



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**

**MODUL SESI 4
PENERIMAAN DAN PENOLAKAN PERUBAHAN**

Universitas
Esa Unggul
**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE,MM
8069**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

PENERIMAAN DAN PENOLAKAN PERUBAHAN

Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mahasiswa dapat menguraikan dan membedakan faktor penerimaan dan penolakan dalam perubahan
2. Mahasiswa dapat menguraikan dan menjelaskan unsur dalam penerimaan dan penolakan perubahan
3. Mahasiswa dapat menjelaskan model-model perubahan
4. Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan bagaimana mengatasi penolakan perubahan

A. PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Perubahan didefinisikan sebagai sebuah transformasi yang terencana atau tidak terencana pada struktur organisasi, teknologi dan orang-orang yang dalam organisasi tersebut (Greenberg, 2003). Untuk meningkatkan performance, perusahaan harus melakukan perubahan yang terencana. Pada dasarnya perubahan terencana dalam sebuah organisasi dipimpin oleh pimpinan puncak dalam organisasi, tetapi seluruh anggota dalam organisasi dapat mengambil peran dan inisiatif yang diperlukan untuk memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuannya demi kesuksesan proses perubahan dalam organisasi (Yukl, 2002). Dengan demikian, pemimpin harus dapat memotivasi para anggotanya untuk terus berubah. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memfasilitasi proses adaptasi dalam melakukan perubahan dalam organisasi

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, perusahaan didorong untuk melakukan perubahan agar dapat berkembang dan bertahan dalam persaingan bisnis yang kompetitif. Dorongan untuk melakukan perubahan tersebut dapat berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Dorongan perubahan dari dalam organisasi adalah adanya permasalahan sumber daya manusia dan permasalahan manajerial. Permasalahan sumber daya manusia berasal dari persepsi karyawan tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja, dan adanya ketidakpuasan kerja, yang biasanya berakibat pada menurunnya produktivitas, tingginya tingkat absensi dan perputaran pekerja. Permasalahan manajerial dalam organisasi meliputi konflik, kepemimpinan, maupun sistem pembayaran reward.

Dorongan dari luar organisasi untuk berubah disebabkan adanya perubahan dasar, karakteristik demografis, perkembangan teknologi informasi, tekanan sosial dan politik. Perubahan juga dapat disebabkan karena terjadinya merger dan akuisisi, resesi, maupun meningkatnya persaingan bisnis domestik dan internasional. Dorongan-dorongan untuk melakukan perubahan tersebut menyadarkan perusahaan untuk melakukan perubahan. Banyak perusahaan yang mengalami kebangkrutan dan pada akhirnya tutup dikarenakan tidak mau berubah.

Tujuan manajemen perubahan organisasi secara umum agar perubahan yang diharapkan dapat terencana, terorganisir, terlaksana dan terkontrol dengan baik sehingga tujuan perubahandapat dicapai dengan efektif, efisien dan produktif. Menurut Robbins (2001) tujuan perubahan organisasi :

- Perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi
- Perubahan perilaku personal
- Memperbaiki efektivitas dalam organisasi agar mampu bersaing

B. TEORI PERUBAHAN

Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan merupakan hal yang cukup sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak, perusahaan besar yang melakukan perubahan juga membutuhkan kekuatan yang besar. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

Perubahan dalam organisasi merupakan isu penting dalam suatu perusahaan, Perubahan dapat memberikan kesempatan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dari yang sebelumnya. Banyak hal yang dapat menjadi penyebab sebuah organisasi akan berubah, diantaranya adalah karena perusahaan perlu untuk merespon terhadap lingkungan bisnis yang selalu berubah. Dikutip dari Jurnal yang ditulis oleh Jeaw Mei Chen yang berjudul *Organizational Change and Development*, perubahan pada organisasi dapat dikarenakan oleh tiga teori yaitu :

- Teori *teleological*, yang menjelaskan bahwa perubahan pada organisasi terjadi karena organisasi ingin menjadi yang lebih baik dengan selalu mengevaluasi, eksekusi, merancang tujuan – tujuan baru, dan sebagainya

- Teori *Life Cycle*, yang menjelaskan bahwa perubahan dalam sebuah organisasi disebabkan tergantung pada lingkungan eksternal, siklus melalui tahapan awal hingga akhir.
- Teori *Dialectical*, yang menjelaskan bahwa organisasi adalah seperti *multi cultural society*. Ketika ada satu bagian yang menguasai yang lainnya, maka nilai dan tujuan organisasi akan diperbaharui.

