities*) melalui peningkatan terus menerus secara radikal (*radical continuous improvement*) dengan cara mengalirkan produk (*material , work-in-process, output*) dan informasi menggunakan sistem tarik (*pull system*) dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan.

c. Aplikasi Lean System

Konsep *lean* dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi dan pada semua dimensi. Namun nama dari aplikasi *lean* di setiap organisasi dan aktivitas berbeda-beda. Aplikasi *lean* pada perusahaan di sebut *lean enterprise*, pada *manufacturing* disebut *lean manufacturing*, pada bank disebut *lean banking* , pada retail disebut *lean retailing* dan sebagainya. Ada lima prinsip dasar *lean* yang harus diperhatikan oleh pengguna konsep ini, yaitu : (Gaspersz : 2007 , 4)

1. Mengidentifikasi nilai produk (barang dan/atau jasa) berdasarkan perspektif pelanggan, dimana pelanggan menginginkan produk berkualitas superior, dengan harga yang kompetitif dan penyerahan yang tepat waktu.
2. Mengidentifikasi pemetaan proses pada (*value stream process mapping*) untuk setiap produk dan/atau jasa. *Value stream* adalah proses untuk membuat, memproduksi dan menyerahkan produk (barang dan/atau jasa) ke pasar (APICS Dictionary : 2005)
3. Menghilangkan pemborosan yang tidak bernilai tambah dari semua aktivitas sepanjang proses *value stream* itu.
4. Mengorganisasikan agar material, informasi dan produk itu mengalir secara lancar dan efisien sepanjang proses *value stream* menggunakan sistem tarik (*pull system*).
5. Terus menerus mencari berbagai teknik dan alat peningkatan (*improvement tools and techniques*) untuk mencapai keunggulan dan peningkatan terus menerus.

Dalam aplikasinya ke 5 prinsip dasar *lean* ini dapat disesuaikan dengan jenis industri / organisasi maupun dimensi yang ingin dirampingkan. Tujuan akhir *lean* adalah menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah yang merupakan pemborosan (*waste*). Lebih lanjut, Gaspersz (2007 : 7) menerangkan ada 2 kategori utama pemborosan, yaitu pertama, *Type One Waste* yaitu aktivitas kerja yang tidak menciptakan nilai tambah dalam proses transformasi *input* menjadi *output* sepanjang *value stream* , namun aktivitas itu pada saat sekarang tidak dapat dihindarkan karena berbagai alasan seperti penyortiran karena mesin yang sudah tua, inspeksi dan pengawasan terhadap karyawan karena di anggap belum berpengalaman dan lain sebagainya.

Kedua, *Type Two Waste* yaitu aktivitas yang tidak menciptakan nilai tambah dan dapat dihilangkan dengan segera seperti menghilangkan produk cacat dan *error*. *Type Two Waste* harus dapat segera dihilangkan dalam jangka pendek sedangkan dalam jangka panjang, *Type One Waste* harus dapat diminimalisasi.

Dalam aplikasinya, *waste* dan penyebabnya yang dialami oleh tiap organisasi juga berbeda-beda tergantung jenis organisasinya. Begitupula pemborosan dapat terjadi di semua aktivitas organisasi, baik dalam lini produksi, aktivitas yang terkait dengan pemasok, rekayasa disain, material dan lain sebagainya. Secara umum, ada "Seven plus One" *Types of Waste* yang dikenal, (Gespersz : 2007, 9) seperti terlihat pada Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1 : "Seven plus One" *Types of Waste*

