MANAJEMEN PERUBAHAN: STRATEGI DALAM MENGHADAPI KEENGGANAN UNTUK BERUBAH

Imanudin¹, Herawan Hayadi², Furtasan Ali Yusuf³

^{1,2,3}Universitas Bina Bangsa

Corresponding Author: imanudinyense79@gmail.com

Abstract

Change management is a systematic process of applying the knowledge, tools and resources needed to influence change in the people who will be affected by the process. Change management is also understood as an effort taken by managers to manage change effectively, which requires an understanding of the issues of motivation, leadership, groups, conflict, communication and discipline. Thus, change management must have a good strategy, in accordance with the current situation and conditions. or will happen.

In change management, strategies for dealing with reluctance to change are very important. Failure to overcome reluctance to change cannot be separated from human error, organizational actors, in responding to system changes, from the previous system to the new modern organizational system. This tries to convey things that can be done to anticipate resistance that arises due to the unpreparedness of organizational actors towards system change. This is important because unpreparedness to accept system changes is often the cause of organizational implementation being rejected. Didn't feel like they had a new system because they weren't involved in the planning; the assumption that applying resistance to change in the organization will disrupt habits; and other negative thoughts can become obstacles to implementing e-government. By knowing the causes or reasons for resistance to changes in organizational systems, better change management efforts can be made, so that in the face of reluctance to change it can be successful as expected.

Keyword: *Change Management, Change Management Strategy*

Abstrak

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan juga difahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi dan disiplin. Dengan demikian manajemen perubahan semestinya memiliki strategi yang baik, sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang atau akan terjadi.

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

Dalam manajemen perubahan, strategi dalam menghadapi keengganan untuk berubah sangatlah penting. Kegagalan dalam mengatasi keengganan untuk perubahan tidak lepas dari kesalahan manusia, para pelaku organisasi, dalam menyikapi perubahan sistem, dari sistem sebelumnya ke system organisasi modern yang baru. Ini mencoba menyampaikan hal-hal yang bisa dilakukan untuk mengantisipasi resistensi yang muncul akibat ketidaksiapan para pelaku organisasi terhadap perubahan sistem. Ini penting karena ketidaksiapan menerima perubahan sistem seringkali menjadi penyebab ditolaknya implementasi organisasi. Tidak merasa memiliki sistem baru karena tidak terlibat dalam perencanaan; anggapan bahwa penerapan enggenanan untuk perubahan dalam organisasi akan mengganggu kebiasaan-kebiasaan; dan pikiran-pikiran negatif lainnya bisa menjadi hambatan pelaksanaan e-government. Dengan mengetahui penyebab atau alasan-alasan penolakan terhadap perubahan sistem organisasi, maka bisa dilakukan upaya manajemen perubahan yang lebih baik, sehingga dalam menghadapi keengganan untuk berubah bisa berhasil seperti yang diharapkan.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Strategi Manajemen Perubahan

PENDAHULUAN

Kata “Perubahan” telah menjadi sangat populer belakangan ini. Dari forum-forum informal seperti obrolan di kantin-kantin sampai yang sangat formal dibicarakan oleh para ahli strategi di korporasi bisnis, universitas ataupun lembaga pemerintahan, nampak antusiasme yang sangat tinggi ketika topik yang dibahas adalah mengenai perubahan. Perubahan teknologi yang revolusioner, perubahan sosial-politik dan ekonomi, konsumen yang makin sulit diprediksi, lingkungan bisnis yang makin kompleks, dan lain sebagainya. Angin perubahan memang tengah dan akan terus berhembus, bahkan meningkat kecepatannya dari hari ke hari.

Perubahan merupakan fenomena yang dihadapi oleh individu maupun organisasi (**Foster**, 2008). Persaingan global, perkembangan teknologi, dan perubahan dinamis lainnya memicu perubahan pada organisasi. Menghadapi perubahan tersebut, organisasi harus lebih bersifat kompetitif dan fleksibel. Dengan demikian, melakukan sebuah perubahan merupakan suatu keharusan bagi sebuah organisasi. Salah satu hal yang dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi perubahan adalah dengan mengkaji ulang kebijakan termasuk di dalamnya terkait dengan sistem penilaian kinerja (**Foster**, 2008).

Perubahan adalah hal yang tidak bisa dihindari oleh organisasi, setiap organisasi pasti akan menghadapinya baik disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor eksternal umumnya berhubungan dengan kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan, sedangkan faktor internal berkenaan dengan kebutuhan akan perubahan (**Wibowo**, 2016). Sementara **Christensen** et.al (2007) menyebutkan 2 terminologi terkait perubahan dalam organisasi yaitu reformasi dan perubahan.

Menurut **Christensen**, penting untuk membedakan antara reformasi dan perubahan dalam organisasi. Reformasi (*reform*) ialah upaya aktif dan disengaja pemimpin politik dan administrasi untuk mengubah fitur struktural atau budaya organisasi.

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

Sementara perubahan (*change*) merupakan proses bertahap dalam organisasi, berlangsung dalam kegiatan rutin dan sedikit demi sedikit, namun kadang-kadang bisa juga berupa pergolakan yang tiba-tiba dan kuat dimana potensinya telah terbangun dalam periode waktu yang lebih lama.

Namun, antusiasme itu seringkali tak tertransformasikan secara baik ke level operasional. *Mind-set* ataupun paradigma tentang perubahan seringkali lebih terapresiasi ketika masih dalam tahap formulasi strategi. Dan ketika ide itu diadopsi dan selanjutnya diimplementasi, resistensi pun muncul kemudian, bahkan kadangkala ketika sebuah awal sedang dimulai.

Leonardo da Vinci pun pernah menulis: "*It is easier to resist at the beginning than at the end*". Banyak yang sepakat dengan pernyataan tersebut. Ini terjadi pada banyak organisasi, dimana resistensi hampir tidak pernah absen ketika organisasi tersebut mulai menerapkan sesuatu yang baru, entah itu strategi baru, proses baru ataupun sistem yang baru sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan eksternal.

Penerapan strategi baru, proses baru ataupun sistem baru memang identik dengan perubahan-perubahan internal lainnya. Bahkan ketika organisasi mencanangkan suatu visi barupun, banyak perubahan yang harus menyertainya. Visi menjadi universitas terkemuka di dunia misalnya, haruslah disertai perubahan dalam kapabilitas layanan akademis, teknologi, disiplin dan komitmen, bahasa internasional, dan perubahan-perubahan lain yang sangat mendukung pencapaian visi tersebut

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan post positivist dengan metode pengumpulan data studi literatur (*literatur review*) terhadap berbagai laporan, publikasi, atau berita tentang perubahan organisasi. Dengan melakukan studi literatur, peneliti berharap akan mendapatkan teori-teori serta pemikiran yang relevan. Penelitian ini juga menggunakan desain eksperimen *randomized pretest-posttest control group design*. Kelompok dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol sebagai pembanding (Latipun, 2006).

HASIL DAN ANALISIS

1. Pendekatan dalam melihat perubahan

Pettigrew et.al (2001) dalam **Kuipers** et.al (2014) merangkum pendapat beberapa ahli tentang pendekatan yang bisa dipakai untuk melihat perubahan pada organisasi dan hasilnya bahwa perubahan organisasi dapat dibedakan dari lima segi, yakni : a) konteks (*context*), b) konten (*content*), c) proses (*processes*), d) kepemimpinan (*leadership*) dan e) hasil perubahan (*outcome*). Berikut adalah uraian pendekatan-pendekatan tersebut. Konteks (*context*), yaitu perubahan dengan melihat konteks mengacu pada lingkungan eksternal dan internal organisasi, seperti lingkungan politik yang berubah atau pelembagaan organisasi publik.

Kuipers, et.al (2014) menyatakan bahwa konteks berkaitan dengan latar belakang data empiris atau kerangka kerja untuk mengelaborasi manajemen perubahan dalam organisasi yang mana secara umum perbedaan fundamental antara organisasi.

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

Disini **Kuipers**, et.al mengklasifikasikan 4 hal yaitu, a) karakteristik konteks sebagai kerangka referensi, b) deskripsi pendorong perubahan sebagai latar belakang kontekstual, 3) interaksi langsung organisasi dan lingkungannya yang akan melahirkan konteks bagaimana mengelola perubahan, dan 4) debat atau kerangka teoretis di mana publikasi diposisikan untuk menentukan bagaimana konteksnya ditetapkan.

Sementara terkait dengan konteks, **Pollitt** dan **Bouckaert** (2004) mendefinisikan lima kekuatan besar yang mempengaruhi perubahan dalam organisasi publik yaitu kekuatan sosial ekonomi, karakteristik sistem politik, pengambilan keputusan elit mengenai keinginan dan kelayakan perubahan, serta terjadinya peristiwa perubahan seperti skandal dan karakteristik sistem administrasi (Kuipers, et.al, 2014). Konten (*content*), yaitu perubahan organisasi dilihat dari isi/konten perubahannya termasuk strategi, struktur, dan sistem organisasi. **Pollitt** dan **Bouckaert** mencontohkan hal ini dengan *New Public Management* (NPM) serta tren reformasi di seluruh.

Kuipers et.al (2014) membedakan 3 (tiga) urutan perubahan dimana dalam masing-masing urutan perubahan menunjukkan konten yang berbeda berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi dan bagaimana tingkat perhatian terhadap perubahan (*what the change is about*) atau bagaimana konten diimplementasikan (*process*). Ketiga urutan tersebut adalah a) perubahan tingkat pertama berkaitan dengan perubahan yang terjadi pada seluruh sektor namun tidak mengubah organisasi atau sektor secara keseluruhan, b) perubahan tingkat kedua yaitu berkaitan dengan budaya organisasi, iklim dan faktor perilaku lainnya, c) perubahan tingkat ketiga terkait dengan isi reformasi atau perubahan kebijakan.

Proses (*processes*), dalam **Kuipers**, et.al (2014) pendekatan terhadap perubahan organisasi publik dapat dibedakan dalam 3 (tiga) hal yaitu 1) proses yang direncanakan versus proses perubahan yang muncul (*planned versus emergent change process*), 2) resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*) dan 3) faktor-faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi perubahan (*factor defining the success or failure of the change implementation*).

2. Strategi dalam Menghadapi Keengganan untuk Berubah

Sebuah pemikiran menarik terkait resistensi muncul dari **Carol Agocs** tentang perlawanan yang dilembagakan terhadap perubahan organisasi. **Agocs** (1997) menyatakan bahwa perlawanan tertanam dan diekspresikan melalui struktur organisasi dan proses legitimasi, pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya. Perlawanan yang dilembagakan dapat diwujudkan dalam keputusan untuk menyediakan atau menahan sumber daya, untuk mengadopsi kebijakan baru atau mengubah yang sudah ada, atau untuk menerapkan atau menolak untuk menerapkan kebijakan.

Agocs (1997) juga menyatakan bahwa resistensi yang dilembagakan sebagai pola perilaku organisasi yang digunakan pembuat keputusan dalam organisasi untuk secara aktif menyangkal, menolak, menolak untuk mengimplementasikan, menekan atau bahkan membongkar proposal dan inisiatif perubahan. Perlawanan ini dipahami sebagai proses penolakan oleh pembuat keputusan untuk dipengaruhi atau terpengaruh oleh pandangan, keprihatinan atau bukti yang disajikan kepada mereka oleh mereka yang mengadvokasi perubahan dalam praktik, rutinitas, tujuan atau norma yang ada dalam organisasi.

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

Robbins (2013) menyatakan bahwa perlawanan terhadap perubahan bisa positif jika mengarah pada diskusi dan debat terbuka, dan respon ini biasanya lebih disukai daripada respon apatis atau diam. Respon ini dapat menunjukkan bahwa anggota organisasi terlibat dalam proses serta memberikan kesempatan pada agen perubahan untuk menjelaskan upaya perubahan. Disisi lain, dengan adanya respon ini agen perubahan juga dapat menggunakan resistensi untuk memodifikasi perubahan agar sesuai dengan preferensi anggota organisasi lainnya, hal ini berbeda daripada memperlakukan resistensi hanya sebagai ancaman dan dapat meningkatkan konflik disfungsi. Robbins juga menyatakan bahwa perlawanan terhadap perubahan tidak harus muncul dengan cara standar, namun juga bisa secara terbuka, tersirat, langsung, atau ditanggguhkan. Tantangan yang lebih besar adalah mengelola resistensi yang tersirat atau tertunda dimana respon yang muncul lebih halus dan lebih sulit dikenali seperti hilangnya loyalitas atau motivasi, meningkatnya kesalahan atau ketidakhadiran.

Pemikiran tentang resistensi berikutnya berasal dari **Kinicki et.al** (2010) yang menyatakan bahwa resistensi membawa sisi positif dan negatif. Dari sisi positif maka resistensi dapat menstimulasi debat yang sehat tentang ide-ide perubahan dan menghasilkan keputusan yang lebih baik, sementara dari sisi negatif resistensi dapat menghambat adaptasi dan kemajuan. *Sinisme (Cynicism)* merupakan salah satu bentuk resistensi yang terwujud lewat sikap sinis terhadap perubahan dalam jangka waktu lama dan tidak menunjukkan adanya perubahan yang berarti.

Lebih lanjut **Kinicki** (2010) membagi sumber resistensi menjadi 2 (dua), yakni resistensi individual yang disebabkan oleh kebiasaan (*habit*), keamanan (*security*), faktor ekonomi (*economic factor*), ketakutan akan ketidaktahuan (*fear of unknown*), informasi yang terpilih (*selective information processing*). Sedangkan sumber resistensi organisasi adalah kelembaman struktur (*Structural inertia*), fokus perubahan yang terbatas (*Limited focus of change*), kelembaman kelompok (*group inertia*), ancaman terhadap keahlian (*Threat to expertise*), Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan (*Threat to established power relationships*), ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah mapan (*Threat to established resource allocations*).

Pendapat lain disampaikan oleh **Daniel R. Conner** dalam **Wibowo** (2016) yang menyatakan bahwa resistensi perubahan merupakan *overt* (resistensi terbuka) dan *covert* (resistensi tersembunyi). Dalam menyikapi resistensi ini akan ada 2 (dua) pihak yang berlawanan yaitu pihak *loser* dan *winner*. **Loser** sadar bahwa perubahan besar akan menghasilkan kekacauan dan menyebabkan resistensi sementara *winner* akan meningkatkan ketahanan dengan memahami serta menghargai pola alamiah resistensi.

Palmer, Dundford & Akin (2009) berpendapat bahwa hal yang perlu dilakukan adalah melakukan sosialisasi tentang manfaat perubahan, baik manfaat bagi individu maupun bagi organisasi, langkah-langkah yang akan diambil serta memastikan bahwa adanya perubahan tidak akan mengganggu kepentingan siapapun. Pihak manajemen juga harus melibatkan anggota organisasi untuk turut berpartisipasi dalam perubahan agar mereka bisa menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut (**Wibowo**, 2009).

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah satu hal yang pasti terjadi dan akan dihadapi oleh organisasi apapun, baik organisasi publik maupun organisasi privat. Pada organisasi, perubahan ini dapat dilihat dari segi konteks, konten, proses, kepemimpinan dan hasil perubahan (*outcome*). Resistensi atau perlawanan juga pasti akan muncul sebagai konsekuensi dari sebuah perubahan. Resistensi dapat bersifat positif dengan adanya masukan-masukan dan ide perubahan dari debat sebagai bentuk perlawanan namun dapat pula bersifat negatif dengan adanya respon yang sifatnya menghambat perubahan. Oleh sebab itu, dalam menghadapi perubahan yang rentan dengan resistensi, organisasi publik harus benar-benar memiliki kesiapan untuk mengelola perubahannya sehingga terjadinya resistensi bisa diminimalisir.

Pemimpin organisasi harus memiliki kemampuan untuk mendiagnosa jenis resistensi yang dihadapinya sehingga bisa menentukan strategi yang tepat dalam mengatasi resistensi tersebut. Selain itu respon terhadap pihak yang resisten terhadap perubahan juga perlu diperhatikan. Pemilihan pendekatan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi serta bagaimana strategi diterapkan untuk mengatasi resistensi menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan dalam organisasi.

Organisasi sebagai komponen terpenting dari administrasi harus bisa mengelola perubahan yang dihadapinya dengan menciptakan kondisi atau iklim yang dapat mendorong kesiapan atas perubahan (*readiness to change*).

DAFTAR PUSTAKA

Agocs, Carol. 1997. Institutional resistance to organizational change : denial, inaction and repression. *Journal of business ethics vol 16:917-931*.

Amjad, Ayesha & Rehman, Muqqadas. 2018. Resistance to change in public organization: reasons and how to overcome it. *European Journal of Business Science and Technology, Volume 1 Issue 1 : 56-68*.

Armenakis, A. A. & A. G. Bedeian. 1999. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management Vol. 25 no.3: 293-315*

Aykac, Burhan and Metin, Hatice. (2012). The future of public organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62 (2012) 468 - 472*.

Christensen, Tom; Laegreid, Per; Roness, Paul G., Rovik, Kjell Arne. 2007. *Organization Theory and the Public Sector-Instrument, culture and myth*. New York:Routledge.

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. 2013. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review: July-August 2008*

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., Van der Voet, J. 2014. The management of change in public organisations: A literature review. *Public Administration*, Vol. 92, No. 1, (1–20).

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behaviour (fifteenth edition)*. England: Pearson Education.

Rusaw, A. Carol. 1998. *Transforming the character of public organizations techniques for change agents*. London : Quorum Books.frusaw

Shaul Oreg. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15:1, 73-101.

Sugandi, Lianna. 2013. Dampak implementasi change management pada organisasi. *Jurnal ComTech Vol.4 No. 1 Juni 2013: 313-323*