Sebagian besar perubahan organisasi meliputi visi yaitu yang menjadi tujuan dari organisasi, strategi yang meliputi taktik – taktik dan cara organisasi melakukan sesuatu, kebudayaan meliputi kebiasaan dan cara kerja yang biasa dilakukan oleh organisasi, struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, teknologi yaitu dalam mengimplementasikan teknologi baru, dan gaya kepemimpinan.

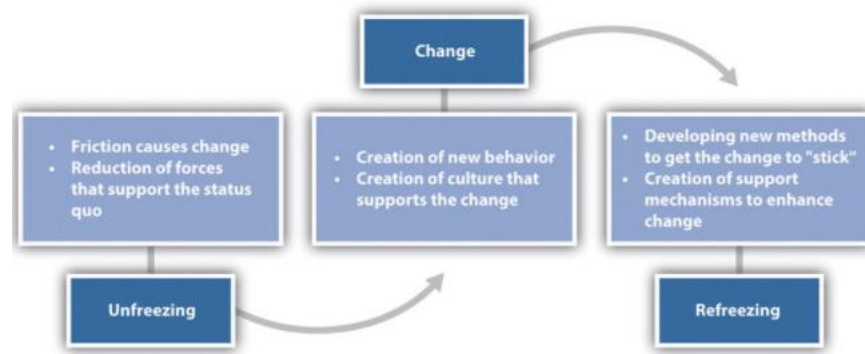
Perubahan organisasi dan pengelolaan perubahan merupakan kajian yang menarik saat ini, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi mengharuskan organisasi untuk terus menerus melakukan perubahan, organisasi idealnya harus selalu berubah untuk dapat terus bertahan, bukan menjadi pilihan namun menjadi keharusan. Keberhasilan organisasi melakukan perubahan tergantung pada sejauh mana organisasi dapat mengatasi permasalahan yang timbul dari perubahan tersebut.

C. MODEL-MODEL PERUBAHAN

1. Model Kurt Lewin

Three Stepp Model yang ditemukan oleh Kurt Lewin merupakan analisis kekuatan lapangan atau lingkungan internal dan eksternal organisasi. Ia lebih mengedepankan pertanyaan “mengapa” individu, kelompok atau organisasi melakukan perubahan.

Dalam memahami perubahan, terdapat metode yang dikembangkan oleh seorang ahli fisika serta ilmuwan sosial yang bernama Kurt Lewin pada tahun 1950-an. Lewin mengembangkan konsep *force field analysis* atau teori perubahan untuk membantu menganalisis suatu kekuatan terhadap suatu inisiatif perubahan. *Force field analysis* adalah sebuah teknik untuk melihat gambaran utama yang melibatkan semua kekuatan yang berjalan sejalan dengan perubahan (*driving forces*) dan kekuatan yang merintangai sebuah perubahan (*resisting forces*).



Gambar 1
Model Perubahan Lewin

1. *Unfreezing*

Fase yang pertama ini dibentuk dengan teori perilaku manusia dan perilaku perusahaan, yang terbagi dalam tiga subproses yang mempunyai relevansi terhadap kesiapan perubahan yaitu perlunya kondisi perubahan karena adanya kesenjangan yang besar antara tujuan dan kenyataan. Umumnya, fase ini melibatkan tiga aktivitas berikut:

- Menelaah dan memahami status quo atau keadaan perusahaan saat ini untuk melihat jarak yang ada antara keadaan yang diharapkan dengan keadaan saat ini.
- Meningkatkan dan menekankan faktor-faktor yang menguatkan untuk melakukan perubahan.
- Mengurangi faktor-faktor yang bersifat resisten terhadap perubahan tersebut.

Proses perubahan ini dipimpin oleh orang yang memiliki jabatan yang tinggi, misalnya adalah manajer. Manajer perlu memahami pentingnya perubahan tersebut terlebih dahulu, kemudian barulah melakukan edukasi ke para anggota lainnya mengenai perubahan tersebut.