No	Waste (Pemborosan)	Akar Penyebab
1	<i>Overproduction</i> ; memproduksi melebihi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal atau memproduksi lebih awal / cepat daripada waktu kebutuhan pelanggan .	Ketiadaan komunikasi, sistem balas jasa dan penghargaan yang tidak tepat, hanya berfokus pada kesibukan kerja, bukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal
2	<i>Delays (waiting time)</i> ; keterlambatan yang terlihat melalui orang-orang yang sedang menunggu mesin, peralatan, bahan baku, supplies, perawatan, dll atau mesin yang sedang menunggu perawatan, bahan baku, dll.	Inkonsistensi metode kerja, waktu penggantian produk yang panjang.
3	<i>Transportation</i> ; memindahkan material atau orang dalam jarak yang sangat jauh dari suatu proses ke proses berikut yang dapat mengakibatkan waktu penanganan material bertambah	<i>Layout</i> yang jelek, ketiadaan koordinasi dalam proses, <i>poor housekeeping</i> , organisasi tempat kerja yang jelek, lokasi penyimpanan material yang banyak dan saling berjauhan.
4	<i>Processes</i> ; mencakup proses-proses tambahan atau aktivitas kerja yang tidak perlu atau tidak efisien	Ketidaktepatan penggunaan peralatan, pemeliharaan peralatan yang jelek, gagal mengkombinasi operasi-operasi kerja, proses kerja dibuat serial padahal prosesnya tidak saling bergantung satu sama lain.
5	<i>Inventories</i> : pada sadarnya inventories menyembunyikan masalah dan menimbulkan aktivitas penanganan tambahan yang seharusnya tidak diperlukan, <i>extra paperwork</i> , <i>extra space</i> dan <i>extra cost</i> .	Peralatan yang tidak andal, aliran kerja yang tidak seimbang, pemasok yang tidak kapabel, peramalan kebutuhan yang tidak akurat, ukuran <i>batch</i> yang besar
6	<i>Motions</i> : setiap pergerakan dari orang atau mesin yang tidak menambah nilai kepada barang dan jasa yang akan diserahkan kepada pelanggan, tetapi hanya menambah biaya dan waktu	Organisasi tempat kerja yang jelek, <i>layout</i> yang jelek, metode kerja yang tidak konsisten
7	<i>Defective Products</i> ; <i>scrap</i> , <i>rework</i> , <i>customer returns</i> , <i>customer dissatisfaction</i>	<i>Incapable processes</i> , <i>insufficient training</i> , ketiadaan prosedur-prosedur operasi standar

8	<i>Defective Design</i> : disain yang tidak memenuhi kebutuhan pelanggan, penambahan <i>features</i> yang tidak perlu.	<i>Lack of customer input in design, over - design</i>
---	--	--

Sumber : Gespersz : 2007 , 9-10

Meskipun badan usaha telah mengetahui pemborosan (*waste*) yang terjadi dalam organisasinya, upaya – upaya untuk menghilangkan/meminimumkan *waste* sering mengalami kegagalan. Hal ini disebabkan karena merubah pola kerja / *habit* kerja sangatlah sulit. Untuk membuat suatu perubahan kerja, haruslah dimulai dengan perubahan pola pikir (*mindset*) para SDM-nya, karena perubahan pola pikir akan berdampak pada perubahan sikap kerja, kebiasaan kerja dan perilaku kerja.

III. PERUBAHAN MINDSET

Membuat organisasi menerapkan suatu budaya kerja baru, membutuhkan suatu proses yang panjang. Bahkan banyak organisasi yang pada mulanya terlihat berhasil menerapkan suatu budaya baru, namun akhirnya kembali lagi pada budaya kerja lama. Keberhasilan menerapkan perubahan budaya organisasi sangat tergantung pada SDM yang ada dalam organisasi tersebut, artinya perubahan budaya organisasi akan berhasil bila pola pikir (*mindset*) dari SDM nya juga berubah, karena apa yang ada dalam pikiran seseorang akan membentuk sikap dan sikap akan melahirkan perilaku dan bila perilaku dilakukan berulang-ulang akan membentuk karakter. *Mindset* adalah pola pikir yang dimiliki dan pola pikir dapat dipakai sebagai acuan dasar untuk berpikir benar, berperilaku, bertindak dan mengambil keputusan. *Mindset* terbentuk karena proses belajar, pengalaman, membaca buku dan melihat kejadian. Konsep ini sebenarnya mengacu pada konsep *Neuro-Linguistic Programming (NLP)* yang dikembangkan oleh John Grinder & Richard Bandler, yang menjelaskan bagaimana tubuh (*body*) dan otak (*mind*) dapat mempengaruhi atau berpengaruh langsung pada pola berpikir dan emosi seseorang. Konsep ini menggunakan pendekatan holistik dalam ilmu kedokteran dan dalam aplikasinya tampak pada kondisi mental seseorang di dalam menghadapi sesuatu.

