

# STRATEGI MENJAYAKAN PERUBAHAN



**K**esinambungan penulisan yang diutarakan oleh penulis berkaitan pengurusan perubahan yang dibawa oleh kerajaan baharu dalam kolom ini pada minggu lepas diteruskan pada minggu ini dengan mengemukakan beberapa strategi untuk menjayakannya.

Tumpuan utama penulis adalah menggambarkan situasi mengapa sesetengah pihak tidak menyukai perubahan dan strategi menangani penolakan tersebut. Situasi dan strategi yang sedang dilaksana untuk mengisi Malaysia baharu cuba digabungkan oleh penulis bersama dapatan teori dan penyelidikan dalam bidang pengurusan perubahan.

Hakikatnya, mengurus dan merealisasikan perubahan bukanlah satu tugas yang mudah. Pemimpin perlu mengakui bahawa mereka tidak boleh secara bersendirian melakukan perubahan biarpun mereka berperanan menentukan visi dan misi di sebalik perubahan.

Walaupun majoriti masyarakat menyedari pentingnya perubahan dan keperluan untuk berubah, tidak semua individu mudah menerima perubahan. Teori dalam pengurusan perubahan menegaskan bahawa cepat atau lambat seseorang individu menerima perubahan bergantung kepada tahap kesukaran yang dialaminya kesan daripada perubahan tersebut. Penemuan penyelidikan menunjukkan individu akan berasa kecewa dan tertekan kesan daripada perubahan.

Kajian yang dijalankan juga menemukan banyak alasan mengapa individu biasanya menolak atau mengambil masa yang panjang menerima sesuatu perubahan. Antaranya adalah faktor keselamatan (security) seperti bimbang diberhentikan kerja, diturunkan pangkat, ditukarkan, kehilangan kuasa dan juga berhadapan pengurusan yang lebih autokratik.

Kajian lain pula menunjukkan bahawa kesukaran menerima sesuatu perubahan boleh disebabkan oleh sikap pekerja yang telah selesa dengan struktur dan situasi semasa. Jika perubahan mengambil tempat, mereka perlu melalui sesuatu situasi dan persekitaran baharu yang tidak pasti dan penyesuaian semula diri amat diperlukan.

Menurut penyelidik, ada kalanya sumber-

sumber organisasi yang terhad dan gaya kepimpinan juga menghalang perubahan daripada berlaku. Sumber seperti bahan mentah yang tidak mencukupi, gaya kepimpinan yang terlalu mekanistik dan birokratik serta tahap teknologi rendah boleh menjadi faktor penghalang kejayaan perubahan.

Teori dalam pengurusan perubahan menunjukkan pada peringkat awal individu biasanya menolak atau sukar menerima perubahan yang diperkenalkan, namun mereka akan mula menerima perubahan tersebut selepas memahami tentang keperluan untuk berubah.

Cabaran dan tentangan seperti yang dinyatakan memang wujud dalam negara atau organisasi apabila ia ingin melaksanakan perubahan. Namun begitu, cabaran dan tentangan ini dapat diminimumkan melalui perancangan pengurusan perubahan yang rapi iaitu seperti melaksanakan program pengurusan perubahan terancang.

Tentangan terhadap perubahan dapat diminimumkan jika perubahan tidak dilakukan secara drastik, sebaliknya secara beransur-ansur. Menurut beberapa orang penyelidik, perubahan yang biasanya dilakukan secara drastik boleh memberikan impak jangka panjang yang negatif kepada organisasi dan negara secara keseluruhannya.

## ENAM STRATEGI BERKESAN

Apakah strategi yang boleh digunakan oleh pemimpin semasa memperkenalkan perubahan dan pada masa yang sama ingin meminimumkan tentangan? Terdapat 6 strategi yang boleh dipraktikkan oleh pemimpin dalam melaksanakan pengurusan perubahan yang berkesan dan seterusnya meminimumkan tentangan, iaitu:

### 1 KOMUNIKASI DAN PENDIDIKAN

Tentangan perubahan dapat diminimumkan melalui komunikasi dan pendidikan berterusan kepada setiap individu agar dapat membantu mereka melihat keperluan mendesak untuk berubah. Strategi ini mengandaikan bahawa penyebab tentangan terhadap perubahan adalah kerana kekaburan yang berlaku dalam proses mentafsir maklumat dan sistem komunikasi yang kurang berkesan dalam kalangan individu.