Proses edukasi tersebut memerlukan desakan dan motivasi bahwa perubahan yang dilakukan tersebut merupakan hal yang positif, mendatangkan keuntungan, serta membantu kegiatan dalam perusahaan kedepannya.

Selain itu, manajer juga perlu memperhatikan dan mengatasi faktor-faktor lainnya yang dapat menghambat perubahan tersebut, sehingga akhirnya perubahan tersebut mendapatkan dukungan penuh dari berbagai pihak. Kemudian, manajer perlu membuat rencana-rencana jangka pendek dan panjang yang berkaitan dengan perubahan tersebut.

2. *Movement*

Menganalisa kesenjangan antara desire status dengan status quo, dan mencermati program-program perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Sebagaimana peran berubah, suatu kondisi inefisiensi terjadi, manakala tujuan perubahan terabaikan. Penerapan gaya kepemimpinan yang baik adalah penting dan dengan mencermati strategi-strategi perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Tujuan akhir dari fase ini adalah agar setiap orang tetap dalam kondisi siap berubah.

3. *Refreezing*

Merupakan fase dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu orang-orang yang terkena dampak perubahan, mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya, atau dengan kata lain membawa kembali perusahaan kepada keseimbangan baru.

Fase ini adalah fase dimana keadaan yang diharapkan sudah dapat tercapai sehingga perubahan tersebut harus diperkuat dan dipermanenkan. Untuk memperkuat perubahan tersebut dapat dilakukan dengan cara menetapkan aturan dan kebijakan baru, menciptakan budaya-budaya baru, dan menerapkan sistem penghargaan terhadap perubahan tersebut. Dengan melakukan hal-hal tersebut, maka perubahan tersebut mencapai titik stabil

Dengan menerapkan tiga fase perubahan Lewin maka dapat membuat kekuatan pendukung semakin banyak dan kekuatan penolak semakin sedikit. Metode Lewin digunakan sebagai landasan utama dalam menyusun kerangka baru manajemen perubahan dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan metode Lewin secara efektif memungkinkan bisnis untuk sukses dalam merencanakan, mendesain dan mengimplementasikan perubahan (Longo, 2011).

Pendekatan metode Lewin adalah penting karena tidak hanya merepresentasikan pendekatan struktur yang bernilai dari manajemen perubahan, tapi juga secara efektif membantu pengguna untuk mengetahui sampai mana pencapaian yang pengguna dapatkan dalam arti dari proses perubahan berbeda yang pengguna jalankan dan akhirnya untuk lebih baik lagi dalam mengikuti kecepatan dunia perubahan.

Keterbatasan dari metode manajemen perubahan Lewin adalah:

1. Metode Lewin terlalu sederhana dan tidak cocok untuk organisasi besar yang memiliki inovasi yang tinggi.
2. Metode Lewin terlihat menganjurkan pendekatan manajemen perubahan dari atas ke bawah, dilain pihak mengesampingkan pendekatan manajemen dari bawah ke atas.

2. Model J. Kotter



Gambar 2
Model J.Kotter

Proses Delapan Langkah Kotter dapat diringkas sebagai berikut:

- (a) menetapkan rasa urgensi (sense of urgency);
- (b) menciptakan koalisi penuntun (guiding coalition);
- (c) mengembangkan visi dan strategi;
- (d) mengkomunikasikan visi perubahan;
- (e) memberdayakan pegawai untuk melakukan tindakan luas;
- (f) menghasilkan kemenangan jangka pendek;
- (g) mengonsolidasikan manfaat dan menghasilkan lebih banyak perubahan; dan
- (h) menambatkan pendekatan baru dalam budaya organisasi.

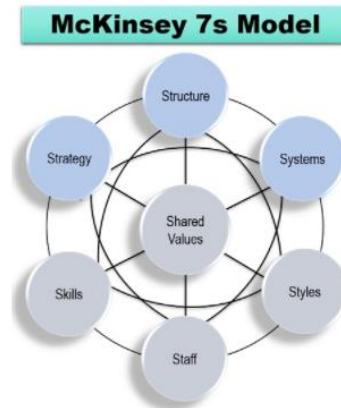
Kotter mengungkapkan delapan langkah perubahan, yaitu:

a) Membangun Urgensi

Untuk perubahan terjadi, diperlukan agar seluruh perusahaan benar-benar menginginkannya. Mengembangkan rasa urgensi sekitar perlunya perubahan dapat membantu meningkatkan motivasi awal untuk mendapatkan sesuatu bergerak.