Organisasi yang mencoba merubah budaya kerjanya dengan budaya *lean*, hendaknya bermula pada perubahan pola pikir dari karyawannya. Likers (2006 : 15) merupakan sosok yang telah melakukan riset selama 20 tahun pada Toyota Motor, melihat keberhasilan aplikasi konsep *lean* dan merumuskannya dalam konsep 4 P, yaitu : (a) *P = Philosophy* /pemikiran jangka panjang. Pada tahap awal, SDM dituntut untuk mengubah pola pikirnya menjadi pola pikir jangka panjang walaupun harus mengorbankan tujuan jangka pendek. ; (b) *P = Process* , merupakan aktivitas pembenahan dalam proses untuk menghilangkan pemborosan yang terjadi setelah perubahan pola pikir terjadi ; (c) *P = People & Partners*, merupakan aktivitas mengembangkan individu dan *teamwork* ; dan (d) *P = Problem Solving* , merupakan langkah terakhir berupa peningkatan dan pembelajaran berkesinambungan menjadi *learning organization*.

Dari rangkaian penjelasan di atas terlihat bahwa penerapan konsep *lean* serta upaya peningkatan dan pembelajaran berkesinambungan tidak akan terjadi bila pemikiran SDM organisasi tidak berubah kepada pola pikir yang berorientasi pada jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan *mindset* sangatlah penting dan merupakan langkah awal dalam menerapkan konsep *lean* sebagai sebuah kesatuan sistem.

IV. PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI MENJADI LEAN CULTURE

Mayoritas organisasi yang berhasil dalam industrinya, memiliki *strong culture* yang menjadi fondasi bagi semua aktivitasnya. Keberhasilan badan usaha menciptakan budaya organisasi yang kuat dan dilakukan secara konsisten oleh semua SDM, akan berdampak pada kemajuan organisasi tersebut. Secara konseptual, budaya organisasi dipahami sebagai *adalah " a pattern of taken – for – granted assumptions about how a given collection of people think, act and feel that affects how they produce goods and services"* Warner (2003 : 2) . Hal senada juga dikemukakan oleh Robbins (2001 : 510) bahwa *"organizational culture is a common perception held by the organization's*

members ; a system of shared meaning". Dari pengertian-pengertian di atas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang oleh semua anggota organisasi yang dipakai sebagai fondasi untuk berpikir, merasakan dan bertindak dalam seluruh aktivitas kerja yang dilakukan. Dengan kata lain, bila organisasi berhasil menanamkan nilai-nilai yang mampu memicu SDMnya untuk terus menerus berkarya, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan meraih keberhasilan.

Dalam upaya meraih keberhasilan, banyak badan usaha yang mengadopsi *lean system* dengan harapan dengan penerapan konsep ini, akan mendatangkan efisiensi dalam operasional perusahaan. Namun aplikasi dari sistem ini seringkali tidak diimbangi dengan penciptaan *lean culture* sehingga banyak organisasi mengalami kegagalan meskipun telah memiliki pengetahuan yang matang tentang konsep dan alat-alat *lean*. *Lean culture* sebenarnya berfokus pada individu dan kreativitasnya serta *improvements* yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan. Pemahaman tentang *lean culture* tidak hanya sebagai upaya perampingan aktivitas dan upaya menghilangkan pemborosan saja, tetapi lebih bersifat strategis atas tindakan-tindakan inovatif yang dibuat badan usaha dalam suatu arahan yang spesifik yang dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk terus belajar dan bertumbuh. Hal ini berarti badan usaha haruslah mentransformasikan *lean culture* ke dalam sebuah filosofi *continuous improvement* dan tidak berusaha untuk melompat dari satu program kerja ke program kerja lainnya. Perubahan filosofi ini harus dimulai dari *top management* beserta kepemimpinannya dan semua karyawan di setiap level hendaknya dilibatkan dalam transformasi tersebut. Transformasi tersebut, harus diiringi pula dengan berbagai *training* seperti *training* tentang prinsip-prinsip *lean*, *team building* dan *problem solving*. Selain itu, badan usaha juga dapat menggunakan para *middle manager* sebagai *change agents* untuk mendorong terjadinya transformasi (David McBride, Showing the Way Lean Culture as a Basis for Growth, <http://www.emsstrategies.com>, didownload tanggal 23 Juni 2007). Dengan kata lain, *lean culture* yang sudah mengakar kuat dalam diri setiap karyawan akan tercermin pada pola/habit kerjanya, dan dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu dan proses meng-*sharing*-kan nilai-nilai *lean* kepada karyawan lain terutama karyawan baru dapat berjalan dengan baik.

