

Kesiapan Perubahan Para Karyawan dalam Rangka Perubahan Kepemimpinan di ISS Indonesia

Nurillah Jamil Achmawati Novel

Institut Teknologi Bandung

nurillah.jamil@sbm-itb.ac.id

ABSTRAK

ISS Indonesia adalah perusahaan yang menyediakan jasa layanan fasilitas terpadu, yang berdiri di Indonesia sejak tahun 1996, berbagai fasilitas layanannya termasuk *cleaning, property, catering, support, security, facility management* dan *integrated facility services*. Pada tahun 2015 ISS Indonesia mengalami perubahan kepemimpinan setelah sebelumnya dipimpin oleh CEO pertamanya sejak tahun 1996. Perubahan tersebut sekaligus perubahan pada gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut.

Penelitian ini memiliki tujuan kesiapan karyawan untuk berubah akibat perubahan kepemimpinan di ISS Indonesia. Pengumpulan data secara kuantitatif melalui kuesioner dan didukung oleh data kualitatif melalui wawancara mendalam kepada karyawan yang dalam pekerjaannya berhubungan langsung dengan CEO.

Hasil penelitian menunjukkan pengukuran terhadap tujuh dimensi kesiapan karyawan dalam mengikuti perubahan. Hanya dimensi “confident” yang menunjukkan hasil optimal, dua dimensi yaitu “resourcefulness” dan “passion/drive” menunjukkan keadaan *over* dan sisanya masih kurang.

Kata Kunci: kesiapan berubah, ISS Indonesia

1. Pendahuluan

Sekumpulan orang yang membentuk organisasi adalah salah satu faktor yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menjadi sukses. Setiap bagian bisnis dikendalikan dan dikelola oleh manusia/orang. Zach Ferres mengatakan bahwa kita perlu memahami elemen manusia untuk menghasilkan lebih banyak keuntungan, lebih efektif, menciptakan loyalitas merek, dan mendapatkan hasil yang lebih baik.

Sebagai perusahaan jasa, ISS Indonesia menghadapi hambatan untuk mengelola, memberdayakan dan mendidik orang untuk menjadi profesional untuk memberikan layanan dan nilai terbaik. Tidak hanya pelatihan yang untuk meningkatkan keterampilan mereka, tetapi juga upaya lain untuk membuat orang siap menghadapi hambatan layanan. Elisa Lumbantoruan sebagai CEO ISS Indonesia memimpin perubahan ISS Indonesia menjadi perusahaan jasa terbaik di Indonesia

melalui penyesuaian nilai untuk memberdayakan karyawan. Ada banyak sistem dan struktur yang berubah untuk menemukan orang terbaik di tempat terbaik dengan pekerjaan terbaik. Berdasarkan Kerangka Kepemimpinan ISS oleh CEO, menunjukkan bahwa ada transformasi organisasi yang membutuhkan kesiapan semua orang dalam organisasi yang fleksibel untuk berubah kapan saja. Proses perubahan transformasi organisasi adalah desain ulang organisasi, pemilihan orang, manajemen perubahan, langkah selanjutnya yang harus dilakukan dan dukungan dari unit lain. Berdasarkan pengamatan awal, penulis menemukan bahwa kebanyakan orang (level pemimpin) tidak benar-benar siap untuk berubah karena transformasi organisasi membutuhkan begitu banyak perubahan di semua aspek perusahaan.

Berdasarkan pertumbuhan bisnis pada awal kepemimpinan CEO, pertumbuhan bisnis ISS Indonesia adalah 15,9 persen yang merupakan pertumbuhan bisnis tertinggi yang pernah ada. Pencapaian itu dicapai dengan menerapkan prinsip layanan kepada semua elemen di perusahaan. Namun, ini tidak dapat mencerminkan perubahan kesiapan karyawan ISS Indonesia. Maka dari itu, perlu untuk mengetahui lebih lanjut

terkait kesiapan para karyawan terhadap perubahan yang diciptakan oleh CEO agar perubahan dapat disinergikan dengan kondisi karyawan.

Penelitian ini menjawab pertanyaan penelitian berikut bagaimana kesiapan berubah karyawan ISS Indonesia. Hal ini dalam rangka menghadapi berbagai perubahan yang dilakukan oleh CEO baru sejak tahun 2015 yang memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dibandingkan CEO pertama.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. *Change Readiness* / Kesiapan Berubah

Readiness/ Kesiapan berakar pada penelitian perubahan organisasi awal oleh Schein & Bennis, (1965). Mungkin tantangan perubahan terbesar adalah asumsi perubahan umum yang perlu disiapkan karyawan untuk perubahan dalam organisasi (Armenakis & Harris, 2002). Meningkatnya kekuatan, partisipasi, dan status populasi, sering membutuhkan perubahan lebih lanjut dalam pendekatan manajerial otoritatif untuk partisipatif (Antonacopolou, 1998). Mungkin akan lebih penting untuk mempersiapkan karyawan agar siap menghadapi perubahan daripada

memfasilitasi kesiapan karyawan untuk berubah.

Model kesiapan perubahan yang paling banyak ditekankan adalah pentingnya (a) menanamkan kesadaran akan esensi perubahan dan (b) mendukung kemampuan orang untuk berubah. Jadi itu penting untuk membedakan berbagai jenis perubahan sebagai perubahan lingkungan, baik di dalam maupun di luar organisasi, menimbulkan tantangan bagi para pemimpin organisasi yang kemudian menuntut tanggapan dan melibatkan perubahan organisasi. Pesannya bahwa perubahan sering datang dari faktor eksternal (sosial, ekonomi, politik, atau kompetitif) dan membandingkan hasil kinerja organisasi saat ini dan tujuan organisasi (Katz & Kahn, 1978; Pettigrew, 1987). Perubahan organisasi sebagai yang diperlukan, sehingga perubahan organisasi kemudian menuntut perubahan pada setiap elemen yang dimulai dengan perubahan pada tingkat individu. Strategi manajemen perubahan yang tidak jelas sering menyebabkan pergeseran dalam perubahan (Beckhard, 1992; Beckhard & Harris, 1987). Sikap para pemimpin terhadap perubahan juga mempengaruhi

struktur perubahan organisasi, fasilitasi perubahan individu, dan keberhasilan perubahan organisasi secara keseluruhan.

Studi terbaru juga menunjukkan bahwa perubahan transformasional organisasi berhasil untuk lebih memahami bagaimana para pemimpin mempersiapkan perubahan eksternal, sehingga memfasilitasi perubahan dalam organisasi dengan lebih baik. Kesiapan untuk berubah lebih damai, toleran, atau terbuka untuk berubah. Dengan demikian, kesiapan perubahan didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk berubah karena paling tepat untuk perubahan lingkungan, sedangkan tantangannya adalah bagaimana seorang pemimpin membuat karyawan siap untuk berubah.

2.2. Change Readiness Assessment (CRA)

Change Readiness Assessment (CRA) adalah instrumen yang terdiri dari 35 item untuk mengukur kesiapan karyawan untuk berubah. Penilaian ini diambil dari Associate Professor T. J. Jenney di Purdue.

Berdasarkan penilaian perubahan kesiapan oleh Associate Professor

T.J. Jenney di Purdue, kesiapan perubahan memiliki tujuh dimensi, yaitu *resourcefulness*, *adaptability*, *optimism*, *confidence*, *adventurousness*, *tolerance for ambiguity* dan *passion/drive*.

Resourcefulness didefinisikan sebagai orang yang efektif dalam memanfaatkan sebagian besar situasi dan memanfaatkan sumber daya apa pun yang tersedia untuk mengembangkan rencana dan kontinjensi. Mereka melihat lebih dari satu cara untuk mencapai tujuan, dan mereka dapat melihat ke tempat-tempat yang kurang jelas untuk mencari bantuan. Mereka memiliki bakat yang nyata menciptakan cara baru untuk menyelesaikan masalah lama.

Kemudian, **adaptability** atau kemampuan beradaptasi mencakup dua elemen: fleksibilitas dan ketahanan. Orang yang fleksibel memiliki tujuan dan impian seperti orang lain, tetapi mereka tidak berinvestasi terlalu banyak padanya. Jika ada yang salah, mereka akan berkata, "Paket A tidak berfungsi, mari kita pergi ke Rencana B." Ketangguhan adalah kemampuan untuk pulih dari kesulitan dengan cepat dengan sedikit trauma.

Kegagalan atau kesalahan terjadi tidak melemahkannya, justru akan bangkit kembali dengan cepat dan terus maju. Sedangkan **optimism** digambarkan sebagai gelas setengah kosong atau setengah penuh? Optimisme sangat berkorelasi dengan Change-Readiness karena pesimis hanya mengamati masalah dan kendala sementara optimis mengenali peluang dan kemungkinan. Jika optimisme adalah pandangan bahwa situasi akan berhasil, sementara **confident** atau kepercayaan adalah keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk mengatasinya.

Adventurousness, terdapat dua hal yang menunjukkan semangat petualang ini: kecenderungan untuk mengambil risiko dan keinginan untuk mengejar yang tidak diketahui, untuk mengambil jalan yang jarang dilalui. Tantangan cinta petualang. Kemudian, **tolerance for ambiguity** yang didefinisikan sebagai kepastian perubahan di sekitarnya yang menumbuhkan ketidakpastian. Tidak peduli seberapa hati-hati direncanakan, selalu ada unsur ketidakefektifan atau ambiguitas. Yang terakhir adalah **passion /drive** adalah bahan bakar yang memaksimalkan semua sifat lainnya.

Jika seseorang memiliki gairah, sepertinya tidak ada yang mustahil. Kalau tidak, perubahan itu melelahkan. Gairah adalah tingkat kedinamisan pribadi individu. Itu muncul dalam tingkat intensitas dan tekad seseorang.

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Penelitian ini melibatkan para karyawan yang dalam pekerjaannya berhubungan langsung dengan CEO di ISS Indonesia. Total karyawan sesuai dengan kriteria sebagai populasi adalah 43 orang, sedangkan jumlah sampel yang telah mengikuti *assessment* adalah 33 orang.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan dua cara yaitu melalui kuesioner *Change Readiness Assessment (CRA)* dan wawancara terhadap sampel yang sama untuk mendapatkan informasi mendalam terkait dimensi yang diukur melalui *assessment*.

3.3. Metode Pengolahan Data

Pengolahan data CRA akan dinilai berdasarkan score yang dikategorikan menjadi tiga yaitu *less*, *optimal* dan *over*. Sedangkan hasil wawancara

akan dikompilasikan dengan hasil *assessment* untuk mendukung secara kualitatif yang lebih terperinci.

3.4. Change Readiness Assessment

Terdapat 35 pertanyaan pada CRA mewakili 7 dimensi yang telah dijabarkan sebelumnya. CRA diukur menggunakan skala 6-point, skala 1 untuk pernyataan tidak seperti saya, sedangkan skala 6 untuk pernyataan persis seperti saya. Setiap dimensi di atas akan diwakili oleh 5 (lima) pertanyaan.

4. Hasil Penelitian

4.1. Profil Responden

Data dikumpulkan oleh 33 responden yang terdiri dari direktur, wakil presiden dan general manager dari semua divisi di ISS Indonesia. Komposisi responden di ISS Indonesia didominasi oleh pria sekitar 82%. Dari sejumlah sampel terpilih, terdiri dari 8 divisi yang terdapat di ISS Indonesia pada level posisi di level 1, 2 dan General Manager. Pada *office level* didominasi oleh level 2 45%, lalu 36% di level GM dan 17% sisanya di level 1 CLT (Country Leader Team) atau direksi.

4.2. Change Readiness Assessment

Table 1. Hasil Change-Readiness Assessment

Dimensi Change-Readiness	Score	Category
Resourcefulness	27	Over
Adaptability	16	Less
Optimism	19	Less
Confidence	22	Optimal
Adventurousness	17	Less
Tolerance for Ambiguity	11	Less
Passion/Drive	27	Over

Sumber: Penulis (2017)

Menurut perhitungan yang ditunjukkan pada tabel 1 di atas, hanya ada satu dimensi yang tergolong optimal, yaitu dimensi “*confident*”. Sementara ada dua dimensi; “*resourcefulness*” dan “*passion/drive*” yang diklasifikasikan sebagai *over*. Dimensi lain digolongkan kurang. Dimensi “*tolerance for ambiguity*” diklasifikasikan sebagai skor terendah dibandingkan dimensi lainnya. Hasil ini menunjukkan kondisi kesiapan perubahan responden yang kurang baik.

Hasil penilaian menunjukkan bahwa sumber daya ISS Indonesia dikategorikan sebagai “*over*”. Ini berarti bahwa orang-orang tidak efektif pada saat perencanaan dan kontijensi. Skor sangat tinggi ini (lebih dari 26) membuktikan bahwa mungkin mengabaikan solusi dan menciptakan lebih banyak pekerjaan daripada yang diperlukan. Kemampuan beradaptasi adalah salah satu dimensi

yang dikategorikan “kurang” berdasarkan hasil penilaian kesiapan perubahan. Kemampuan beradaptasi ini mencakup fleksibilitas dan ketahanan, yang merupakan fleksibilitas untuk menghadapi pekerjaan atau tantangan yang tidak seperti yang diharapkan, dan kemampuan untuk bangkit kembali setelah kegagalan. Hasilnya sama dengan dimensi adaptabilitas, bahwa dimensi optimisme juga termasuk dalam kategori “kurang”. Di mana itu menunjukkan bahwa antusiasme dan pandangan positif tentang perubahan masih rendah. Dinyatakan oleh CEO ISS Indonesia, bahwa kunci keberhasilan perubahan adalah percaya bahwa perubahan dapat dicapai. Lebih lanjut, dia juga mengatakan bahwa jika rencana perubahan gagal, mungkin ada di antara kita yang tidak yakin dengan perubahan tersebut. Keyakinan adalah satu-satunya dimensi yang diklasifikasikan sebagai “optimal” yang mewakili keyakinan karyawan dalam kemampuan mereka untuk menangani pekerjaan. Lebih khusus lagi, karyawan percaya bahwa mereka dapat membuat situasi apa pun berhasil bagi mereka. Dimensi *adventurousness* menjadi salah satu dimensi yang tergolong kategori lemah. Interpretasi hasil masih merupakan kelemahan karyawan ISS Indonesia terhadap tantangan dan pekerjaan baru

yang berbeda dari rutinitas kerja mereka. Skor pada penilaian menunjukkan bahwa tanpa *tolerance for ambiguity* yang baik membuat perubahan tidak hanya tidak nyaman tetapi juga benar-benar menakutkan. *Tolerance for ambiguity* diklasifikasikan "kurang" karena skor berada di bawah garis optimal. Dimensi *passion/drive* digolongkan "over" dalam penilaian kesiapan perubahan. Namun, pencetak skor sangat tinggi (lebih dari 26), dapat berarti bahwa orang-orang menjadi sasaran, terobsesi, dan menuju kejenuhan.

4.3. Ketidaksiapan terhadap Perubahan

Berdasarkan hasil wawancara juga mendukung hasil CRA yang telah diuraikan di atas. Perubahan CEO mengakibatkan perubahan gaya kepemimpinan yang cukup signifikan di perusahaan.

Karyawan yang telah bekerja bertahun-tahun menyebutkan bahwa CEO pertama memiliki karakter otoriter dimana karyawan bekerja mengikuti perintah. Sedangkan CEO baru memiliki karakter yang sangat demokratis dan senang berdiskusi. CEO baru lebih suka mendiskusikan ide dan menggali masukan dan kreatifitas para karyawannya untuk mencapai setiap tujuan.

Gaya kepemimpinan tersebut jelas sangat berbeda, dan membuat para karyawan yang dulu terbiasa bekerja sesuai perintah (tanpa banyak berfikir ide dan kreatifitas baru) kaget dengan gaya diskusi dan berfikir kreatif. Meski mereka meyakini bahwa cara CEO baru ini sangat baik, namun adaptasi terhadap gaya kerja baru sangat membutuhkan upaya yang besar.

Bahkan pada awal masa transisi CEO baru, tidak sedikit yang *resign* dan mengikuti perusahaan baru CEO pertama karena sudah terbiasa dengan gaya kepemimpinannya. Rasa nyaman terhadap gaya kerja sesuai perintah tanpa berfikir inovatif dan kreatif membuat sebagian dari karyawan memilih meninggalkan perusahaan.

Meski demikian, para karyawan saat ini tetap berkomitmen mewujudkan perubahan yang diyakini membawa kebaikan bagi masa depan perusahaan. Hanya saja, saat ini karyawan masih sangat berupaya menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan dan gaya kerja pemimpin baru mereka.

Setidaknya, penanaman nilai perubahan oleh CEO terhadap karyawannya diserap dengan baik. Didukung oleh pernyataan beberapa karyawan yang menyatakan bahwa mereka meyakini perubahan pasti membuahkan hasil, namun tidak dapat

dinilai saat ini. Masih sangat premature untuk menilai perubahan. Meski kondisi sebagian besar karyawan saat ini belum sepenuhnya siap menghadapi perubahan dengan segala adaptasinya.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil Change Readiness Assessment dan wawancara menunjukkan bahwa kesiapan karyawan terhadap perubahan belum mencapai kategori optimal secara keseluruhan. Sebagian besar menunjukkan kategori lemah, sedangkan sebagian kecil termasuk "over".

Sejalan dengan hasil CRA, karyawan meyakini akan perubahan yang diciptakan oleh CEO baru akan membawa kebaikan, hanya aja membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk beradaptasi dengan gaya kepemimpinan dan gaya kerja yang baru.

5.2. Rekomendasi

Berbagai upaya perlu dilakukan untuk memahami lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah. Meski hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan CEO pertama yang otoriter membuat karyawan tidak

terbiasa dengan diskusi, berfikir ide dan kreatif. Hal tersebut berbanding terbalik dengan gaya kepemimpinan dan gaya kerja CEO baru.

Personal assessment perlu dilakukan untuk menggali potensi yang bisa ditingkatkan untuk meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

Daftar Pustaka

- Antonacopolou, E. (1998).
Developing learning managers within learning organizations. In M. EasterbySmith, L. Araujo, & J. Burgoyne (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 214-242). London: Sage.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169-183
- Beckhard, R. (1992). *Changing the essence: The art of creating and leading environmental*

change in organizations. San
Francisco: Jossey-Bass

Katz, D., & Kahn, R. (1978). The
social psychology of
organization. New York: John
Wiley.

Schein, E. H., & Bennis, W. (1965).
Personal and organizational
change via group methods.
New York: John Wiley.