

PERUBAHAN ORGANISASI: MENGATASI RESISTENSI ATAS PERUBAHAN

Musadad¹, Herawan Hayadi², Furtasan Ali Yusuf³

^{1,2,3}Universitas Bina Bangsa

Corresponding Author: musadad1075@gmail.com

Abstract

Organizational change is one thing that organizations cannot avoid. A dynamic organizational environment and high public demands for good quality services make public organizations have to be able to adjust to change. But unfortunately the changes that occurred are not always well received, and in fact there is a resistance. Through a post positivist approach, this qualitative research seeks to analyze how public sector organizations are able to overcome the resistance of existing changes so that changes can be carried out properly and successfully achieve the desired goals. Analysis is done through literature review on several books, publications, reports or relevant news. The results of the analysis indicate that the resistance of public organizations can be avoided by the readiness of the organization to deal with changes and supported by all members of the organization, especially leaders as drivers who will bring the organization from the status quo towards the desired change. In the level of practice these efforts can be carried out by building the mental readiness of the apparatus to always be ready to face changes and be balanced with the government's ability to make responsive change policies.

Keyword: *Organizational change, dan Resistance to Change.*

Abstrak

Perubahan organisasi adalah satu hal yang tidak bisa dihindari oleh organisasi. Lingkungan organisasi yang dinamis serta tingginya tuntutan masyarakat atas pelayanan yang berkualitas membuat organisasi publik harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Namun, perubahan yang terjadi tidak selalu diterima dengan baik, dan justru terjadi perlawanan atau resistensi. Melalui pendekatan *post positivist*, ini berusaha untuk menganalisis bagaimana agar organisasi mampu mengatasi resistensi perubahan yang ada sehingga perubahan dapat terlaksana dengan baik dan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Analisis dilakukan melalui studi literatur pada beberapa buku, publikasi, laporan atau berita yang relevan. Hasil analisa menunjukkan bahwa resistensi organisasi publik dapat dihindari dengan adanya kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan serta didukung oleh seluruh anggota organisasi terutama pemimpin sebagai penggerak yang akan membawa organisasi dari status quo menuju perubahan yang diinginkan. Dalam tataran praktek upaya tersebut dapat dilakukan dengan membangun kesiapan mental aparatur untuk selalu siap menghadapi perubahan serta diimbangi dengan kemampuan pemerintah untuk membuat kebijakan yang responsif perubahan.

Kata kunci: Perubahan Organisasi, dan Resistensi Perubahan.

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

PENDAHULUAN

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. 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.

Rusaw (2007) menyatakan bahwa merubah birokrasi organisasi sulit karena adanya tekanan pada pimpinan dan bawahan organisasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien menggunakan sumberdaya yang semakin terbatas. Sementara **Cunningham & Kempling** (2009) menyatakan bahwa perubahan organisasi mungkin tidak lebih sulit daripada perubahan yang terjadi di sektor swasta. **Goliembiewski** dalam **Rusaw** (2007) mencatat lima kendala struktural yang membedakan perubahan organisasi sektor publik dengan sektor privat, yaitu :

- Organisasi publik memiliki “*iron quadragle*” atau besi segiempat pengambilan keputusan yaitu eksekutif, legislatif, dan media massa.
- Organisasi memiliki berbagai kepentingan dan struktur imbalan, sehingga membuatnya sulit untuk mengidentifikasi kebutuhan yang tepat untuk perubahan dan memuaskan semua pemangku kepentingan yang relevan.
- Birokrasi pemerintah tidak memiliki kekuatan terpusat, menjadi responsif terhadap tekanan federal, negara bagian, dan pemerintah lokal dalam pengambilan keputusan. Rosma Rosmala Dewi dan Teguh Kurniawan-Manajemen Perubahan.
- Disamping itu, tingkat pengawasan setiap pemerintahan banyak dikuasai politisi dengan berbagai keahlian, minat, tujuan dan memiliki hubungan yang lemah dengan profesional karir jangka panjang, sehingga hal ini mempersulit komunikasi dan koordinasi kebijakan dan membatasi fleksibilitas pengambilan keputusan yang terdesentralisasi.
- Pondasi legislatif administrasi publik menghasilkan rentang kendali yang sempit, menekankan keteraturan prosedural daripada keterbukaan dalam menyelesaikan masalah, dan mencampurkan politik dan manajemen.