V. PENOLAKAN DAN CARA MENGATASI PENOLAKAN MELALUI MODEL ADKAR

Menciptakan dan menerapkan budaya *lean* bukanlah merupakan proses yang mudah diraih oleh suatu perusahaan. Berbagai penolakan akan muncul dengan adanya upaya perubahan, namun hal tersebut merupakan hal yang tidak bisa dihindari oleh setiap organisasi, karena perubahan telah menjadi bagian dari dinamika organisasi. Penolakan terhadap perubahan merupakan suatu reaksi yang normal dari individu dan kelompok, karena mereka telah memiliki kebiasaan tertentu yang seringkali sulit diubah. 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)

Folger & 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.

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* as "*behavior which is intended to protect an individual from the effects of real or imaged change*". Peneliti lain yaitu Zaltman &

Duncan : 1977 (dalam Dent & Goldberg : 1999) 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 & Skarlicki : 1999 mendefinisikan *resistance as "employee behavior that seeks to challenge, disrupt or invert prevailing assumptions, discourses and power relations"*. Menurut Dent & 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.

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. 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 : (1) Pendidikan dan Komunikasi (*Education & Communication*), (2) Partisipasi (*Participation*), (3) Fasilitasi dan Dukungan (*Fasilitation & Support*), (4) Perundingan (*Negotiation*), (5) Manipulasi dan Kooptasi (*Manipulation & Cooptation*), (6) Pemaksaan (*Coersive*)

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*. Adapun elemen-elemen dalam ADKAR Model adalah sebagai berikut :

1. AWARENESS

Awareness merupakan langkah awal dalam model ADKAR, dimana organisasi perlu menumbuhkan kesadaran kebutuhan akan perubahan. Ada 3 elemen utama dari *awareness*, yaitu :

a. Key Messages :

Menciptakan kesadaran kebutuhan akan perubahan, hendaklah dikomunikasikan *key messages* yang meliputi *messages* tentang kondisi bisnis saat ini seperti persaingan, keinginan konsumen, kondisi keuangan organisasi, jangkauan perubahan, visi organisasi setelah perubahan dampak dari perubahan, jadwal perubahan secara keseluruhan dan lain sebagainya.

b. Channels For Building Awareness

Komunikasi manajemen adalah metode yang paling umum digunakan untuk menciptakan kesadaran kebutuhan akan perubahan. Komunikasi dapat dilakukan baik secara tatap muka langsung maupun melalui saluran komunikasi yang ada seperti *internet, poster, newsletter, booklet* dan lain sebagainya. Hal yang penting diperhatikan dalam komunikasi adalah kehati-hatian memilih saluran komunikasi.

c. Timing and Audiences

Pada waktu membangun kesadaran kebutuhan akan perubahan, waktu adalah hal vital yang harus diperhatikan. Selain faktor *timing*, faktor *audience* juga harus diperhatikan, karena ada kelompok karyawan yang menginginkan perubahan, ada yang ragu-ragu dan ada yang menolak. Komposisi dari ketiga jenis karyawan ini membutuhkan cara penanganan yang berbeda-beda.

2. DESIRE

Menciptakan keinginan untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan perlu dilakukan setelah muncul kesadaran akan perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan :

a. Building Desire

Dalam kenyataannya para manajer tidak dapat mendikte ataupun mengontrol keinginan karyawan untuk berubah. Untuk itu pahami alasan karyawan tidak mau berubah dan bangunlah keinginan karyawan untuk berubah.

b. Personal Context for Change

Dalam memunculkan keinginan untuk berpartisipasi terhadap perubahan hendaknya memperhatikan *motivating factors* yang diberikan, baik *positive* maupun *negative motivating factors*, karena para karyawan akan mengevaluasi kedua faktor tersebut sebagai pertimbangan yang mempengaruhi derajat keinginan akan perubahan.

c. Organizational Context of Change

Perhatikan pula beberapa hal yang terkait dengan sejarah perubahan organisasi (kesuksesan dan kegagalan perubahan di masa lalu) serta nilai-nilai dan budaya organisasi (bagaimana perlakuan organisasi terhadap karyawan dan bagaimana karyawan memperlakukan sesamanya).

d. Methods for Creating a Desire to Change

Pilihlah metode yang tepat untuk melakukan perubahan dan sesuaikanlah dengan situasi yang dihadapi. Adapun metode yang dapat ditawarkan adalah *listen and understand objections, focus on the 'what' and let go of the 'how', remove barriers, provide simple, clear choice and consequences, create hope, show the benefits in areas and tangible way, make a personal appeal, convert the strongest dissenters, create a sacrifice, and use money or power*. (Change Management Learning Center, didownload Mei 2007). Masing-masing metode memiliki kelemahan dan kelebihan, untuk itu lakukanlah pemilihan metode dengan pertimbangan yang matang.

