

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi berfungsi dengan berbagai struktur dan proses yang saling tergantung. Struktur dan proses-proses organisasi adalah tidak tetap atau statik, tetapi lebih merupakan pola-pola hubungan yang berubah secara kontinu/terus menerus dalam suatu kegiatan yang lebih luas. Oleh karena itu, perubahan adalah suatu aspek universal dan kontinual dalam semua organisasi. Tidak peduli bagaimana karakteristik strukturalnya, tidak ada organisasi yang terkecuali dari perubahan. Sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*), organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan, teknologi yang dipakai, dan perilaku atau parameter manusia.

Roberts dan Hunt (1991) mendefinisikan bahwa perubahan adalah suatu proses yang dilakukan organisasi untuk beradaptasi dengan teknologi dan budaya baru atau oleh karena tekanan politik yang disebabkan lingkungan sekitar dan pihak-pihak terkait yang dilayani.

Selama organisasi berada dalam suasana kompetisi dan lingkungan yang berubah, maka perubahan diperlukan. Tidak hanya dibutuhkan untuk bangkit ditahun ini atau tahun berikutnya, tapi agar perusahaan dapat tetap harus bertahan dan mencapai kesuksesan.

Sasaran dari perubahan adalah untuk menciptakan sistem organisasi yang mampu tetap hidup dan berkembang, baik secara internal maupun eksternal. Manajemen perubahan merupakan bagian integral berfungsinya organisasi. "kecepatan perubahan akan berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, tetapi fakta tentang perubahan tidak". (Porter *et al.*, dalam Reksohadiprojo & Handoko, 1992).

Menurut Adam Jr. dan Ebert (1992) disebutkan bahwa perubahan organisasi dapat dengan cepat menjadi sebuah “*can of worm*”, jika tidak didekati dengan hati-hati. Kompleksitas dari perubahan mendatangkan dilema bagi pihak manajemen. Manajemen menginginkan sesuatu yang dapat diprediksi atau suatu proses perubahan yang stabil, yang dapat memberikan tujuan ekonomi yang lebih efisien. Meskipun demikian, kita harus mengakui kebutuhan akan perubahan yang dapat menjadikan organisasi tetap bertahan. Manajer produksi harus menarik garis yang seimbang antara stabilitas dan penyesuaian dalam organisasi.

Manajer senantiasa harus mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian-penyesuaian disain organisasi di waktu mendatang. Pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi tetapi juga sebagai tantangan pengembangan.

## **2.1. Sumber & Tujuan Perubahan Organisasi**

### **2.1.1. Sumber Perubahan**

Berbagai sumber perubahan organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Lingkungan di luar organisasi, baik itu politik, ekonomi, sosial, budaya, agama, kepercayaan, pertahanan, keamanan (nasional maupun internasional). Perubahan lingkungan terjadi begitu cepat sehingga memberikan tekanan pada organisasi untuk merubah tujuan, strategi, kebijaksanaan, dan struktur organisasi.
2. Perubahan tujuan, baik itu datangnya dari dalam maupun dipaksakan dari luar. Merubah tujuan berarti merubah strategi organisasi dan ini memerlukan perubahan wadah strategi tersebut, yaitu struktur.

3. Teknologi yang berubah jelas akan merubah organisasi; metoda baru memerlukan penanganan khusus dan perlunya bagian penelitian dan pengembangan yang menerapkan metoda-metoda baru demi perusahaan.
4. Perubahan manajerial. Dahulu organisasi mungkin hanya perencanaan dan pengawasan. Sekarang karena kompleksnya kegiatan, diperlukan pengorganisasian, pengarahan dan pengkoordinasian fungsi-fungsi operasional perusahaan.
5. Perubahan struktural jelas merubah organisasi, disini perlu penyesuaian menyeluruh, baik proses maupun perilaku organisasional.
6. Perubahan psikososial yang bersumber pada para anggota. Kemampuan dan kemauan anggota tentu akan mensukseskan organisasi. Bila hal ini terjadi secara mendadak, organisasi perlu menyesuaikan diri pada situasi baru dengan lebih memperhatikan anggota yang telah menyumbang dengan memberikan pada mereka kedudukan dan kesempatan berkembang lebih jauh.

#### 2.1.2. Tujuan Perubahan

Ada dua sasaran utama perubahan organisasi:

1. Perubahan dimana suatu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya.

Karena suatu organisasi tidak dapat sepenuhnya mengendalikan lingkungan eksternalnya, maka harus secara kontinu melakukan perubahan-perubahan organisasional internal sehingga dapat menangani secara efektif tantangan-tantangan yang timbul akibat meningkatnya persaingan inovasi teknologi,

pembaharuan peraturan-peraturan pemerintah dan berbagai tekanan permintaan sosial. Tanggapan-tanggapan organisasional terhadap tekanan-tekanan tersebut dapat dibedakan sebagai proses *reaktif* (perubahan-perubahan dilakukan sebagai *reaksi* terhadap peristiwa-peristiwa yang tidak diantisipasi) dan proses *proaktif* (perubahan-perubahan dilakukan sebagai *antisipasi* terhadap kejadian-kejadian di masa mendatang). Meskipun proses proaktif lebih sulit dilaksanakan, organisasi harus lebih memahami pentingnya proses tersebut dan menggunakannya untuk mempengaruhi lingkungan, dan tidak hanya bereaksi terhadap peristiwa-peristiwa yang telah terjadi. Hal ini merupakan faktor pembeda utama antara organisasi-organisasi yang menjadi “pemimpin” (*leader*) dan organisasi-organisasi yang menjadi “pengikut” (*follower*) dalam lingkungan industri.

2. Melakukan modifikasi-modifikasi berbagai pola berperilaku individu atau kelompok dalam suatu organisasi.

Kemampuan organisasi untuk menanggulangi lingkungannya tergantung pada pola hubungan diantara para anggotanya dan hubungan mereka dengan pekerjaan. Organisasi bukan dijalankan dengan mesin, tetapi oleh manusia. Jadi, setiap perubahan organisasi, baik itu dilakukan melalui desain struktural baru atau program latihan, pada dasarnya mencoba untuk membuat para karyawan menggunakan pola-pola perilaku baru dan mentaati aturan-aturan yang diberlakukan diantara mereka dan yang berkaitan dengan pekerjaan. Perubahan pola perilaku ini harus konsisten dengan kebutuhan lingkungan organisasi yang harus dikembangkan.

Everett dan Ronald mengungkapkan bahwa sebelum merencanakan dan melakukan perubahan, harus diakui bahwa perubahan itu diperlukan dan harus diketahui mengapa perubahan diperlukan. Indikator perlunya perubahan dapat diketahui dari sumber didalam maupun di luar organisasi. Mungkin diperlukan suatu perubahan untuk menemukan tujuan yang ada dari organisasi, atau mungkin perubahan diperlukan untuk merubah tujuan itu sendiri.

Sekali perubahan dilakukan, manajer harus mengidentifikasi aspek-aspek yang harus diubah termasuk teknologi, struktur organisasi, atau sikap pekerja terhadap proses perubahan. Tiga target untuk melakukan perubahan tidak berdiri sendiri. Dari ketiganya kebutuhan untuk perubahan sikap adalah yang paling besar. Sulit untuk dipahami adanya perubahan teknologi dan struktur yang tidak menjawab kebutuhan untuk perubahan sikap. Perubahan teknologi dari sistem lama ke yang baru menimbulkan kebutuhan untuk meningkatkan pengetahuan dan perubahan sikap dari para pekerja. Yang pasti, pelatihan dan orientasi kembali dari sikap kerja dibutuhkan ketika beberapa perubahan dilakukan.

## **2.2. Pandangan Mengenai Perubahan**

Ada beberapa pandangan tentang konsep perubahan organisasi;

1. Bahwa pada hakekatnya sasaran atau target perubahan organisasional adalah *birokrasi* sebagai *alat administrasi* untuk pencapaian tujuan-tujuan, dan sebagai suatu instrumen *kekuasaan dan pengaruh* (William & Terence dalam Sukamto, 1992).

Menurut konsep ini, dengan adanya diferensiasi perlu dilakukan seleksi individu-individu yang akan melaksanakan tugas-tugas atau menjabat suatu fungsi dalam birokrasi atas dasar kualifikasi tertentu yang disyaratkan fungsi tersebut. Dengan kata lain, birokrasi mengharuskan bahwa individu-individu mempunyai bentuk-bentuk latihan dan pendidikan khusus secara terus menerus agar dapat melakukan pekerjaannya.

Antara birokrasi dan masyarakat terdapat hubungan timbal balik. Masyarakat sebagai suatu keseluruhan yang merupakan sumber birokrasi harus berada dalam posisi untuk mensuplai sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan organisasi-organisasi birokratik. Dalam posisi seperti ini masyarakat diharapkan untuk menanggung kegiatan-kegiatan birokratik. Oleh karena itu, secara teoritis birokrasi harus mempunyai tujuan-tujuan yang dapat diterima dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Secara implisit, suatu masyarakat yang siap untuk birokratisasi adalah masyarakat sangat kompleks, yang menunjukkan saling ketergantungan di antara bagian-bagiannya. Dalam keadaan ini kebutuhan-kebutuhan sosial yang paling baik dapat dipenuhi dengan penyusunan dan pengadministrasian berbagai sumberdaya dalam organisasi-organisasi birokratik yang disentralisasi.

Berbagai bentuk birokrasi ada dalam masyarakat modern, antara lain: birokrasi pemerintahan, birokrasi militer, birokrasi ketenagakerjaan dan birokrasi bisnis. Dalam segmen-segmen kelembagaan seperti ini, organisasi-organisasi birokratik bersaing untuk memperoleh agregasi kekuasaan dalam persaingan. Birokrasi harus melakukan kegiatan-kegiatan yang memperbesar kekuasaan dan kemampuannya

untuk bersaing dengan birokrasi-birokrasi lainnya untuk mendapatkan alokasi sumberdaya yang menguntungkan. Jadi, akumulasi kekuasaan dan penggunaan pengaruh merupakan pelengkap-pelengkap birokrasi dalam masyarakat tanpa mempedulikan apakah masyarakat tersebut totaliter atau demokratik. Keadaan seperti ini mengakibatkan para anggotanya dan masyarakat sering menghadapi situasi konfrontatif yang sangat tidak memuaskan bagi individual.

2. Pandangan kedua dikemukakan oleh Warren G. Bennis, yang mengkritik konsep birokrasi dan mengatakan bahwa perubahan organisasi hendaknya melalui demokrasi dan liberalisasi. Atas dasar bahasannya, ada enam kekuatan yang memaksa organisasi memodifikasi baik struktur maupun iklim agar dapat secara sukses menghadapi kenyataan-kenyataan lingkungan modern. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah:

1. Akselerasi perubahan yang memerlukan adaptasi organisasional.
2. Perkembangan teknologi yang mengakibatkan akselerasi perubahan.
3. Makin kompleksnya organisasi karena makin besarnya organisasi dan berkembangnya teknologi.
4. Perubahan sifat karyawan karena makin berpendidikan, makin profesional, dan lain-lain.
5. Karyawan mengharapkan lebih banyak kebebasan dan kekuasaan dalam kerja.
6. Makin tidak populernya wewenang tradisional; orang tak menghargai lagi hubungan wewenang atasan-bawahan; orang lebih menghargai wewenang fungsional berdasar keahlian.

Kekuatan-kekuatan ini membuat liberalisme organisasi menjadi kebutuhan penting. Menurut Bennis, kemungkinan utama memodifikasi seperti itu adalah demokrasi. Ini menyangkut perubahan fundamental yang menjadikan organisasi yang dulunya otokrasi birokratik berubah menjadi suatu lingkungan demokratis. Demokrasi akan memulihkan vitalitas organisasi untuk dapat secara lebih baik menyesuaikan diri dengan perubahan dan membuatnya lebih tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan para anggotanya. Jadi, dalam usaha untuk merubah organisasi, nilai dasar humanisme industri adalah demokrasi.

3. Pandangan ketiga, dikenal sebagai aliran yang menentang paham birokrasi Weber, merupakan aliran yang menganut paham perubahan yang direncanakan. Paham ini, dipelopori oleh Kast dan Rosenzweig, beranggapan bahwa organisasi pada umumnya dan manajemen pada khususnya dapat mengenali jurang antara situasi yang ada dengan situasi yang diharapkan berdasarkan berbagai ukuran. Segala sesuatu yang berhubungan dengan itu disebut perbaikan organisasi. Adapun ukuran atau dimensi yang biasa digunakan adalah efektivitas dan efisiensi organisasi, serta kepuasan anggota.

Apabila dirasa bahwa ada gangguan dalam efektivitas dan efisiensi organisasi serta kepuasan anggota maka perlu kiranya diadakan perubahan organisasi. Ini memerlukan pertimbangan-pertimbangan jangka pendek dan jangka panjang agar stabilitas dan kelangsungan hidup organisasi dapat terjamin. Jelas bahwa perubahan yang dilakukan adalah untuk meningkatkan efektifitas organisasi yaitu dalam hal pencapaian tujuan dan meningkatkan efisiensi, yaitu pemanfaatan sumberdaya dengan lebih baik. Perubahan ini diharapkan akan berakibat positif bagi para



anggota dan kelestarian organisasi. Untuk mencapai hal itu, pimpinan perlu mengenali perbedaan antara apa yang ada, apa yang seharusnya ada, dan mengusahakan tindakan berdasar perubahan yang direncanakan yang mengarah ke perbaikan organisasi.

Dengan demikian maka perubahan yang direncanakan dapat meliputi metode atau teknik yang dipakai dalam organisasi, orang perseorangan, kelompok atau organisasi sendiri

*Nilai Humanisme Industri.* Dengan perubahan yang direncanakan, pada hakekatnya diakui adanya nilai-nilai manusia industri. Tujuannya ialah agar orang perorangan mempunyai kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya dalam menjalankan fungsinya dan agar penyesuaian organisasi terhadap situasi lingkungan itu lancar. Dengan memberikan kesempatan kepada individu-individu diharapkan agar masing-masing orang mendapatkan kepercayaan pada diri sendiri untuk berpartisipasi di dalam organisasi yang struktur dan administrasinya telah ditentukan. Apabila hal ini tidak dilakukan maka akan timbul situasi dimana bawahan selalu tergantung pada atasannya, sehingga berakibat timbulnya frustrasi, dan usaha menciptakan dan mengembangkan diri menjadi terbatas. Jadi, tujuan-tujuan humanisme industri adalah ganda:

1. Tujuan pertama adalah memberikan kepada individu kesempatan untuk realisasi diri pada pekerjaannya dalam suatu iklim organisasi yang mendorong kejujuran dan keotentikan pernyataan emosional.

2. Tujuan kedua adalah memudahkan adaptasi organisasi terhadap perubahan melalui pengembangan sistem organik terbuka yang dapat menanggapi perubahan lingkungannya secara cepat.

### 2.3 Berbagai Pendekatan Perubahan Organisasi

Ada sejumlah pendekatan perubahan organisasi. Bila manajemen merencanakan suatu perubahan, maka harus diputuskan unsur-unsur apa dalam organisasi yang akan diubah. Salah satu basis klasifikasi yang paling umum digunakan adalah dengan membedakan antara isi atau apa yang sedang diubah (variabel-variabel) dan proses atau bagaimana perubahan diusulkan dan diimplementasikan.

#### 1). Analisis Leavitt

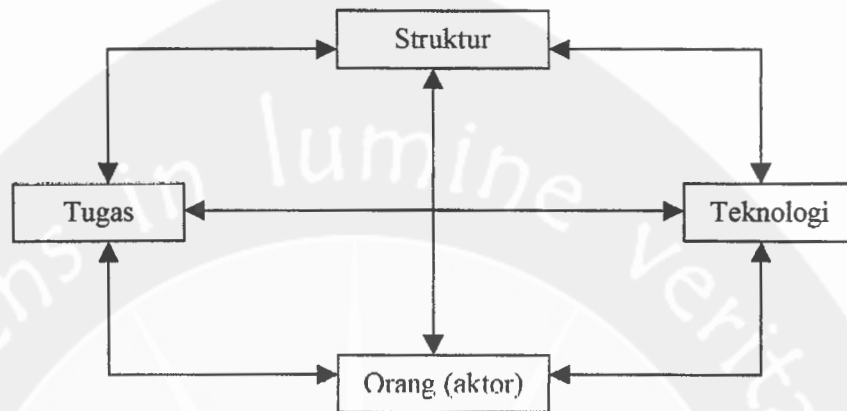
Contoh yang paling sering dikemukakan untuk membahas pendekatan *apa* adalah pandangan *Leavitt* tentang organisasi sebagai sistem kompleks yang terdiri dari empat variabel yang saling berinteraksi: tugas, orang, teknologi dan struktur (lihat gambar 2 - 1). *Tugas* mencerminkan keberadaan organisasi, produksi barang-barang dan jasa-jasanya; *orang* menunjukkan pengoperasian unsur manusia dalam suatu organisasi, perubahan orang-orang organisasi mencakup perubahan 1) kebijaksanaan dan prosedur penarikan dan seleksi, 2) kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan, 3) sistem balas jasa, 4) keterampilan-keterampilan kepemimpinan dan komunikasi manajerial, dan 5) sikap, kepercayaan, peranan atau karakteristik-karakteristik karyawan lainnya.; *teknologi* berkenaan dengan peralatan-peralatan teknis dan cara-cara pemecahan masalah seperti teknik-teknik pengukuran kerja, mesin bor dan komputer, perubahan teknologi organisasi berarti perubahan atau modifikasi

faktor-faktor seperti peralatan, proses teknik, teknik-teknik riset, atau sistem produksi yang mencakup layout, metoda dan prosedur. Sedangkan, *struktur* menunjukkan sistem-sistem komunikasi, wewenang dan aliran kerja organisasi, perubahan .

Leavitt mengemukakan bahwa pendekatan-pendekatan spesifik untuk melakukan perubahan dapat dikembangkan dan diarahkan melalui perubahan satu atau semua variabel-variabel tersebut. Jadi, perubahan dapat dilakukan secara struktural melalui penepapan sistem-sistem komunikasi, wewenang, dan tanggung jawab baru; dan secara teknologis melalui modifikasi peralatan-peralatan organisasi dan instrumen-instrumen pemecahan masalah (sebagai contoh penggunaan komputer); dan melalui perubahan perilaku orang secara langsung (sebagai contoh, perubahan ketrampilan, sikap, persepsi dan pengharapan), atau elemen manusia dalam suatu organisasi. Dalam hal tugas organisasi (yaitu, manufacturing, pendidikan, transportasi, dan sebagainya) dipandang sebagai faktor tetap atau usaha-usaha perubahan jarang diarahkan pada bidang ini.

Atas dasar sifat saling ketergantungan diantara empat variabel tersebut. Leavitt menyatakan bahwa suatu “perubahan pada salah satu variabel biasanya menyebabkan perubahan, sebagai imbalan (atau keterkaitan) variabel-variabel lainnya; dan bahwa tujuannya mungkin memang merubah satu variabel sebagai hasil akhirnya, tetapi kadang-kadang sebagai mekanisme untuk merubah satu atau beberapa variabel lainnya.” Sebagai gambaran , Leavitt mengemukakan bahwa pengenalan peralatan teknologi baru (misal, komputer) mungkin mempengaruhi perubahan-perubahan pada struktur (misal, sistem komunikasi atau peta pengambilan keputusan organisasi), perubahan-perubahan orang (jumlah, keterampilan, sikap, dan kegiatan pekerja), dan

perubahan-perubahan pelaksanaan tugas atau bahkan definisi tugas. Jadi, secara ringkas, setiap variabel yang diidentifikasi dalam Gambar 2-1 dapat dipandang sebagai suatu kemungkinan titik awal bagi suatu usaha pelaksanaan perubahan.