- Mempelajari pasar dan realitas kompetitif, identifikasi dan mendiskusikan krisis-krisis yang ada, krisis-krisis yang potensial atau peluang-peluang yang utama.
- b) Membangun koalisi atau kelompok kerja untuk perubahan
Dalam meyakinkan orang bahwa perubahan diperlukan kepemimpinan yang kuat dan didukung orang-orang penting dalam perusahaan.
 - c) Membangun visi dan strategi untuk perubahan
Membangun visi untuk membantu kearah perubahan yang lebih baik, mengembangkan strategi-strategi perubahan untuk mendorong visi dari perubahan.
 - d) Mengkomunikasikan visi perubahan
Menjadikan sarana komunikasi untuk mendukung visi dan strategi perubahan yang baru. Mengajarkan perilaku-perilaku perusahaan yang baik kepada koalisi atau kelompok kerja.
 - e) Memberdayakan tindakan yang menyeluruh (Empowerment)
Membuang rintangan-rintangan yang ada untuk perubahan. Sistem perubahan atau struktur yang membangun visi. Mendorong untuk menghadapi tantangan dan ide-ide pembaharuan, aktifitas-aktifitas dan kegiatan-kegiatan.
 - f) Menghasilkan kemenangan jangka pendek
Perencanaan untuk meningkatkan kemampuan individu. Menciptakan ide-ide perbaikan untuk perubahan. Pengakuan dan penghargaan karyawan-karyawan yang mau melakukan perubahan.
 - g) Mengkonsolidasi hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar
Penggunaan angka kredit untuk sistem perubahan, struktur dan kebijakan, perekrutan, promosi, pengembangan karyawan untuk perubahan. Inovasi terhadap proses-proses perubahan dengan karya-karya baru, tema-tema dan agen-agen perubahan.
 - h) Menambahkan pendekatan baru dalam budaya
Artikulasi hubungan antara perilaku baru dengan keberhasilan perusahaan, peningkatan kualitas kepemimpinan dan kesuksesan.

3. Model McKinsey



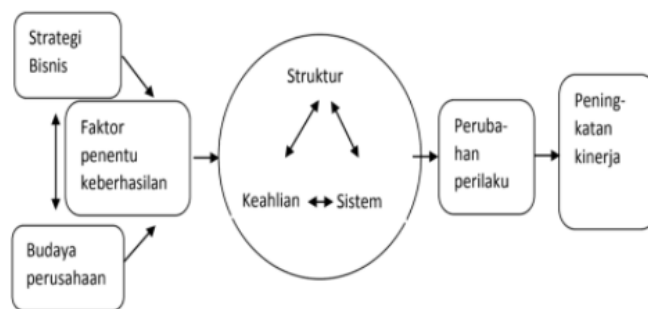
Gambar 3
Model McKinsey

- a) Strategy didefinisikan sebagai rencana perusahaan dalam merespon atau mengantisipasi dari perubahan lingkungan eksternal terkait dengan pembeli mereka, dan kompetisi. Strategi adalah cara perusahaan dalam memperbaiki posisinya di dalam kompetisi.
- b) Structure didefinisikan sebagai bagaimana perubahan disusun dan siapa melapor kepada siapa. Struktur membagi tugas dan kemudian menyediakan kordinasi. Struktur sangat menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan ditetapkan, struktur juga mendikte bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Sebagai contoh, tujuan dan kebijakan yang ditetapkan menurut struktur organisasi fungsional disampaikan dalam istilah- istilah fungsional, dan alokasi sumber dayanya dialokasikan menurut fungsi - fungsi bisnis.
- c) Systems didefinisikan sebagai efektifitas sehari – hari dan prosedur yang berhubungan dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. jika ingin untuk memahami perusahaan benar - benar (atau tidak) bisa menyelesaikan sesuatu, lihat pada sistemnya. Perubahan yang kuat pada sistem dapat meningkatkan efektifitas organisasi tanpa menimbulkan efek samping yang merusak yang sering diakibatkan dari mengutak atik struktur.
- d) Shared values atau superordinate goals, yang dimaksud adalah sekumpulan nilai dan ambisi, sering kali tidak tertulis, yang melampau pernyataan konvensional yang formal dari tujuan perusahaan. Superordinate goals adalah ide yang paling mendasar dibangunnya sebuah bisnis.
- e) Style disini terkait dengan manajemen. Salah satu elemen dari manager's style adalah bagaimana dia memilih untuk menghabiskan waktu. Manajer seharusnya tidak hanya