Perubahan organisasi juga dihadapkan pada beberapa tantangan, salah satunya rentan terhadap penolakan. Munculnya resistensi menunjukkan bahwa hal-hal baru yang diusung dalam

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

perubahan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Sementara **Robbins & Judge** (2013) menyatakan bahwa banyak agen perubahan gagal karena anggota organisasi menolak (*resisten*) terhadap perubahan dan perubahan sering dilihat sebagai sesuatu yang mengancam, bahkan sebuah studi menunjukkan bahwa ketika karyawan ditunjukkan data yang menyarankan agar mereka perlu berubah, mereka akan mencari data apa pun yang mereka dapat temukan yang menunjukkan bahwa mereka baik-baik saja dan tidak perlu diubah.

Armenakis & Bedeian (1993) berpendapat bahwa kesiapan perubahan merupakan tahap penting dalam menentukan keberhasilan upaya perubahan. Kesiapan perubahan menunjukkan modal dasar untuk perilaku yang akan terjadi baik resistensi atau mendukung upaya perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh **Aykac & Metin** (2012) tentang masa depan organisasi (*The future of organizations*) menunjukkan bahwa organisasi publik sebagai komponen terpenting dari administrasi publik sangat dipengaruhi oleh proses perubahan, dan terkait hal tersebut maka **Aykac & Metin** memprediksikan masa depan yang akan dihadapi organisasi publik adalah pertama struktur organisasi yang fleksibel akan meningkat, kedua birokrasi tidak akan berkurang meskipun ada peningkatan fleksibilitas, ketiga perdebatan tentang kualitas layanan publik akan terus berlanjut, keempat kekuatan teknologi informasi akan semakin ditekankan, dan kelima kualitas pemimpin administrator dalam administrasi publik akan semakin diperhatikan. Proyeksi masa depan tersebut tentunya menuntut organisasi publik agar memiliki kemampuan melakukan perubahan menyesuaikan dengan kondisi yang dihadapi.

Berbagai kajian tentang perubahan organisasi selama ini telah banyak dilakukan. Pada penelitian pertama oleh **Amjad & Rehman** (2018) misalnya, memiliki kesamaan dalam hal tema pembahasan, namun memiliki perbedaan dalam hal metode pengumpulan data karena penulis lebih fokus pada studi literatur sedangkan **Amjad & Rehman** melakukan wawancara pada beberapa narasumber. Penelitian kedua oleh **Rondonuwu & Trisnantoro** (2013) juga memiliki kesamaan dengan peneliti karena sama-sama membahas manajemen perubahan pada lembaga pemerintahan, sementara perbedaannya adalah **Rondonuwu & Trisnantoro** melihat pada implementasinya langsung dalam sebuah kasus sementara penulis hanya fokus pada studi literatur.

Penelitian ketiga oleh **Sugandi** (2013) juga penulis jadikan referensi karena kesamaan tema tentang manajemen perubahan pada organisasi dan menggunakan metode studi literatur, adapun perbedaannya adalah penulis lebih fokus pada perubahan organisasi di sektor publik dan bagaimana mengatasi resistensinya sedangkan pada Lianna Sugandi materi bersifat umum. Dengan melihat berbagai uraian di atas, tulisan ini bertujuan untuk menggambarkan upaya organisasi publik dalam mengatasi resistensi perubahan. Tulisan diharapkan bisa memberikan sumbangsih pemikiran, khususnya dalam studi terkait organisasi dalam hal ini perubahan organisasi beserta dampak yang mengikutinya yaitu resistensi terhadap perubahan.

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

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 publik. Dengan melakukan studi literatur, peneliti berharap akan mendapatkan teori-teori serta pemikiran yang relevan dengan Musadad, Herawan Hayadi dan Furtasan Ali Yusuf Manajemen Perubahan Resistensi Atas Perubahan yang mengikutinya sehingga dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam melakukan analisis terkait bagaimana agar organisasi berhasil mengatasi resistensi perubahan sehingga perubahan yang ada dapat berjalan dengan baik dan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

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 pelebagaan 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. 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. **Pollit 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

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

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. Resistensi perubahan dan cara mengatasi

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 respons 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 disfungsional. 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

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

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 ketidak tahuan (*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 perubahan organisasi adalah satu hal yang pasti terjadi dan akan dihadapi oleh organisasi apapun, baik organisasi publik maupun organisasi privat. Pada organisasi publik, 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

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

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 publik.

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*

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).

MANTRA

JURNAL MANAJEMEN STRATEGIS

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

Rusaw, A. Carol. 2007. Changing Public Organization:Four approaches. *International Journal of public administration*, Vol.30, p.347-361

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*

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