### 2 PENGLIBATAN

Tentangan terhadap sebarang perubahan dapat diminimumkan jika konsep penglibatan diterapkan dalam pengurusan organisasi dan negara. Apabila semua peringkat hierarki pengurusan dan pemegang taruh dilibatkan dalam sebarang pembuatan keputusan perubahan, maka ini boleh meningkatkan penerimaan terhadap perubahan.

### 3 BANTUAN DAN SOKONGAN

Ejen perubahan perlu menunjukkan usaha menyokong meminimumkan tentangan terhadap perubahan. Apabila tahap kebimbangan dan ketakutan adalah tinggi, maka kaunseling dan terapi serta latihan kemahiran baru merupakan taktik untuk meminimumkan masalah tersebut. Sokongan yang ditunjukkan melalui tersebut dapat memberikan keyakinan kepada individu tentang sebarang perubahan yang dilakukan.

### 4 PERUNDINGAN

Salah satu strategi yang boleh digunakan oleh ejen perubahan adalah menawarkan sesuatu yang berharga bagi meminimumkan tentangan tersebut. Pakej ganjaran tertentu boleh ditawarkan bagi memenuhi kehendak individu yang terlalu sukar menerima perubahan. Perundingan merupakan strategi yang sesuai apabila tentangan datangnya daripada pemegang taruh yang kuat dan berkuasa. Walau bagaimanapun, harus diingat bahawa ganjaran kewangan tidak sesuai dijadikan amalan apabila setiap kali pemimpin atau pengurus ingin memperkenalkan perubahan!

### 5 MANIPULASI DAN KERJASAMA

Manipulasi merujuk percubaan mempengaruhi individu atau kumpulan tertentu. Memutar belit dan mempersembahkan fakta supaya ia menjadi lebih menarik dan mewujudkan khabar-khabar angin bagi membolehkan pekerja menerima perubahan merupakan contoh kepada manipulasi.

Manakala kerjasama (cooptation), merangkumi manipulasi dan penglibatan, ia cuba 'membeli' (buy off) pemimpin kepada kumpulan yang menentang perubahan dengan membenarkan mereka peranan penting dalam membuat keputusan perubahan.

Manipulasi dan kerjasama secara relatifnya adalah murah dan satu strategi yang berkesan untuk mendapatkan penerimaan terhadap perubahan. Strategi ini sebaliknya tidak berkesan jika individu yang dimanipulasikan atau dilibatkan menanggapi bahawa ia merupakan taktik kotor pemimpin untuk memudahkan penerimaan kepada sebarang perubahan yang dicadangkan.

### 6 PAKSAAN

Strategi terakhir yang boleh digunakan oleh ejen perubahan adalah melakukan paksaan. Strategi ini biasanya adalah jalan terakhir kerana ia meninggalkan kesan jangka panjang terhadap organisasi. Paksaan ini meliputi ancaman untuk memperkenalkan undang-undang dan peraturan baharu, menukar atau memindahkan penentang ke lokasi lain, menafikan atau menanggukkan kenaikan pangkat penentang, melaksanakan penilaian prestasi yang tidak sempurna dan maklum balas yang tidak memuaskan terhadap penentang.

Suka atau tidak, manusia tidak dapat lari daripada mengalami pelbagai perubahan dalam perjalanan kehidupan di atas muka bumi ini. Teori dan dapatan kajian mengurus perubahan menunjukkan dimensi kemanusiaan yang terdidi daripada mental, emosi dan rohani memainkan peranan penting dalam strategi menjayakan pengurusan perubahan.

Penekanan dimensi ini dalam strategi perubahan yang dibawa akan menjadikan penerimaan masyarakat terhadap konsep Malaysia Baharu lebih cepat daripada yang dijangkakan.



PROFESOR  
DR ZAFIR KHAN  
MOHAMED MAKHEUL

Timbalan Dekan  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia

