

# SUKARNYA MENGUBAH MANUSIA

Setiap orang  
berlainan  
pendapat,  
ragam dan  
keletah



Mengubah manusia supaya dapat menerima perubahan dengan cepat merupakan cabaran utama pemimpin mengurus perubahan.

Kajian ini mengandungi pelbagai topik seperti amalan pembuatan keputusan, keberkesanan komunikasi, koordinasi antara unit dan keupayaan dengan organisasi, kerja rakan sekerja dan pengurus semasa. Data diproses untuk kenal pasti masalah dan memperjelaskan isu-isu yang menyukarkan individu menerima perubahan.

**K**ajian menunjukkan penerimaan sesuatu perubahan banyak bergantung kepada hambatan mental individu (mental block). Sebenarnya pengaruh utama hambatan mental adalah keyakinan, perasaan dan hal-hal lain yang sudah terbentuk sejak awal kehidupan.

Hal sedemikian rupa yang ditambah dengan pengaruh persekitaran akan menyukarkan penerimaan seseorang terhadap perubahan. Kepelbagaian pengalaman inilah menjadi cabaran dalam mengurus sesuatu perubahan. Kesukaran mengubah dan mengurus manusia adalah kerana setiap orang berlainan pendapat, ragam dan keletahnya.

Secara teori mahupun praktis, pemimpin sesebuah organisasi dan negara boleh melakukan tiga kategori perubahan iaitu:

## A. MENGUBAH STRUKTUR

Pemimpin sebenarnya bertanggungjawab untuk menentukan aktiviti organisasi seperti memilih reka bentuk organisasi, mengagihkan kuasa dan menentukan darjah pemusatan.

Pendekatan awal reformasi institusi yang dilakukan oleh kerajaan baharu adalah selari dengan teori dan penyelidikan dalam mengurus perubahan.

Setiap keputusan struktur yang dibuat itu tidak tetap dan boleh berubah apabila berlaku perubahan dalam keadaan semasa. Pemimpin boleh mengubahsuai satu atau lebih daripada komponen struktur dan reka bentuk organisasi.

Tanggungjawab jabatan boleh disatukan, hierarki menegak dikurangkan dan jangkauan kawalan boleh diperluaskan untuk menjadikan organisasi lebih mendatar dan kurang birokrasi.

## B. MENGUBAH TEKNOLOGI

Mengubah teknologi boleh dilakukan apabila perubahan memberikan kelebihan terhadap organisasi sama ada dari segi kecekapan pengurusan dan daya saing. Kini perubahan utama teknologi biasanya melibatkan automasi dan pengkomputeran selari dengan keperluan Industri 4.0.

Keputusan kerajaan baharu meneruskan kelangsungan Zon Perdagangan Bebas Digital (DFTZ) yang diperkenalkan oleh kerajaan terdahulu merupakan keputusan yang bijak dalam menangani perkembangan teknologi berkait dengan Industri 4.0.

Faktor persaingan ataupun inovasi baharu dalam industri biasanya memerlukan pengurus untuk memperkenalkan peralatan, perkakasan dan kaedah operasi yang baharu. Perkembangan teknologi automasi dan pengkomputeran merujuk kepada perubahan teknologi yang menekankan kecekapan dan keberkesanan.

## C. MENGUBAH MANUSIA

Mengubah manusia merupakan kategori perubahan yang mesti ditempuhi walaupun pemimpin atau pengurus hanya berhasrat mengubah struktur dan teknologi. Tanpa mengubah manusia, perubahan struktur dan teknologi tidak akan berjaya mencapai matlamatnya. Tahap penerimaan adalah berbeza-beza berdasarkan pengaruh perubahan terhadap masa hadapan mereka.

Penyelidik dalam bidang pengurusan perubahan menegaskan bahawa perubahan struktur dan teknologi boleh dijayakan dengan mudah berbanding mengubah manusia. Mengubah manusia supaya dapat menerima perubahan dengan cepat merupakan cabaran utama pemimpin mengurus perubahan. Ia melibatkan pelbagai bentuk dan peringkat emosi yang amat sukar untuk difahami oleh ejen perubahan.

Dalam artikel ini, penulis mengutarakan beberapa strategi pembangunan organisasi (organizational development - OD) berdasarkan konsep mengurus perubahan yang dirasakan sesuai dalam memudahkan proses penerimaan individu terhadap perubahan yang cuba diperkenalkan.