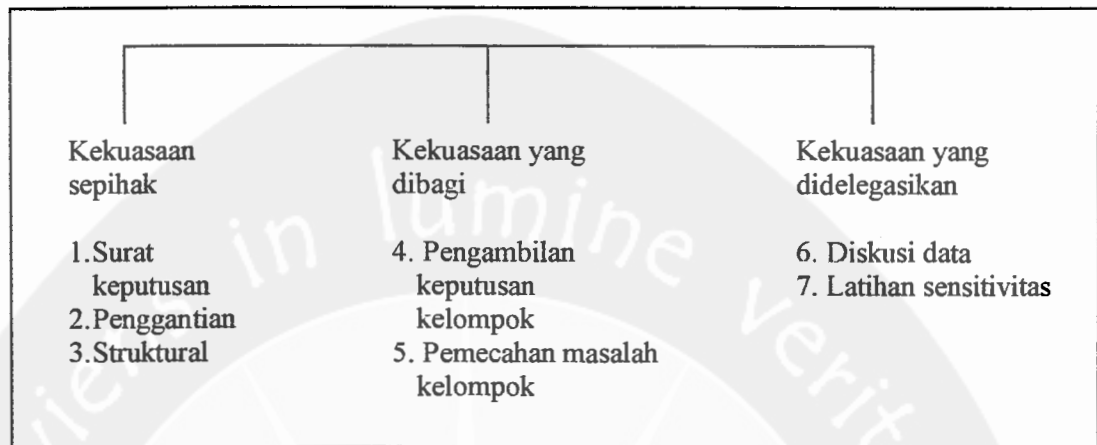
Gambar 2.1. Konsepsi Empat Variabel Perubahan Organisasi Leavitt  
[sumber: Reksomadiprojo & Handoko, 1996]

## 2). Analisis Greiner

Dengan pusat bahas pada proses *bagaimana* perubahan dilakukan, sebagai kebalikan penekanan *apa* yang sedang diubah, analisis Greiner satu langkah lebih maju dibanding pertimbangan empat variabel yang diidentifikasi oleh Leavitt. Menurut Greiner, perubahan dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai macam distribusi kekuasaan yang mungkin sama pentingnya dengan satu atau lebih penting daripada variabel itu sendiri dalam pencapaian hasil-hasil.

Berdasarkan pada suatu survai literatur perubahan organisasional, Greiner mengidentifikasi tujuh pendekatan utama yang sering digunakan oleh para manajer untuk memperkenalkan perubahan. Kemudian, Greiner mengklasifikasikan

pendekatan-pendekatan tersebut menurut posisinya dalam suatu rangkaian distribusi kekuasaan (*power distribution continoum*) seperti ditunjukkan Gambar 2-2 berikut ini.



Gambar 2.2. "Rangkaian Distribusi Kekuasaan "Greiner untuk Pengenalan Perubahan Organisasi [sumber: Reksohadiprojo & Handoko, 1996]

➤ *Kekuasaan Sepihak*. Pada salah satu sisi ekstrim dari rangkaian distribusi kekuasaan adalah pendekatan-pendekatan yang berdasarkan pada kekuasaan sepihak, dimana: "Perubahan diimplementasikan dengan penekanan pada wewenang suatu posisi hirarkis seseorang dalam perusahaan. Dalam hal ini, rumusan dan penyelesaian masalah yang dihadapi cenderung ditentukan oleh eselon-eselon atas dan diarahkan ke bawah melalui berbagai mekanisme pengendalian formal dan tidak bersifat pribadi (*impersonal*)". Penggunaan kekuasaan sepihak untuk memperkenalkan perubahan dapat mengambil tiga bentuk:

1. *Pendekatan surat keputusan*. Penyampaian "satu jalur" suatu pengumuman tentang perubahan yang berasal dari seseorang dengan wewenang formal tinggi kepada orang-orang yang mempunyai posisi lebih rendah.

2. *Pendekatan penggantian.* Individu-individu yang menduduki satu atau lebih posisi kunci organisasi diganti dengan individu-individu lain. Anggapan dasar pendekatan ini adalah bahwa perubahan organisasi merupakan fungsi kemampuan orang kunci.
  3. *Pendekatan struktural.* Selain “menyuntikkan” darah baru kedalam hubungan-hubungan kerja, manajemen merubah hubungan-hubungan yang diperlukan para bawahan yang bekerja dalam situasi tersebut. Dengan merubah struktur hubungan-hubungan organisasional, perilaku organisasi juga akan terpengaruh.
- *Kekuasaan yang dibagi.* Terletak dekat titik tengah rangkaian distribusi kekuasaan adalah pendekatan-pendekatan yang berdasarkan pada kekuasaan yang dibagi. Meskipun wewenang masih ada dan digunakan, tetapi terdapat interaksi dan pemerataan kekuasaan. Dua bentuk pendekatan untuk implementasi perubahan yang menggunakan konsep ini adalah:
4. *Pendekatan pengambilan keputusan kelompok.* Pendekatan ini tidak mencakup identifikasi masalah atau pemecahan masalah, tetapi menekankan pencapaian persetujuan kelompok terhadap serangkaian kegiatan tertentu. Atau dengan kata lain, kita mendapatkan partisipasi para anggota kelompok dalam pemilihan beberapa penyelesaian alternatif yang ditentukan sebelumnya oleh atasan.
  5. *Pendekatan pemecahan masalah kelompok.* Identifikasi masalah dan pemecahan masalah dilakukan dengan diskusi kelompok. Dalam hal ini, kelompok mempunyai kebebasan yang luas, tidak hanya menyangkut pemilihan berbagai masalah yang dibahas, tetapi juga pengembangan berbagai penyelesaian masalah-masalah tersebut.

➤ *Kekuasaan Yang Didelegasikan.* Akhirnya, pada sisi ekstrim lainnya adalah pendekatan-pendekatan yang berdasarkan pada kekuasaan yang didelegasikan, “dimana hampir semua tanggung jawab atas perumusan dan penyelesaian masalah diserahkan kepada para bawahan”. Penggunaan kekuasaan yang didelegasikan dapat mengambil salah satu dari dua bentuk berikut:

6. *Pendekatan diskusi data.* Penyajian dan umpan balik data relevan kepada sistem klien dilakukan oleh katalis perubahan atau pengantar perubahan dalam organisasi. Para anggota organisasi didorong untuk mengembangkan kemampuan analisis data mereka, menyajikan dalam bentuk materi kasus, penemuan survei atau laporan data.

7. *Pendekatan latihan sensitivitas.* Para manajer dilatih dalam kelompok-kelompok diskusi kecil agar lebih sensitif terhadap proses-proses yang mendasari perilaku individual dan kelompok. Perubahan-perubahan pola dan hubungan kerja dianggap akan mengikuti perubahan-perubahan hubungan antar pribadi. Pendekatan sensitivitas pertama kali memusatkan bahasan pada hubungan-hubungan antar pribadi, dan kemudian mengarah ke usaha perbaikan-perbaikan pelaksanaan kerja.

Perubahan efektif hanya terjadi bila para anggota organisasi mengubah perilaku mereka sesuai pengarahannya yang diinginkan. Perubahan-perubahan mungkin menjadi permanen/tetap bila perubahan-perubahan yang menyangkut perilaku dilakukan dengan tepat. Bila tidak, perubahan akan hanya bersifat sementara.

Kurt Lewin mengemukakan bahwa perubahan berperilaku yang efektif akan menyangkut tiga kondisi saling berhubungan yang dialami individu:

1. *Unfreezing*, yaitu keadaan dimana orang akan menjadi siap sedia untuk memperoleh atau mempelajari perilaku baru. Orang akan mengakui ketidak-efektifan pola perilakunya sekarang dan bermaksud untuk belajar perilaku baru yang akan membuatnya lebih efektif. Ini mungkin sulit dilakukan karena sikap-sikap positif yang berhubungan dengan perilaku diwaktu yang lalu.
2. *Changing*, terjadi bila orang mulai melakukan percobaan dengan perilaku baru. Orang mencoba pola perilaku baru dengan harapan akan menaikkan efektifitasnya.
3. *Refreezing*, telah terjadi bila prang memandang bahwa pola perilaku baru yang telah dicoba selama periode "*changing*" menjadi bagian dari orang tersebut. Perilaku baru menjadi metoda operasi normal dan setiap timbal balik sebagai hasil pelaksanaan perilaku baru sangat membantu dalam "*refreezing*".

Stoner (1982) mengungkapkan bahwa untuk menangani perubahan, manajer dapat menempuh dua cara pendekatan utama. Pertama: manajer bereaksi (*react*) terhadap kenyataan bahwa perubahan itu diperlukan dengan cara melaksanakannya sedikit demi sedikit untuk mengatasi masalah khusus apabila timbul. Kedua: manajer menyusun program perubahan terencana (*program of planned change*) dengan melakukan investasi waktu dan sumber-sumber lain untuk mengubah cara kerja organisasi.

#### **2.4. Reaksi terhadap Perubahan**

Handoko (1996) mengungkapkan bahwa apabila perubahan terjadi, para manajer dan karyawan akan bereaksi baik secara positif ataupun negatif. Berbagai reaksi khas terhadap perubahan adalah sebagai berikut:



1. Orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi. Bila ini terjadi organisasi kemungkinan akan terus kehilangan efektifitasnya.
2. Orang mungkin mengabaikan perubahan. Manager mungkin menangguhkan keputusan-keputusan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan “hilang” dengan sendirinya
3. Orang mungkin menolak perubahan. Karena berbagai alasan manajer dan karyawan mungkin menentang perubahan.
4. Orang mungkin menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
5. Orang juga mungkin mengantisipasi perubahan dan merencanakannya, seperti yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan progresif.

Manajer dan karyawan akan cenderung mendukung perubahan bila mereka diarahkan pada penyebab nyata masalah, dimana hal ini merupakan suatu penyelesaian efektif, dan tidak mempengaruhi mereka secara merugikan. Disamping itu, tanggapan netral – sikap “*wait and see*” – juga merupakan tanggapan para karyawan yang paling sering dilakukan.

Luthans (1998) menuliskan bahwa beberapa manajer tingkat atas mungkin menerima perubahan karena mereka berpendapat perubahan tersebut merupakan kesempatan untuk memperkuat organisasi dengan cara menyamakan operasi dengan visi dan strategi mereka, untuk dapat mengambil resiko dan tantangan baru secara lebih profesional dan untuk mengembangkan karir.

Roberts dan Hunt menuliskan bahwa perubahan manajemen bukan merupakan suatu tugas yang mudah. Karena organisasi merupakan kumpulan individu dan grup yang sifatnya kompleks, maka rencana perubahan harus mempertimbangkan cara mengurangi perlawanan. Beberapa manajer dan pekerja menggunakan kebijaksanaan, strategi dan struktur yang mungkin secara efektif dapat menekan informasi mengenai perubahan. Mereka mungkin khawatir akan keberadaan mereka nantinya atau berharap dapat tetap menjaga posisi kekuasaannya, yang dimungkinkan berubah dengan adanya perubahan.

### **2.5. Penolakan terhadap Perubahan**

Meskipun perubahan adalah suatu kejadian universal dan tidak dapat dihindarkan, hal ini jarang terjadi dengan cara yang lancar, mudah dan seimbang. Penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) adalah sesuatu hal yang sering terjadi dan bersifat alamiah. Berbagai penyebab penolakan ini sering sulit untuk ditentukan. Penolakan mungkin diakibatkan oleh bermacam-macam alasan, seperti (1) *vested interest*, (2) salah pengertian, (3) norma kelompok, (4) keseimbangan kekuatan, dan (5) berbagai perbedaan (nilai, tujuan, dan lain-lain).

Kenneth dan Loudon mengemukakan bahwa perubahan teknologi memerlukan perubahan dalam hal siapa pemilik dan pengendali informasi, siapa yang berhak mempergunakan dan memperbaharui informasi tersebut, dan siapa yang membuat keputusan mengenai siapa, kapan dan bagaimana. Salah satu kesulitan mengadakan perubahan dalam organisasi adalah adanya penolakan perubahan organisasi yang diperlukan. Perubahan penting yang mendasar adalah perubahan yang langsung mempengaruhi siapa, kepada siapa, dimana dan bagaimana.

Sekelompok orang yang merasa terancam kedudukannya dengan adanya perubahan tentu saja akan berusaha untuk mempertahankan status yang dinikmati dan berusaha menolak perubahan. Disamping itu, salah pengertian sebagai akibat salah informasi dapat menyebabkan orang tak mau menerima perubahan. Komunikasi yang tak sampai kepadanya akan membuat orang enggan menerima perubahan; mungkin karena merasa diri tidak diikutsertakan dalam penyusunan dan diskusi, sehingga tidak menghayati tujuan, proses dan akibat potensial dengan adanya perubahan. Lebih lanjut, aturan atau norma yang sudah menjadi pegangan orang atau kelompok dapat menghambat proses perubahan. Orang takut bahwa dengan adanya perubahan perlu dibuat aturan dan norma baru. Penyesuaian dengan aturan tersebut sering sukar dan memakan waktu. Dengan adanya perubahan kemungkinan juga otonomi/ kemandirian suatu kelompok berkurang, sehingga orang lebih menyukai untuk mempertahankan status quo dan keseimbangan kekuatan yang ada sekarang ini. Akhirnya, jelas bahwa perubahan akan mempengaruhi setiap orang tidak sama. Semakin banyak perbedaan yang melekat pada diri setiap orang, semakin sulit perubahan dilakukan, karena hal ini akan menimbulkan keresahan yang tak terkendalikan. Bagaimanapun juga, penolakan selalu merupakan signal penting yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Para manajer hendaknya mengetahui alasan-alasan dasar di atas yang mungkin menyebabkan terjadinya penolakan. Secara lebih terperinci, berikut ini akan diuraikan berbagai alasan terjadinya penolakan terhadap perubahan.

#### 1). Kepentingan Pribadi Yang Picik

Sudah sewajarnya bahwa para anggota organisasi akan berperilaku tertentu yang akan memaksimalkan tujuan-tujuan yang secara pribadi dianggap paling penting. Akibatnya, semua usulan perubahan yang mengancam status quo akan cenderung

ditolak bila merasa akan kehilangan sesuatu nilai yang dipegangnya. Berikut ini diuraikan beberapa tujuan pribadi yang, bila terancam, hampir selalu akan menimbulkan penolakan:

1. *Kekuasaan* – wewenang dan pengendalian atas perilaku organisasional.
2. *Uang* – kenaikan atau penurunan pendapatan.
3. *Prestise* – penentuan promosi, pemecatan, penghentian, dan sebagainya.
4. *Kenyamanan* – penolakan terhadap kondisi-kondisi yang akan memerlukan usaha-usaha pribadi tambahan.
5. *Keamanan* – perlindungan terhadap berbagai kemungkinan kehilangan kekuasaan, prestise atau pendapatan pribadi.
6. *Kecakapan profesional* – respek dari rekan sejawat terhadap pengetahuan, kemampuan teknik, atau perilaku etis profesional.

Satu aspek kepentingan pribadi lainnya yang sering menjadi sumber penolakan terhadap perubahan adalah apa yang disebut oleh March dan Simon sebagai *doktrin sunk cost*. “*Sunk cost* berkaitan dengan berbagai investasi yang dibuat oleh organisasi (atau para anggotanya) untuk mengembangkan dan meneruskan pola atau pengaturan kelembagaan atas perilaku yang sekarang berlaku”. Investasi dalam konteks ini menyangkut berbagai masukan waktu, uang, energi atau komitmen pribadi. Suatu contoh sederhana adalah waktu dan energi yang dicurahkan para anggota organisasi untuk pengembangan dan pemeliharaan berbagai program, prosedur dan peraturan. Investasi seperti ini mungkin dipandang sebagai taruhan pribadi yang diancam suatu usulan perubahan. Jadi, *sunk costs* mendorong terjadinya bias organisasional terhadap kontinuitas.

## 2). Kesalahpahaman dan Kurangnya Kepercayaan

Orang-orang juga cenderung menolak bila mereka tidak memahami maksud, mekanisme dan konsekuensi-konsekuensi suatu perubahan yang direncanakan. Kasus seperti itu kemungkinan besar terjadi bila ada saling tidak percaya diantara pihak-pihak yang terlibat, baik pihak yang berinisiatif maupun yang dikenakan usulan modifikasi. Distorsi informasi yang dihasilkan dengan adanya kekurangpercayaan dan kecurigaan dapat meningkatkan sikap bertahan dan mengurangi frekuensi ekspresi terbuka, sehingga menurunkan efektifitas komunikasi dan perubahan. Satu hal penting yang perlu dicatat dalam masalah ini adalah bahwa orang-orang tidak menolak perubahan per kasus, mereka hanya melakukan penolakan terhadap berbagai ketidakpastian yang melekat pada usulan perubahan.

## 3). Penilaian yang Berbeda

Penolakan terhadap perubahan sering terjadi bila para partisipan organisasi berbeda dalam hal evaluasi atas biaya-biaya dan keuntungan-keuntungan relevan yang dihasilkan oleh suatu usulan perubahan. Tanggapan terhadap suatu usulan perubahan jelas berhubungan dengan pandangan pihak-pihak yang berbeda mengenai arti kegiatan bagi diri dan organisasi mereka. Perbedaan pandangan tentang efektivitas usulan perubahan sering muncul bila informasi yang bersangkutan dengan perubahan tidak memadai. Ketidacukupan informasi ini biasanya disebabkan oleh kenyataan bahwa para pengambil inisiatif/perubahan sering menganggap semua pihak mempunyai seluruh informasi yang relevan. Padahal pemilikan informasi yang berbeda akan sering membedakan analisis terhadap usulan perubahan organisasi, yang selanjutnya dapat menimbulkan penolakan. Bagaimanapun juga, situasi-situasi tersebut bukan berarti

bahwa semua oposisi selalu jelek. Dalam banyak kasus, oposisi konstruktif sering lebih akurat dalam analisisnya dibanding para pengambil inisiatif.

#### 4). Toleransi Rendah terhadap Perubahan

Akhirnya, toleransi yang rendah terhadap perubahan sebagai bagian sikap para anggota organisasi juga menjadi basis bagi oposisi. Sikap ini merupakan perwujudan kenyataan bahwa orang-orang mempunyai kemampuan yang bervariasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Ada tipe individu yang karena mempunyai toleransi rendah untuk hal yang membingungkan bagi dirinya, akan menentang suatu rencana atau gagasan baru meskipun usulan perubahan dipahami sebagai sesuatu yang baik bagi organisasi. Tipe orang-orang ini adalah mereka yang takut bahwa mereka akan tidak mampu untuk mengembangkan berbagai ketrampilan dan perilaku baru yang diminta atau disyaratkan oleh posisi barunya (misal, sebagai akibat dilaksanakannya reorganisasi).

Gordon (1993), mengungkapkan bahwa dengan mengidentifikasi dan menekan kekuatan penolakan terhadap perubahan dapat membuat individu atau kelompok menerima perubahan. Manajer tingkat menengah mungkin menolak perubahan dalam rutinitas dalam aktifitas pengawasan mereka, dan mereka juga enggan untuk melepas kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Manajer tingkat atas mungkin tidak menginginkan perubahan karena tidak ingin mengalokasikan permintaan sumber daya yang dapat merubah kultur.

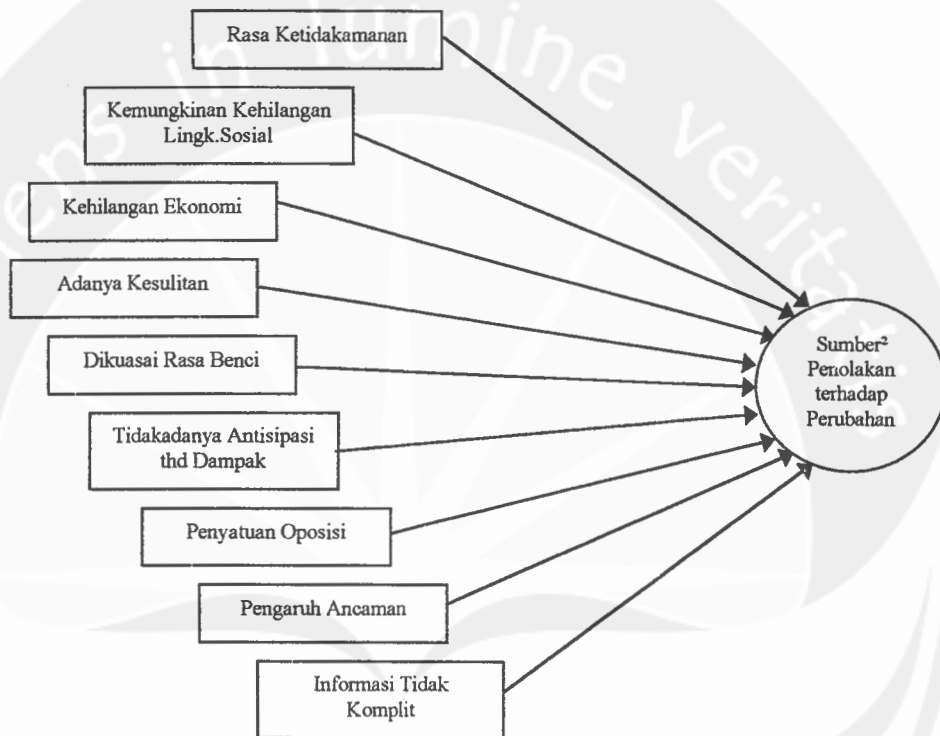
Kekuatan melawan perubahan kadang terdapat dalam organisasi yang berasal dari struktur organisasi yang kaku dan dari pola pikir individu yang kaku. Kekuatan yang spesifik dalam menolak perubahan termasuk juga ketidakpercayaan pekerja terhadap agen perubah, ketakutan akan perubahan, keinginan untuk mempertahankan kekuasaan;

kekurangan sumber daya untuk mendukung perubahan; konflik antara individu dan tujuan organisasi; dan kelembaman organisasi melawan perubahan status quo.

Penolakan dapat diakibatkan karena beberapa faktor;

1. Terjadi ketika suatu perubahan mengabaikan kebutuhan, sikap, dan kepercayaan dari anggota organisasi. Jika pekerja membutuhkan rasa keamanan yang tinggi, mereka mungkin merasakan terancam dengan bertambahnya otomatisasi dalam tempat kerja.
2. Individu menolak perubahan ketika mereka kekurangan informasi yang lengkap mengenai perubahan; mereka mungkin tidak tahu kapan, bagaimana, atau mengapa perubahan dilakukan.
3. Individu mungkin tidak membutuhkan perubahan; mereka merasa organisasi beroperasi dengan baik secara efektif dan efisien serta menguntungkan. Dalam kasus seperti ini perubahan tidak disengaja atau diminta oleh anggota organisasi.
4. Anggota organisasi seringkali memiliki sikap “kami-mereka” yang mengakibatkan mereka memandang agen perubahan sebagai musuh mereka.
5. Anggota mungkin merasa bahwa perubahan akan mengancam wibawa dan keamanan dalam pengawasan mereka. Mereka menganggap perubahan prosedur atau peraturan sebagai jawaban atas kinerja pengawasan mereka yang tidak mencukupi.
6. Pekerja mungkin merasakan perubahan sebagai ancaman terhadap keahlian, status atau keamanan. Sebagai contoh, dalam pengenalan sistem komputer baru mungkin mengakibatkan pekerja merasa kurang memiliki pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan mereka; revisi pada struktur organisasi mungkin menimbulkan tantangan yang tidak menentu terhadap status mereka dalam organisasi.

Jadi, agar perubahan dapat secara efektif terlaksana, agen perubahan harus menghadapi masing-masing faktor dan menerima akibat dari penolakan terhadap perubahan. Dalam Gambar 2.3 akan terlihat sumber-sumber penolakan terhadap perubahan.



Gambar 2.3. Sumber-sumber penolakan terhadap perubahan.  
[sumber: Gordon, 1993]

Schermerhorn (1996) mengungkapkan mengapa manusia cenderung menolak perubahan.

- Ketakutan akan ketidaktahuan: tidak mengerti apa yang sedang terjadi dan mengapa.



- Kebiasaan menjadi terganggu: merasa kecewa karena kebiasaan atau cara lama dalam melakukan sesuatu tidak dapat digunakan.
- Kehilangan kepercayaan: merasa tidak mampu melakukan kinerja dengan baik menggunakan cara baru.
- Kehilangan kontrol: merasa bahwa sesuatu dikerjakan “*to*” *you* daripada “*by*” or “*with*” *you*.
- Kekurangan waktu: merasa kewalahan atau merasa bahwa sesuatu berubah terlalu cepat.
- Bekerja terlalu berat: tidak memiliki energi fisik untuk menjalankan perubahan.
- Kehilangan muka: merasa tidak mampu atau terhina karena cara “lama” bukan cara yang “baik”.
- Kekurangan tujuan: tidak melihat alasan untuk perubahan atau tidak mengerti hal tersebut menguntungkan.

Handoko juga menuliskan bahwa hambatan utama implementasi kebijaksanaan, tujuan atau metoda operasi baru adalah penolakan para anggota terhadap perubahan (*resistance to change*). Ada tiga sumber umum penolakan terhadap perubahan:

1. Ketidakpastian tentang akibat dan pengaruh perubahan. Para anggota organisasi mungkin secara psikologik menolak perubahan karena menghindari ketidak-pastian. Cara tradisional pelaksanaan tugas sudah menjadi pedoman kegiatan-kegiatan para anggota, dan konsekuensinya aturan, norma atau prosedur yang telah ditetapkan memerlukan waktu lama untuk mengubahnya. Para karyawan mungkin merasa tidak yakin akan kemampuan untuk mempelajari ketrampilan baru atau melakukan pekerjaan baru. Para karyawan juga mungkin menolak karena sepenuhnya tidak mempercayai

setiap perubahan yang diusulkan dari atas. Para karyawan akan merasa tidak diikutsertakan dalam proses perubahan, atau mungkin mengintepretasikan perubahan sebagai suatu tanda telah melakukan pekerjaan dengan tidak tepat. Mungkin juga terjadi salah pengertian yang disebabkan karena salah informasi, karena komunikasi organisasi yang tidak efektif.

2. Ketidaksediaan untuk melepaskan keuntungan-keuntungan yang ada. Perubahan yang akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi secara keseluruhan, belum tentu akan menguntungkan sekelompok orang atau individu. Sekelompok orang (individu) yang merasa terancam kedudukannya dengan adanya perubahan akan berusaha mempertahankan status yang dinikmatinya dan berusaha menolak perubahan.
3. Pengetahuan akan kelemahan-kelemahan dalam perubahan yang diusulkan. Kadang-kadang para anggota organisasi akan menolak perubahan karena mereka mengetahui adanya masalah-masalah yang tidak diperhatikan oleh para pengusul perubahan.

Schermerhorn, Hunt, Osborn (1994) menulis bahwa perubahan harus dilakukan dengan seksama untuk menanggulangi penolakan yang mungkin terjadi. Seorang manajer harus mempelajari mengenai bentuk-bentuk penolakan terhadap perubahan. Ada 3 macam bentuk penolakan terhadap perubahan.

*Pertama*, manajer mengalami penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Seorang manajer yang baik harus memahami bahwa manusia menolak suatu perubahan disebabkan karena menganggap perubahan tersebut tidak bermanfaat. Untuk memperkecil penolakan maka perubahan tersebut harus mencakup kriteria-kriteria di bawah ini:

1. *Keuntungan*. Perubahan sebaiknya menghasilkan keuntungan yang nyata bagi individu atau kelompok yang diminta melakukan perubahan. Perubahan seharusnya diterima sebagai salah satu “jalan terbaik”.
2. *Kesesuaian*. Perubahan seharusnya sesuai dengan kemampuan finansial juga kemampuan/pengalaman individu atau kelompok yang diminta melakukan perubahan.
3. *Kompleksitas*. Perubahan sebaiknya tidak lebih kompleks daripada yang dibutuhkan. Harus semudah mungkin dimengerti dan digunakan.
4. *Dapat dicoba*. Perubahan seharusnya merupakan sesuatu yang dapat dilakukan selangkah demi selangkah dan dapat disesuaikan dengan kemajuan.

*Kedua*, manajer mengalami penolakan terhadap strategi perubahan. Orang mungkin menolak perubahan yang dilakukan dengan cara paksaan atau tekanan, juga menolak cara manipulasi.

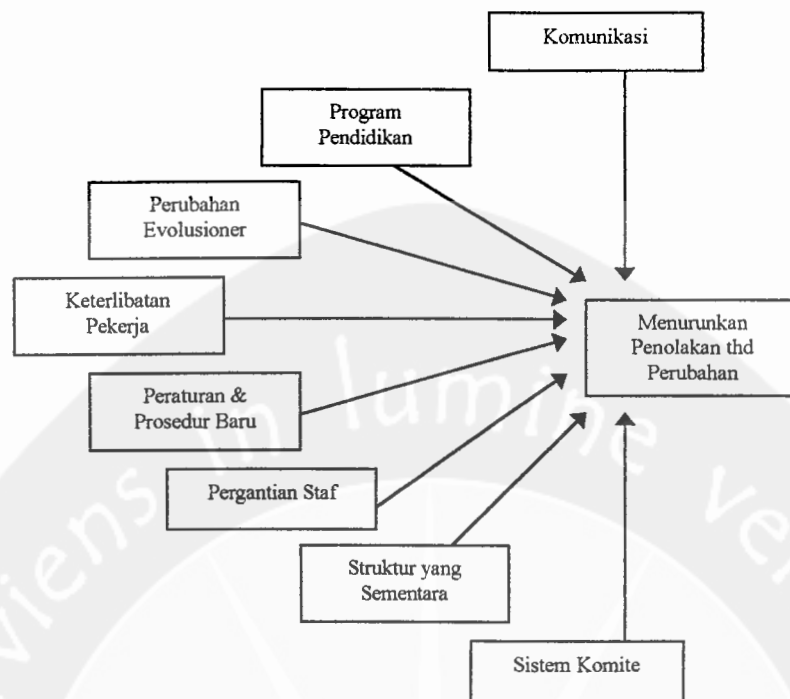
*Ketiga*, manajer mengalami penolakan sebagai agen perubahan. Penolakan terpusat pada manusia yang mengimplementasikan perubahan, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan personalitas dan sifat manajer sebagai agen perubahan.

## **2.6. Penanganan Penolakan terhadap Perubahan**

Menanggulangi penolakan terhadap perubahan adalah kunci tindakan yang harus dilakukan oleh manajer atau agen perubahan dari luar. Pekerja dapat melakukan sabotase terhadap usaha perubahan. Penolakan untuk melakukan perubahan dapat berakibat dalam peningkatan perilaku dalam hal penurunan produktifitas, meningkatnya angka ketidakhadiran, dan penurunan motivasi semakin rendah, pemogokan, atau tidak adanya ionisasi. Agen perubahan harus merencanakan cara untuk menanggulangi penolakan

terhadap perubahan, seperti digambarkan dalam Gambar 2.4. Partisipasi pekerja dalam satuan tugas, perputaran kualitas, dan sarana lain yang mendorong kontribusi pekerja dalam pengambilan keputusan, dapat menurunkan penolakan.

Tanggungjawab perorangan terhadap perubahan harus mencakup keterbukaan dan seringnya melakukan komunikasi dengan individu-individu, kelompok, atau melibatkan organisasi; sebagai contoh, dibuat suatu jadwal pertemuan reguler untuk seluruh pekerja yang terpengaruh oleh perubahan. Agen perubahan juga harus memahami kebutuhan individu masing-masing pekerja sebab tanggapan terhadap kebutuhan pada saat yang memungkinkan dapat membantu membangun suatu ketertarikan individu dan secara penuh mendukung perubahan. Akhirnya bila memungkinkan, agen perubahan harus mendorong kesediaan melakukan perubahan. Membangun suasana inovasi dan percobaan dapat menurunkan kecenderungan organisasi untuk mempertahankan status quo. Secara perlahan ketika perubahan memberikan manfaat, individu-individu akan merasa lebih nyaman didalam perubahan.



Gambar 2.4. Penanggulangan penolakan terhadap perubahan.  
[sumber: Gordon, 1993]

Ada beberapa pendekatan dalam menanggulangi penolakan terhadap perubahan. Metoda-metoda tersebut dan berbagai perbaikan serta kelemahannya diringkas dalam tabel 2-1. Pilihan pendekatan tertentu akan tergantung pada faktor-faktor yang terdapat dalam setiap situasi individual.

#### 1). Pendidikan dan Komunikasi

Sebagai pendekatan paling dasar untuk menangani penolakan, pendidikan merupakan penyebaran pengetahuan yang telah diperoleh pengambil inisiatif perubahan melalui berbagai sarana pendidikan kepada para anggota organisasi lainnya. Dengan pendekatan ini dianggap bahwa tujuan-tujuan perubahan yang disampaikan adalah lazim dan penolakan dapat diatasi melalui pemberian latihan kepada karyawan untuk

menyadari keberadaan masalah, dan oleh karena itu perlu perubahan. Proses ini lebih lanjut menganggap bahwa penolakan didasarkan terutama pada komunikasi yang lemah atau kesalahan informasi. Jadi, bila kebutuhan dan alasan logis perlunya perubahan yang direncanakan dijelaskan sedini mungkin, perubahan diharapkan akan dapat berjalan lancar.

Tergantung pada sifat perubahan, pendekatan ini dapat mencakup berbagai kampanye pendidikan media massa, diskusi satu dengan lain, memo, presentasi kelompok, dan laporan-laporan. Bagaimanapun juga, agar berhasil, program-program pendidikan dan komunikasi seperti itu harus tidak mengandung pertanyaan dan mempunyai kredibilitas serta dapat dipercaya. Berbagai kebaikan dan kelemahan lainnya ditunjukkan dalam Tabel 2-1.

Tabel 2-1. Metoda-metoda Penanganan Penolakan Terhadap Perubahan  
 [sumber: Kotter & Schlesinger dalam Reksohadiprodo; Handoko, 1996]

Pendekatan	Biasa digunakan bila	Kebaikan	Kelemahan
1. Pendidikan dan komunikasi.	Ada kekurangan informasi atau ketidaktepatan informasi dan analisis.	Setelah diyakinkan orang-orang sering akan membantu untuk mengimplementasikan perubahan.	Dapat sangat memakan waktu bila orang-orang dilibatkan.
2. Partisipasi dan keterlibatan.	Pengambilan inisiatif tidak mempunyai semua informasi yang dibutuhkan untuk merancang perubahan, dan orang-orang lainnya mempunyai kekuasaan untuk menolak.	Orang-orang yang berpartisipasi akan terikat dalam mengimplementasikan perubahan, dan setiap informasi yang relevan dari mereka akan terintegrasi dalam rencana perubahan.	Dapat sangat memakan waktu bila para partisipan merancang perubahan yang tidak tepat.
3. Kemudahan dan dukungan	Orang-orang melakukan penolakan karena masalah-masalah penyesuaian.	Tidak ada pendekatan lain yang dapat digunakan sebaik pendekatan ini dalam menangani masalah-masalah penyesuaian.	Dapat sangat memakan waktu, mahal dan masih dapat gagal.
4. Negosiasi dan persetujuan.	Banyak orang atau kelompok dengan kekuasaan cukup besar untuk menolak akan kalah dalam suatu perubahan.	Kadang-kadang ini merupakan cara yang relatif mudah untuk menghindari penolakan.	Dapat sangat mahal bila hal ini menyadarkan yang lain untuk berorganisasi bagi kerelaannya.
5. Manipulasi dan "bekerja sama".	Taktik-taktik lain tidak akan bekerja, atau mahal.	Dapat merupakan penyelesaian yang relatif cepat dan tidak mahal untuk penolakan masalah-masalah.	Dapat menimbulkan masalah-masalah di waktu mendatang bila orang-orang merasa dimanipulasi.
6. Paksaan eksplisit dan implisit.	Kecepatan adalah esensial dan para pengusul perubahan mempunyai kekuasaan cukup besar.	Pendekatan ini cepat dan dapat mengatasi segala jenis penolakan.	Dapat mengandung resiko cukup besar bila orang-orang dibiarkan marah terhadap para pengambil inisiatif.

## 2). Partisipasi dan Keterlibatan

Keterlibatan para penolak potensial dalam perencanaan dan implementasi suatu usulan perubahan akan dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan penolakan. Proses partisipasi secara ideal dirancang untuk memberikan suatu kesempatan terlibat kepada para anggota dalam diskusi dan perencanaan usulan perubahan sejak awal. Secara teoritis, kegiatan-kegiatan seperti itu ditandai dengan komunikasi terbuka dan pertukaran pandangan di antara semua pihak yang terlibat. Interaksi ini didasarkan pada anggapan bahwa para anggota (sebagai sistem sasaran) adalah rasional, mempunyai keahlian yang diperlukan untuk memberikan kontribusi yang berarti dan bersedia untuk berbuat secara jujur.

## 3). Kemudahan dan Dukungan

Penggunaan ketrampilan-ketrampilan yang bersifat mempermudah dan mendukung proses perubahan merupakan cara lain untuk mengurangi penolakan. Pendekatan ini terutama tepat bila penolakan berkembang sebagai hasil ketakutan dan kekhawatiran. Penolakan akan dapat dicegah dengan pengambil inisiatif membantu individu-individu yang dikenai perubahan untuk mengembangkan pemahaman diri tentang kebutuhan perubahan, dan mengetahui bagaimana perasaan, serta apa yang dapat dilakukan untuk membantu. Program-program bimbingan, pemberian waktu setelah periode sulit, penawaran dukungan emosional dan pengertian akan membantu penanganan penolakan.

## 4). Negoisasi dan Persetujuan

Negoisasi dengan para penolak potensial mencakup pertukaran berbagai sumberdaya, sanksi, akomodasi dan balas jasa secara berurutan. Karena pertukaran mengandung arti



adanya proses timbal-balik, taktik ini menyarankan agar pengambil inisiatif perubahan bersedia untuk menyesuaikan perubahan dengan kebutuhan dan kepentingan para penolak aktif atau potensial. Sebagai contoh, kenaikan pesangon pensiun karyawan sebagai pertukaran dengan penghentian kerja yang lebih dini, persetujuan serikat, dan sebagainya.

#### 5). Manipulasi dan “Kerja Sama”

Dalam konteks sekarang, manipulasi berarti menjauhkan penolakan potensial terhadap perubahan. Manipulasi bukan merupakan persuasi saja tetapi lebih sebagai taktik yang berliku-liku untuk mengelabui individu atau kelompok bahwa usulan perubahan harus dilakukan. Manajer dapat memanipulasi para karyawan melalui pemberitaan informasi secara selektif atau melalui penyusunan urutan kejadian-kejadian dengan sengaja.

Kerja sama dapat diklarifikasikan sebagai suatu bentuk manipulasi. Kerja sama dengan orang kunci dalam suatu kelompok penolak dengan memasukkannya dalam struktur pengambilan keputusan organisasi telah menjadi metoda yang populer untuk mengatasi oposisi. Disamping tidak etis, teknik ini juga dapat menjadi “bom waktu”. Bentuk kerja sama ini dapat lebih mengurangi daripada meningkatkan keleluasaan pengambilan keputusan organisasi.

#### 6). Paksaan Eksplisit dan Implisit

Pendekatan terakhir adalah penggunaan paksaan eksplisit dan implisit, dimana para manajer memaksa para penolak dengan kekuatan atau berbagai ancaman untuk menerima perubahan. Taktik-taktik yang dapat digunakan mencakup ancaman pemecatan, penundaan promosi, transfer, dan sebagainya. Metoda ini mengandung

banyak resiko dan membuat usaha-usaha perubahan selanjutnya sulit mendapat dukungan. Paksaan pada umumnya digunakan dalam praktek hanya bila perlu.

Secara ringkas, perlu diingat bahwa enam pendekatan yang telah kita bahas di atas tidak saling berdiri sendiri. Organisasi sering menggunakan kombinasi berbagai pendekatan tersebut. Pemilihan pendekatan atau pendekatan-pendekatan tertentu yang akan digunakan harus dilakukan atas dasar antisipasi reaksi berbagai pihak yang terlibat dan berbagai sasaran pokok yang ingin dicapai. Jadi, pendekatan mana yang akan dipakai, dan bagaimana menterjemahkannya dalam taktik-taktik efektif, tergantung pada karakteristik-karakteristik situasi tertentu.

Dalam mengelola perubahan secara efektif ada beberapa hal yang dianjurkan oleh Kirkpatrick dalam Luthans (1998):

1. *Empathy*. Kuncinya adalah sikap individu. Perasaan dan reaksi dari seseorang yang akan terpengaruh oleh perubahan dan yang akan terlibat dalam penerapan perubahan. Meskipun perubahan tersebut akan mengalami keberhasilan, manajer harus memberikan ketegasan/kemantapan bagi bawahannya.
2. *Communication*. Merupakan suatu hal yang penting untuk membicarakan harapan yang ingin dicapai melalui perubahan dan alasan dilakukannya perubahan dengan lengkap dan sejelas mungkin.
3. *Participation*. Mengelola perubahan melalui partisipasi dapat dilakukan dalam 2 cara; cara yang pertama adalah dengan menerima masukan dari bawahan sebelum perubahan tersebut dilakukan. Cara yang lain adalah memberi kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi dengan memberikan masukan saat perubahan dilakukan.

Stan Kossen (1983) menuliskan agar perubahan dapat diperkenalkan dengan lebih efektif, ada beberapa konsep dasar yang harus diketahui oleh para manajer:

1. Perubahan harus bermanfaat. Setiap pemimpin yang berupaya memperkenalkan perubahan ke dalam lingkungan organisasi harus berusaha secara khusus melihat bahwa orang-orang yang tersangkut memahami kegunaan ini. Para pekerja yang tidak melihat alasan yang masuk akal untuk suatu situasi baru akan cenderung menolaknya.
2. Manajer harus empatik. Manajer seharusnya berusaha menggunakan empati dengan bertanya pada diri sendiri bagaimana pandangan dan reaksi bawahannya terhadap perubahan.
3. Perubahan harus dipahami oleh yang tersangkut. Setiap perubahan lingkungan kerja cenderung merusak keseimbangan yang tersangkut. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas dan efektif dari setiap perubahan dan pengaruh yang ditimbulkannya merupakan hal yang penting sekali.
4. Peran serta dari karyawan. Pendekatan partisipatif hendaknya digunakan secara efektif untuk menimbulkan dukungan bagi rencana-rencana organisasi dan sasaran-sasarannya.
5. Manfaat dan keuntungan harus ditekankan. Untuk mengusahakan setinggi-tingginya kemungkinan menerima perubahan, manajer-manajer seharusnya berusaha keras memperlihatkan bagaimana orang-orang yang terkena perubahan mungkin memperoleh keuntungan.
6. Penetapan waktu harus dipertimbangkan. Para pemimpin sebaiknya memilih waktu yang baik untuk memulai suatu perubahan. Tidak ada satu waktu yang sempurna untuk memperkenalkan suatu perubahan ke dalam lingkungan kerja, tapi waktu terbaik

mungkin dipengaruhi oleh iklim hubungan manusiawi yang berlaku dalam organisasi, sifat perubahan itu sendiri, dan jenis industri yang bersangkutan.

7. Perubahan harus diperkenalkan secara berangsur-angsur bila mungkin. Perubahan yang berangsur-angsur lebih mungkin diterima daripada perubahan yang terlalu cepat karena manusia memerlukan waktu yang cukup untuk menjadi terbiasa dengan situasi baru.

Rowe dan Boulgarides menuliskan empat elemen kunci yang secara potensial dapat digunakan untuk mencapai kesuksesan dalam perubahan (Rowe dan Mann, 1986): (1) eksekutif yang melakukan perubahan; (2) kultur budaya; (3) nilai-nilai dan kepercayaan tiap individu yang dipengaruhi proses perubahan; (4) gabungan antara nilai-nilai individu dan kultur budaya.

### **2.7. Proses Perubahan : Suatu Model**

Singh dan Shoura (1999), mengungkapkan adanya pergeseran paradigma perubahan organisasi. Filosofi dan gaya tradisional yang selama ini dianut harus dirubah untuk mendukung sistem yang fleksibel dan dinamis.

Beberapa pergeseran peran dan filosofi antara lain:

- ◆ Peran dari manajemen senior dirumuskan sebagai perencana visi ke depan daripada penanganan operasional saja.  
Peran mereka adalah untuk menciptakan tujuan dan langsung kepada personel ke arah keselarasan dengan misi organisasi.
- ◆ Gaya manajemen berubah menjadi “kepemimpinan” dari “kontrol”, sebagaimana hirarki tradisional bergerak menuju manajemen pemeliharaan modern.
- ◆ Strategi organisasi menjadi lebih luwes dan desain organisasi bersifat sementara.

- ◆ Manajer mengatur masalah kebijakan dan penugasan.
- ◆ Hubungan internal dan eksternal lebih berorientasi ke samping/ke arah horisontal daripada secara hirarki.
- ◆ Pekerja memegang tanggung jawab lebih besar dan proses pembelajaran dibangun.
- ◆ Melalui TQM, paradigma penambahan kemajuan yang berkelanjutan mendorong menuju arah pemikiran kreatif dan proses desain ulang.

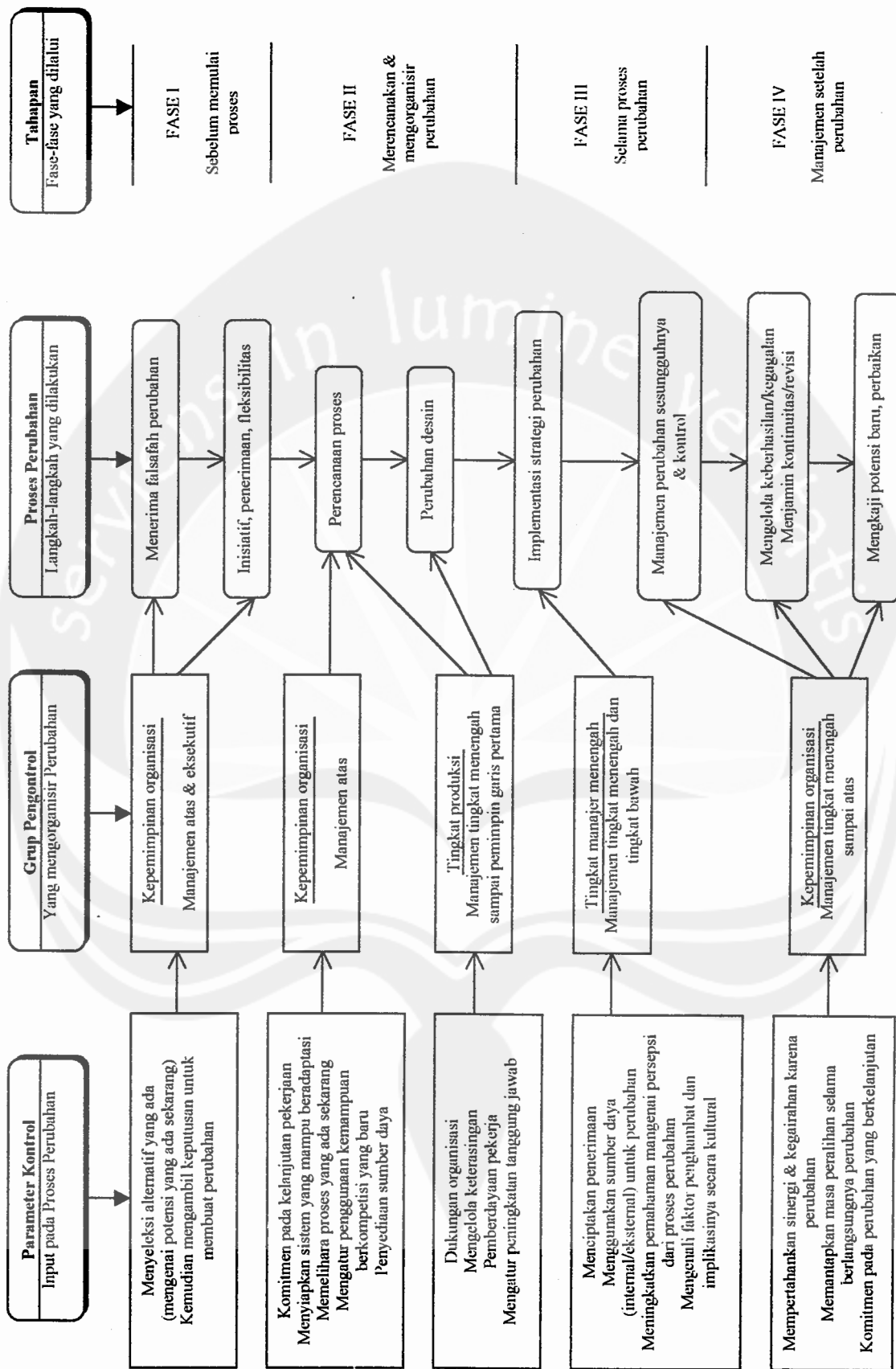
Argyris (1965) mempelajari ‘program perubahan’ dan pengaruh perubahan tersebut pada organisasi. Timnya menguji peraturan dan tingkah laku perorangan, grup dan manajemen. Penelitian ini melakukan percobaan untuk memberikan keterangan dalam hubungan antar personal, pembaharuan organisasi dan perubahan organisasional. Brown (1962) mengidentifikasi peraturan mengenai pemikiran kreatif dalam percobaan pembaharuan. Pemikiran kreatif merupakan elemen penting dalam menerapkan pengetahuan dasar untuk menyusun teori yang berasal dari hal abstrak, yang sama sekali terbaru dan sitem yang paling unggul. Kemudian terdapat integrasi antara penelitian mengenai perubahan dengan pekerjaan membangun organisasi (Bennis 1969; Beckhard 1969; Alderfer, 1975). Pembangunan organisasi yang membawa sistem ke masa depan berasal dari pengumpulan data yang sistematis, analisis dan arus balik dari proses perubahan. Hal tersebut dimaksudkan untuk membangkitkan intervensi positif agar usaha perubahan menjadi efektif (Nadler 1977; Schein 1969).

Proses perubahan organisasi dapat berubah secara berulang disesuaikan dengan perubahan lingkungan atau reaksi terhadap kondisi/kebutuhan internal dalam organisasi. Langkah-langkah dalam proses perubahan meliputi banyak aspek kontrol dan kontribusi

dari banyak grup administratif, dan proses itu sendiri mempunyai fase-fase yang spesifik dan dinamik.

Gambar 2.5 memperlihatkan aliran tipikal dari aktifitas dan tanggung jawab dalam proses perubahan organisasi. Dalam bagan tersebut dapat membantu menunjukkan bagaimana kerumitan dan pelaksanaan perubahan. Banyak fase yang harus dilalui secara logika dan rasional, terutama untuk menanggulangi penolakan terhadap perubahan.





