

MANAJEMEN PERUBAHAN: PENDEKATAN DALAM PERUBAHAN DAN RESISTENSI ATAS PERUBAHAN

Abu Jihad Amin¹, Herawan Hayadi², Furtasan Ali Yusuf³, Faturhaman⁴,
Muhamad Nawab Alwi⁵

^{1,2,3} Universitas Bina Bangsa-Banten

Corresponding Author: fathuralarbi@gmail.com

ABSTRACT

Manajemen Perubahan adalah aspek krusial dalam keberhasilan organisasi di tengah dinamika pasar dan lingkungan bisnis yang terus berubah. Transisi atas perubahan dan pendekatan yang digunakan dalam mengelola perubahan memiliki implikasi besar terhadap kesuksesan implementasi dan penerimaan karyawan. Dalam abstrak ini, kami mengeksplorasi peran penting transisi dalam konteks perubahan organisasional, menyelidiki bagaimana individu dan tim bereaksi terhadap perubahan, serta mengidentifikasi strategi efektif dalam mengelola transisi ini. Pendekatan yang inklusif, komunikatif, dan berfokus pada keterlibatan karyawan telah terbukti memberikan hasil yang lebih baik dalam meraih dukungan, mengurangi resistensi, dan memastikan keberhasilan jangka panjang dari inisiatif perubahan. Dengan memahami dinamika transisi dan menerapkan pendekatan yang tepat, organisasi dapat mengubah tantangan perubahan menjadi peluang untuk pertumbuhan dan inovasi.

Melalui studi ini, kami juga menyoroti pentingnya kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, dan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Dengan mengakui dan menghormati kekhawatiran serta reaksi emosional yang mungkin muncul selama transisi, pemimpin dapat membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, dan mengarahkan energi kolektif menuju tujuan perubahan. Pemahaman yang mendalam tentang transisi atas perubahan dan penggunaan pendekatan yang tepat bukan hanya penting untuk mengelola perubahan internal dalam organisasi, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, seperti perubahan teknologi, regulasi, atau tren pasar. Dengan demikian, manajemen perubahan bukan hanya tentang mengelola perubahan saat ini, tetapi juga tentang mempersiapkan organisasi untuk menjadi responsif dan inovatif dalam menghadapi tantangan masa depan.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Transisi Atas Perubahan, dan Pendekatan dalam Perubahan

PENDAHULUAN

Manajemen Perubahan atau *Change Management* pada dasarnya adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara menyeluruh dan lancar serta memastikan bahwa perubahan yang dilakukan membawakan manfaat bagi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasinya. Manajemen Perubahan ini bertujuan untuk merencanakan dan menerapkan strategi perubahan, mengendalikan perubahan serta membantu orang untuk beradaptasi terhadap perubahan. Dan tentunya, Perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan untuk bergerak maju ke depan dengan berbagai inovasi dan perbaruan proses untuk mencapai efisiensi operasional organisasinya.

Wibowo (2012), manajemen perubahan adalah proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Manajemen perubahan merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-sisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

Sobirin (2005:2) ada dua faktor yang menjadi terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta, (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia Dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus berubah, tetapi kedua komponen tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.

Dari berbagai definisi dan pengertian mengenai Manajemen Perubahan ini, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya Manajemen Perubahan adalah suatu proses sistematis untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan maupun organisasi. Seperti yang disebutkan sebelumnya, Manajemen Perubahan merupakan proses yang sistematis yang terencana oleh pihak manajemen organisasi. Hal ini sangat berbeda dengan perubahan yang terjadi namun tidak diantisipasi atau ditangani secara baik oleh organisasi.

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 Perubahan dalam Perubahan

Manajemen perubahan pada hakikatnya adalah sebuah proses yang mengadaptasi pendekatan manajemen yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* untuk melakukan sebuah perubahan dalam sebuah organisasi. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya.

Menurut **Davidson** (2005), adanya perbedaan budaya organisasi mempengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan dengan tepat. Terdapat empat pendekatan manajemen perubahan yang dapat dipilih, yaitu: pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-reedukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif. Adapun penjelasan ke-empat pendekatan manajemen perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pendekatan rasional-empiris

Pendekatan rasional-empiris untuk perubahan, didasarkan pada keyakinan bahwa ada perilaku orang-orang yang dapat diprediksi, dan mereka memberikan perhatian khusus terhadap kepentingan-kepentingan diri mereka sendiri. Memahami jenis perilaku ini, memberi manajer perubahan sebuah strategi berguna untuk melangkah. Berapa komponen dari pendekatan ini percaya bahwa target-target perubahan terselimuti oleh berbagai takhayul, kebenaran semu, dan ketidaktahuan, walau tetap memelihara rasionalitas. Target-target perubahan akan mengikuti kepentingan diri mereka jika itu diungkapkan kepada mereka yang berarti, tentu saja, bahwa sering kali

mereka tidak mengetahui apa yang terbaik bagi mereka. Orang-orang akan berubah ketika mereka menerima komunikasi yang efektif dan informatif dan ketika insentif-insentif bagi perubahan dipandang memadai.

b. Pendekatan normatif-reedukatif

Pendekatan ini menekankan kepada bagaimana seorang manajer perubahan dapat mempengaruhi atau bertingkah laku dengan cara-cara tertentu, yang selanjutnya staf/anggota dapat melakukan perubahan atau dapat berubah. Orang-orang berubah ketika mereka memiliki suatu perasaan tersendiri bahwa perubahan adalah demi kepentingan terbaik. Perubahan paling siap terjadi ketika satu individu termasuk dalam sebuah kelompok dan mengadopsi sistem nilai-nilai dan keyakinan kelompok.

c. Pendekatan Kekuasaan-Koersif

Pendekatan koersif atau kekuasaan yang memaksa untuk manajemen perubahan digunakan secara semena-mena oleh sebagian pihak, secara naif oleh sebagian lain, dan kerap menjadi bentuk standar manajemen perubahan. Premis utamanya ialah bahwa orang-orang pada dasarnya patuh dan akan melakukan apa yang diperintahkan dengan sedikit atau tanpa upaya peyakinan. Mengupayakan orang-orang agar berubah didasarkan pada penegakan kewenangan dan ancaman atau pemberlakuan sanksi-sanksi atas kinerja buruk. Pendekatan ini juga disebut pendekatan kekuatan penindas. Apapun istilah yang digunakan, penerapannya mengandung resiko yang besar dan potensi balasannya besar.

d. Pendekatan Lingkungan-Adaptif

Premis utama dari pendekatan ini ke manajemen perubahan ialah bahwa meskipun orang-orang berdasarkan insting mereka berupaya menghindari gangguan atau kerugian, mereka sebenarnya memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi-situasi baru. Pendekatan ini menekankan kepada: 1) meletakkan aturan, 2) bagaimana dan kapan membuat peraturan, 3) mengatasi kelekatan dengan norma-norma yang ada, dan 4) mengeksploitasi kekuatan-kekuatan perusahaan/organisasi.

2. Transisi atas Perubahan

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.

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).

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa 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*). 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. Resistensi terhadap perubahan adalah fenomena alami di dalam organisasi. Ini bisa muncul karena berbagai alasan seperti ketidakpastian, kekhawatiran akan dampak personal, atau ketidaktahuan tentang tujuan perubahan. Penting bagi manajer untuk memahami sumber-sumber resistensi ini.

Pemimpin dalam organisasi harus mampu menjadi agen perubahan yang kuat dan mendukung. Mereka harus memimpin dengan contoh, mendengarkan kekhawatiran karyawan, dan memberikan dukungan serta bimbingan yang diperlukan selama periode perubahan. Pemimpin dalam organisasi harus mampu menjadi agen perubahan yang kuat dan mendukung. Mereka harus memimpin dengan contoh, mendengarkan

kekhawatiran karyawan, dan memberikan dukungan serta bimbingan yang diperlukan selama periode perubahan. Dengan menerapkan pendekatan yang holistik dan memperhatikan semua aspek di atas, organisasi dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam mengelola perubahan dan mengurangi dampak negatif dari resistensi yang mungkin muncul.

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.*
- 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*
- 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.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Perubahan (edisi ketiga).* Jakarta : Rajagrafindo Persada.