Menurut pengkaji pengurusan perubahan, pembangunan organisasi boleh mempercepatkan proses penerimaan terhadap perubahan. Terma pembangunan organisasi merujuk kepada semua jenis perubahan dan yang paling penting ianya memberi tumpuan kepada teknik atau program mengubah manusia dan keadaan sekelingnya serta kualiti perhubungan kerja antara perorangan. Teknik pembangunan organisasi terdiri daripada:

### A. LATIHAN KEPEKAAN

Merupakan kaedah mengubah kelakuan melalui interaksi kumpulan yang tidak berstruktur. Tiada agenda spesifik dibentuk untuk menjayakan latihan tersebut. Peserta dimotivasikan untuk mengeluarkan idea dan perasaan. Perbincangan dilakukan secara berfikir terbuka dan tanpa gangguan. Peserta boleh membawa apa sahaja topik yang mereka sukai dan berkait dengan perubahan.

Latihan kepekaan biasanya mewujudkan rangsangan jangka pendek bagi meningkatkan kemahiran komunikasi, ketepatan persepsi dan juga meningkatkan keupayaan individu dalam penglibatan bersama perubahan yang cuba diperkenalkan.

### B. KAJIAN MAKLUM BALAS

Kajian maklum balas merupakan teknik menilai sikap dan persepsi ahli-ahli dalam kumpulan dan organisasi, mengenal pasti perbezaan dalam sikap dan persepsi serta menyelesaikan sebarang perbezaan dengan mengkomunikasikan maklumat penilaian di dalam kumpulan tersebut.

## C. PROSES PERUNDINGAN

Perunding luar membantu pemimpin atau pengurus membuat tanggapan, memahami dan bertindak melalui proses yang betul. Ia termasuklah aliran kerja, perhubungan tidak formal antara unit kerja dan saluran komunikasi yang formal. Perunding luar bertindak membantu pemimpin menganalisis proses interpersonal yang memerlukan penambahbaikan. Jika pemimpin melalui bantuan perunding luar gagal menyelesaikan masalah, maka perunding tersebut boleh membantu pemimpin berjumpa pakar yang mempunyai pengetahuan yang bersesuaian.

## D. PEMBANGUNAN KUMPULAN

Ahli-ahli kumpulan berinteraksi sambil mempelajari bagaimana setiap individu berfikir dan bekerja. Melalui interaksi yang tinggi, ahli kumpulan mempelajari dalam meningkatkan kepercayaan dan rasa terbuka.

Aktiviti yang terlibat dalam pembangunan kumpulan melibatkan penetapan matlamat kumpulan, pembentukan perhubungan antara perorangan yang positif serta analisis peranan untuk menjelaskan tentang peranan dan tanggungjawab setiap ahli kumpulan.

## E. PEMBANGUNAN ANTARA KUMPULAN

Pembangunan antara kumpulan merujuk kepada taktik yang digunakan untuk mengubah sikap, stereotaip dan persepsi setiap ahli dalam kumpulan. Contohnya, apabila dua kumpulan mempunyai perhubungan kerja yang renggang, maka mereka boleh berjumpa secara bebas untuk membentuk senarai persepsi tentang diri mereka, lain-lain kumpulan, dan bagaimana mereka percaya tanggapan kumpulan lain terhadap mereka. Kumpulan tersebut dapat berbincang mengenai senarai ini dan mengenal pasti persamaan dan perbezaan. Sebarang perbezaan memerlukan usaha untuk membentuk penyelesaian yang boleh meningkatkan hubungan antara kumpulan.

Kesemua teknik pembangunan organisasi yang diutarakan di atas adalah berteraskan kepada penambahbaikan perhubungan dan interaksi antara individu dan kumpulan. Penyelidik menegaskan bahawa mengubah manusia bukanlah proses yang mudah dan teknik alternatif iaitu pembangunan organisasi boleh diaplikasikan mengikut kesesuaian institusi dan organisasi.

Walaupun harapan semua agar perubahan dapat diterima dengan baik, tugas pengurusan-perubahan adalah suatu tugas yang kompleks dan memerlukan komitmen pelbagai pihak.

Hakikatnya, mengurus perubahan berkait rapat dengan mengurus perasaan individu dan kumpulan masyarakat. Teori dan dapatan kajian mengurus perubahan menunjukkan dimensi kemanusiaan yang terdiri daripada mental, emosi dan rohani memainkan peranan penting dalam strategi menjayakan pengurusan perubahan. Penekanan dimensi ini menjadikan penerimaan masyarakat terhadap konsep Malaysia baharu lebih cepat daripada yang dijangkakan.



PROFESOR  
DR ZAFIR KHAN  
MOHAMED MAKHUBUL

Timbalan Dekan  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia