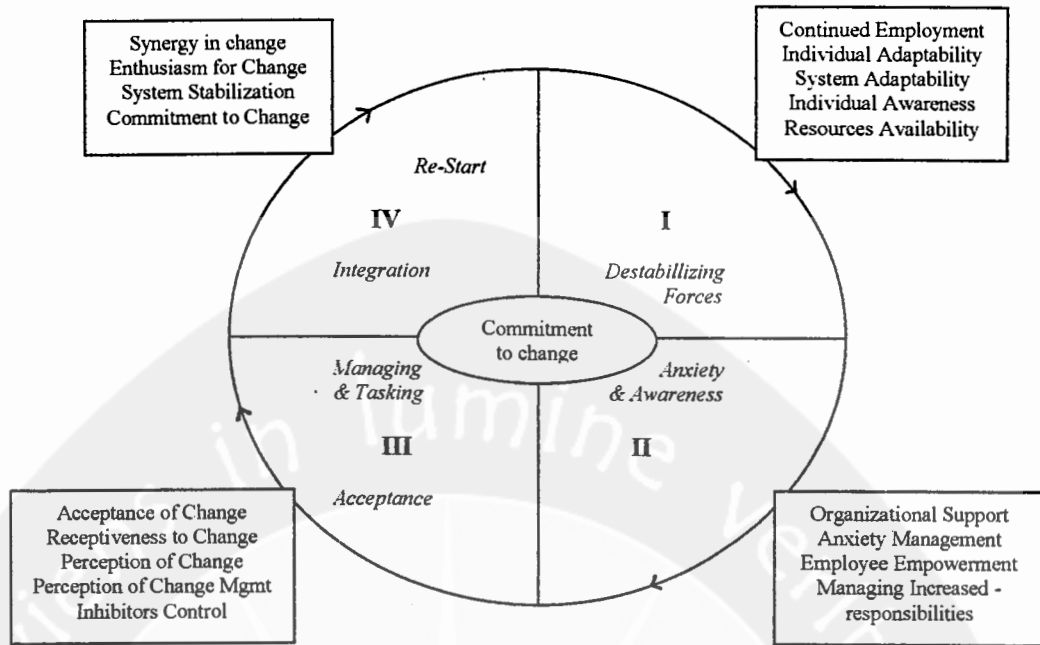
Gambar 2.5. Perubahan organisasional: Grup kontrol, Parameter, Proses, dan Urutan  
 Sumber: Singh A. & Shoura MM., (1999)

Singh dan Shoura (1999) menuliskan bahwa langkah pertama yang harus dilakukan eksekutif adalah menyatakan adanya perubahan. Dengan demikian perubahan diharapkan mengalir melalui lapis manajemen dari tingkat atas ke bawah dan menyilang, hingga proses perubahan yang panjang selesai. Model yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teknik yang diperkenalkan oleh Adams *et al.* (1986) yaitu aplikasi *Organizational Development* (OD) dalam manajemen proyek (Gambar 2.6 & 2.7). Model ini menegaskan bagaimana informasi (tindakan dan keputusan) mengalir dari manajemen lapis atas ke lapis dibawahnya dalam level produksi. *Organizational change model* (OC model) memiliki lapis manajemen dimana ide dan instruksi berputar ke bawah menuju lapis manajemen dibawahnya. Gambar tersebut juga menunjukkan berbagai aktifitas, pengaruh, dan parameter manajemen perubahan yang muncul pada proses perubahan.

Proses perubahan dipicu oleh kebutuhan atau visi dari tingkat kepemimpinan dalam organisasi. Ide mengenai perubahan kadang membawa ketidakstabilan pada sistem organisasional. Personel mulai berfikir siapa yang membuat keputusan, bagaimana keputusan dibuat, apa yang harus dilakukan, dan siapa yang akan terpengaruh oleh keputusan yang dibuat. Manajemen berkewajiban untuk memperkenalkan visi dan strategi perubahan sebagai usaha menanggapi kesadaran dan kebutuhan akan perubahan.

Intinya, proses perubahan dapat dibagi menjadi empat tingkat perbedaan, atau disebut kuadran (Gambar 2.6). Satu kuadran terdiri dari suatu grup aktivitas model OC yang berlangsung pada fase kuadran tersebut; dan aktivitas-aktivitas tersebut merupakan *Change-Management Parameters* (CMPs).





Gambar 2.6. Model Perubahan Organisasional-Putaran Proses Perubahan  
 Sumber: Adam et al. 1986, (Singh A. & Shoura MM., 1999)

**Kuadran pertama.** Merupakan tahap adanya kekuatan yang mendorong ketidakstabilan; meliputi parameter perubahan sebagai berikut:

- Kelanjutan dari hubungan kepegawaian
- Kemampuan adaptasi individu dan sistem
- Kesadaran individu
- Kemampuan sumber daya

**Kuadran kedua.** Tahap berkembangnya kesadaran dan tumbuhnya rasa keterasingan pekerja; parameter yang melingkupi adalah:

- Dukungan organisasi
- Mengelola keterasingan
- Pemberdayaan pekerja
- Mengatur peningkatan tanggung jawab

**Kuadran ketiga.** Merupakan tahap penerimaan dan pengaturan tugas; parameter parameter yang ada disini adalah:

- Penerimaan perubahan
- Kesiapan untuk berubah
- Persepsi terhadap perubahan/manajemen perubahan
- Kontrol penghambat/kendala

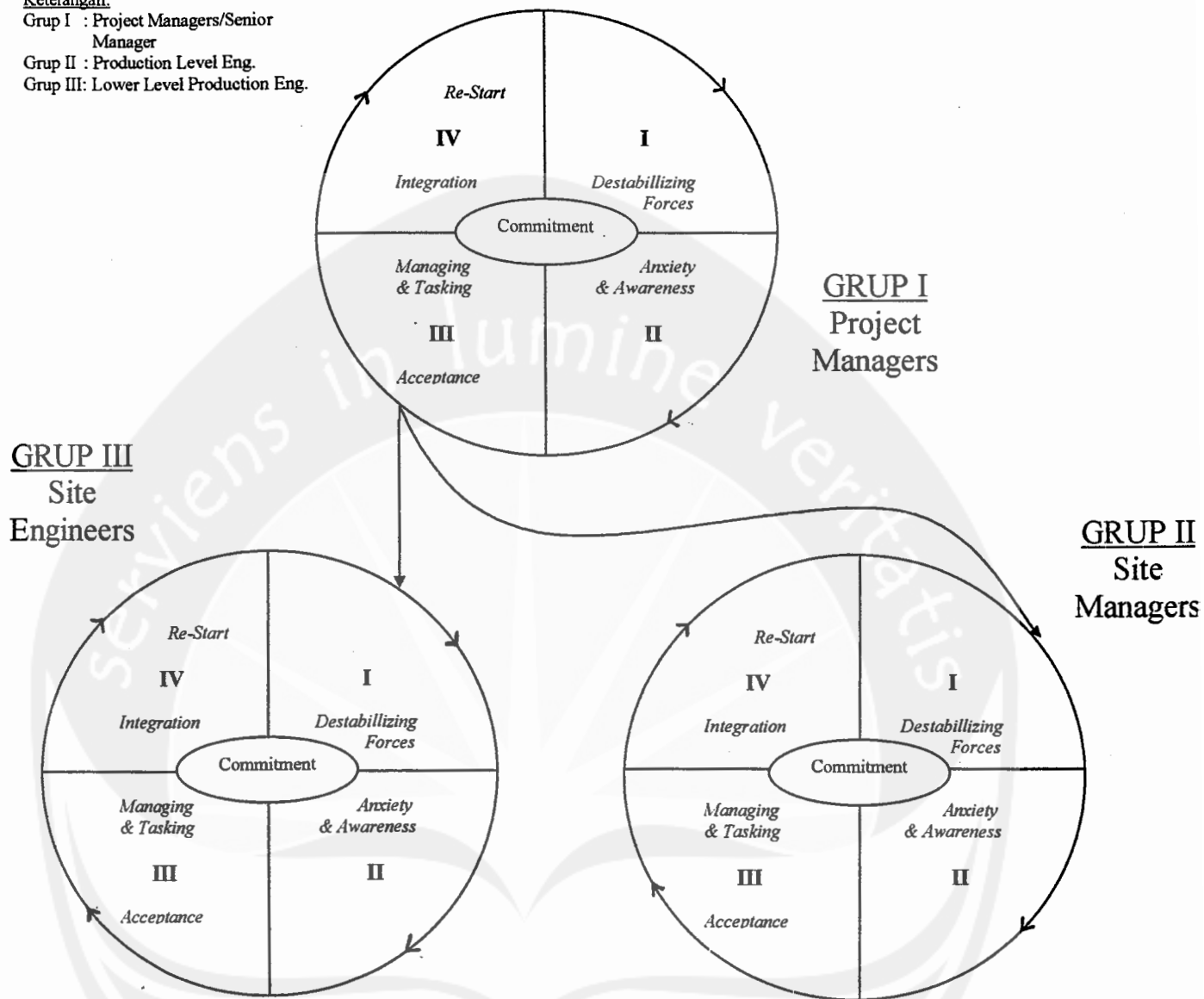
**Kuadran keempat.** Merupakan tahap integrasi dan perencanaan ulang; parameter yang ada disini adalah:

- Sinergi perubahan
- Kegairahan terhadap perubahan
- Komitmen pada perubahan
- Pemantapan sistem

Pada pusat lingkaran model OC terdapat parameter yang spesifik, yaitu komitmen pada perubahan. Perlu ditekankan disini bahwa komitmen yang sebenarnya atau inti dari perubahan adalah elemen yang terletak dipusat proses perubahan dimana melintasi keempat kuadran. Dalam parameter ini perlu dipertimbangkan tiga elemen yang mewakili masa lampau, posisi sekarang, dan rencana ke depan, yaitu;

- ◆ Dasar kepercayaan bahwa perubahan diperlukan.
- ◆ Hasrat untuk berubah.
- ◆ Janji untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses perubahan.

**Keterangan:**  
 Grup I : Project Managers/Senior Manager  
 Grup II : Production Level Eng.  
 Grup III: Lower Level Production Eng.



Gambar 2.7. Aliran perubahan  
 Sumber: Adam et al. 1986, (Singh S. & Shoura MM., 1999)

Perubahan diharapkan berasal dari manajer senior ke manajer menengah dan kemudian menuju lapis manajer produksi dengan asumsi terdapat jarak waktu dua kuadran antara lapis atas dan lapis dibawahnya. Jarak ini dimaksudkan agar tahap

penerimaan/*acceptance* telah dimulai (di kuadran III) sebelum grup tersebut mentransfer perubahan ke grup dibawahnya.

Model OC dijalankan dengan dasar pemikiran bahwa manajemen perubahan pertama kali harus dipahami dan diterima oleh manajer senior (dalam hal ini *project manager*) sebelum level manajer dibawahnya terlibat. Jadi kemajuan perubahan untuk level *project manager* harus sudah sampai pada kuadran III sebelum level *site manager* terlibat pada kuadran I. Demikian juga untuk level *site engineers*.

## 2.8. Hipotesis

Bertitik tolak pada kajian pustaka di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- ❖ Score kuadran yang mendahului, lebih besar dari score kuadran yang mengikuti.
- ❖ Score keseluruhan dari level yang lebih tinggi, lebih besar dari score keseluruhan level dibawahnya.