3. KNOWLEDGE

Untuk melakukan suatu perubahan diperlukan pengetahuan bagaimana melakukan perubahan tersebut. Pengetahuan dalam konteks ini mengacu pada proses pembelajaran yang meliputi pembelajaran tentang perubahan dan informasi tentang bagaimana melakukan perubahan. Pengetahuan dapat diciptakan bagi karyawan melalui berbagai media, mulai dari pelatihan formal di kelas sampai dengan observasi dan contoh-contoh riil. badan usaha harusnya menyediakan media informasi yang dapat diakses karyawan ketika mereka mengalami kekurangan informasi dan kebingungan tentang perubahan.

4. ABILITY

Kemampuan sangat dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan (*new skills and behaviors*) berbasis *day to day*. *Ability* dalam konteks ini merupakan suatu tingkatan dimana seseorang dapat menunjukkan ketrampilan yang dimiliki dan bertindak atas dasar pengetahuan tentang bagaimana untuk berubah. Apabila karyawan diminta mengembangkan kemampuan untuk berubah, sebenarnya mereka diminta untuk bertindak dengan cara yang berbeda atau bekerja dengan cara-cara baru. Untuk itu karyawan dituntut untuk mengembangkan secara maksimal kemampuan yang dimiliki yang meliputi *physical motor skill ability*, *cognitive or analytical ability* dan *behavior*.

5. REINFORCEMENT

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*). Penguatan bertujuan untuk menjaga /mempertahankan perubahan yang telah dibuat/terjadi. Selain memperhatikan bentuk-bentuk penguatan yang harus diberikan kepada karyawan, badan usaha hendaknya juga memperhatikan faktor-faktor yang tidak memotivasi karyawan dalam bekerja seperti kemampuan *leadership* yang buruk, peralatan dan perlengkapan kerja yang tidak tepat, lingkungan kerja yang buruk, benefit yang tidak tepat atau tidak ada dan insentif yang tidak relevan.

ADKAR Model ini dapat diaplikasikan pada semua jenis organisasi dan dalam berbagai bentuk perubahan yang ingin dibuat, termasuk perubahan ke dalam *lean culture*. Dengan mengikuti setiap langkah dari model ini, diharapkan badan usaha dapat menghilangkan/meminimalkan penolakan karyawan akan perubahan yang terjadi.

VI. PENUTUP

Untuk menjadi badan usaha yang unggul, diperlukan berbagai upaya, salah satu upaya tersebut adalah melalui penciptaan sistem produksi yang ramping (*lean production system*). Namun aplikasi dari sistem ini harus dimulai dari perubahan *mindset* SDM-nya karena perubahan tersebut akan berpengaruh pada nilai-nilai, perspektif, sikap dan perilaku kerja karyawan. Dengan terjadinya perubahan *mindset*, akan mudah bagi badan usaha untuk mentransformasikan budaya *lean*, ke seluruh aspek badan usaha, baik aspek filosofis, teknis maupun manajemen. Upaya penciptaan *lean culture* seringkali diikuti oleh berbagai penolakan karyawan dengan berbagai alasan. Untuk itu, badan usaha dapat menggunakan ADKAR Model sebagai upaya meminimalkan penolakan dengan memunculkan kesadaran dan keinginan untuk berubah serta karyawan dilengkapi dengan pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan perubahan tersebut dan memberikan penghargaan berupa *reward* bila karyawan berhasil melakukan perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

Coetsee, Summer : 1999, From Resistance to Commitment, *Public Administration Quarterly*, 204-222

Change Management Learning Center, didownload Mei 2007

- Dilworth, James B, 1992, *Operation Management : Design, Planning and Control for Manufacturing and Services*, McGraw Hill
- David McBride, "Showing the Way Lean Culture as a Basis for Growth, <http://www.emsstrategies.com>, didownload juni 2007
- Dent, E & Goldberg, S, March : 1999, Challenging "resistance to change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 25-41
- Folger, R & Skarlicki, D., 1999, Unfairness and Resistance to Change : Hardship as Mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 35-50
- Gaspersz Vincent, 2007, *Lean Six Sigma for anufacturing and Service Industries*, PT Gramedi Pustaka Utama, Jakarta
- Kotler, Philip, 2002, *Manajemen Pemasaran*, PT Prenhallindo
- Liker, Jeffrey K, 2006, *The Toyota Way*, McGraw Hill
- Piderit, S.K, Oct : 2000, Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : a Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change, *Academy of Management* – 794.A, 783
- Robbins Stephen P, 2001, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Turban, Efraim ; Rainer R; Kelly Jr dan Potter, Richard E, 2003, *Introduction to Information Technology*, John Wiley & Sons, Inc.
- Warner, Malcolm, 2003, *Culture & Management in Asia*, RoutledgeCurzon, London
- Wikipedia.org/wiki/lean-manufacturing, didownload 5-10-06

ICIOP
2 0 0 7

BIENNIAL
INTERNATIONAL CONFERENCE
ON I/O PSYCHOLOGY

I/O PSYCHOLOGY AT THE CROSSROAD: DIVERSITY IN I/O PSYCHOLOGY PRACTICES

SEMINAR | WORKSHOP | PAPER PRESENTATION | EXHIBITION

AUGUST 9-11, 2007

VENUE: UNIVERSITAS GADJAH MADA
JOGJAKARTA, INDONESIA

conference proceeding

hosted by:

 **APIO**
Association for I/O Psychology



Fakultas Psikologi
Universitas Gadjah Mada
<http://psikologi.ugm.ac.id>

supported by:



Note From The Chairwoman



Elsie:

All Respected members and colleagues of the third I/O Conference Associations,

First, I Would like to express my gratitude and admiration that we can gather in the International Conference I/O Psychologist (ICIOP) held in Yogyakarta, on the ninth until eleventh of August 2007.

I/O Psychologists Association (APIO) as a professional organization in an integral part of HIMPSI (Himpunan Psikologi Indonesia), and APIO essentially enforces a mission to develop science and application in the field of Industrial and Organizational Psychology. APIO also works to enhance the quality of professional competence of psychologists who have interest in this field in order to serve our society, make our organizations a better place to work for.

One of the activities exerted by APIO is to organize a scientific Conference. In this opportunity, we expect to build a learning and sharing climate where all academics, practitioners, as well as users can share not only their knowledge but also their experiences in developing the science and its implementation. We really expect that this conference is a way to develop a network among us, to share what we actually did in our field, and learn from each other.

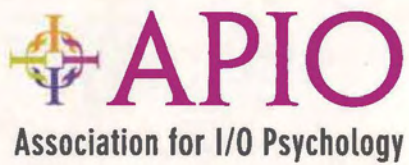
The theme of ICIOP is *I/O Psychology at the Crossroad : A Diversity in I/O Practices*, which means as an applied science, I/O psychology has admitted that it is a must to work with other disciplines to enrich our repertoire of theory and practices, I/O psychologists should have to be able to show that a psychological perspective is a prominent approach in the process of discovering a solution for complex problems in working organizations, because an organization is made of people working together for a common goal.

My expectation as Chairwoman of APIO, is that this conference serve as a momentum where we can be acquainted to each other to discuss various foci of issues, context, obstacles and success stories in applying I/O theories and principles. This conference is expected to provide the inspiration for more comprehensive understanding, a better analysis and strategies as well as other forms of organizational intervention in developing our workforce as human capital, to have a better quality of working life and a better organizational performance amidst of globalization. APIO is trying to do their best amidst the constraints that we encounter, to enhance the professionalism of our fellow psychologists. I do hope that APIO should be a fertile soil to grow a lot of kind of flowers, bushes and other kind of plants, a beautiful garden that we love and enjoy, a place to make a dialogue and doing the reflection.

I expect APIO can actively make a contribution and participate in the process of economic growth of our beloved country. A contribution that will help develop a society that worth to live in, a humane organization which performance will benefit the people who work as well as the society.

Chairwoman APIO

B. Indarwanyanti Graitto



A.: Jl. Humaniora, Bulaksumur, Yogyakarta 55281
E.: panitia_iciop_2007@yahoo.com

ISBN 978-979-16690-0-9



9 789791 669009