menghabiskan waktunya hanya untuk perencanaan, pengorganisasian, dan hal-hal teknis lainnya namun manajer juga dapat memperkuat pesan atau membuat orang-orang berfikir ke arah yang diinginkan

- f) Staff didefinisikan sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan. Waterman, et al., (1980:24) mengatakan the right people can make any organization work. Orang tepat dapat membuat organisasi apapun dapat bekerja.
- g) Skills didefinisikan sebagai apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sangat baik. Model 7S McKinsey melibatkan 7 faktor yang saling bergantung yang dikategorikan sebagai hard elements dan soft elements. Hard elements mudah untuk didefinisikan dan manajemen dapat secara langsung mempengaruhinya. Soft elements, di sisi lain, bisa jadi lebih sulit untuk dideskripsikan dan tidak berwujud, dan lebih dipengaruhi oleh budaya.

4. Model Schneider dan Beatty

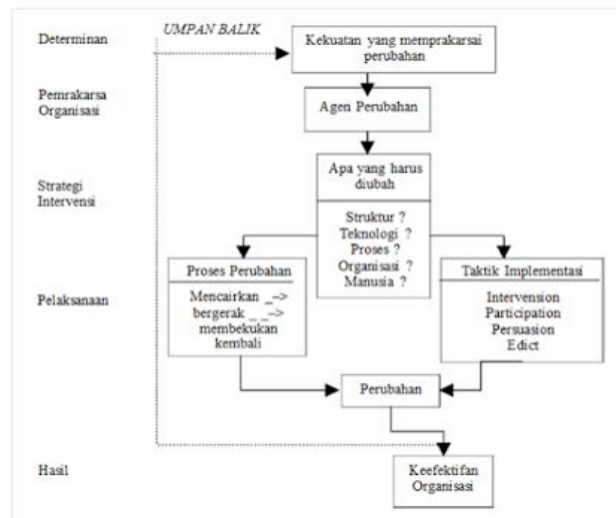


Gambar 4
Model Scheider dan Beatty

Faktor-faktor penentu keberhasilan suatu perubahan disebut *critical success factors* (CSFs)

- Di awal perubahan, pengelola organisasi perlu mendefinisikan faktor-faktor kunci keberhasilan ini. Bahan untuk menganalisa faktor-faktor tersebut adalah dari strategi (*bussines strategy*) dan budaya perusahaan (*corporate culture*).
- Analisis terhadap CSFs pada sebuah organisasi kemudian diaplikasikan kepada struktur-sistem-skill (3s), yakni tiga faktor struktural yang harus disesuaikan dengan CSFs.
- Perubahan struktur-sistem-skill (3S) perlu dikelola sedemikian rupa sehingga membentuk suatu perubahan perilaku pada anggota-anggota organisasi. Inilah yang menjadi dasar dari keunggulan dan peningkatan kinerja organisasi di masa mendatang.

5. Model Robbins



Gambar 5
Model Perubahan Robbins

Robbins mendefinisikan secara lebih umum, yakni efektivitas organisasi. Jadi, perubahan organisasi tidak harus secara spesifik untuk meningkatkan kinerja, melainkan pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Tahapan Perubahan Robbins

- Apa yang harus dirubah? struktur, / teknologi / proses?
- Rancangan perubahan: (1) proses perubahan, (2) taktik-taktik yang akan dipergunakan dalam menyuksekkan perubahan, apakah intervensi, partisipasi, persuasi atau perintah (*edict*).
- Implementasi perubahan dan dilakukan evaluasi dan umpan balik.

D. PENOLAKAN INDIVIDU

Individual Resistance, meliputi

- Kebiasaan,
- Rasa Aman,
- Faktor Ekonomi,
- Ketidakpastian,
- Persepsi,

1. Kebiasaan

Manusia merupakan makhluk kebiasaan. Apabila harus mengambil keputusan untuk setiap hari maka akan terlalu rumit. Dalam mengatasi kerumitan tersebut manusia mengandalkan kebiasaan. Tetapi apabila dihadapkan pada perubahan, maka enggan untuk mengubah kebiasaan. Contoh : apabila kantor anda pindah kelokasi yang baru dan lebih jauh, maka anda cenderung mengubah kebiasaan seperti bangun pagi lebih awal, memahami jalanan baru, menyesuaikan dengan letak yang baru, beradaptasi dengan kondisi yang baru, dll. Mengubah sebuah kebiasaan sangat sulit, karena memerlukan kerja keras terkadang harus mengorbankan manfaat yang sudah ada. Kebiasaan Merupakan pola tingkah laku yang ditampilkan berulang-ulang sepanjang hidup. Kebiasaan dilakukan karena merasa nyaman, menyenangkan, jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan maka akan muncul mekanisme diri yaitu Penolakan.

2. Keamanan

Orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena perubahan itu mengancam rasa aman. Contoh : apabila sebuah perusahaan menerapkan perubahan teknologi dengan menggunakan robot, maka karyawan cenderung merasa khawatir karena pekerjaan mereka berada dalam bahaya dan dapat digantikan fungsinya.

3. Faktor Ekonomi

Penolakan dari individu juga berasal dari kekawatiran akan pengurangan penghasilan. Contoh : perubahan dalam tugas kerja karyawan dan system jam kerja membuat karyawan merasa khawatir tidak mampu melakukan tugas yang baru atau tidak dapat memenuhi standar apabila upah dikaitkan dengan produktivitas atau jam kerja. Segala sesuatu yang terkait dengan pendapatan/*income*. Dengan perubahan tertentu mungkin akan mengurangi pendapatan, misal konsep 5 hari kerja akan mengurangi upah lembur

4. Rasa Takut terhadap hal yang tidak diketahui

Perubahan membuat segala sesuatu menjadi baru dan tidak pasti. Individu cenderung tidak menyukai ketidakpastian. Contoh : Pada saat masih di SMA dan menjadi senior, siswa merasa memahami segala sesuatu yang terjadi dalam lingkungannya. Tetapi setelah lulus dan menjadi mahasiswa, otomatis kembali menjadi junior yang kurang paham dengan system yang baru di perguruan tinggi. Peralihan dari sesuatu yang sudah diketahui menjadi yang tidak diketahui membuat rasa takut dan tidak aman. Jika kondisi saat ini memberi rasa aman (nyaman), &

kita membutuhkan rasa aman yg relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Status quo dikedepankan sbg alasan. Takut akan sesuatu yang tidak diketahui, karena sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Dengan kata lain, kondisi sekarang sudah pasti, sedangkan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti. Maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

5. Pengolahan informasi selektif

Individu membentuk dunia mereka menurut persepsi mereka masing-masing. Persepsi merupakan cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya (cara pandang ini mempengaruhi sikap individu). Persepsi inilah yang membuat individu susah menerima perubahan. Individu cenderung membatasi diri dari informasi tentang perubahan, agar persepsinya tetap benar. Persepsi inilah yang membuat individu susah menerima perubahan. Individu cenderung membatasi diri dari informasi tentang perubahan, agar persepsinya tetap benar.

E. PENOLAKAN ORGANISASI

Organizational Resistance

- Inersia Struktural,
- Dampak Luas Perubahan,
- Inersia Kelompok Kerja,
- Ancaman Terhadap Keahlian,
- Ancaman Kekuasaan,
- Ancaman Alokasi Sumber Daya

1. Inersia Struktural

Organisasi biasanya sudah memiliki mekanisme atau tata cara yang dapat menghasilkan kestabilan. Sehingga karyawan merasa sudah cocok dengan kondisi organisasi mereka. Tetapi apabila terjadi perubahan, maka mekanisme tersebut akan menjadi pengimbang atau mempertahankan stabilitas. Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, akan menghasilkan stabilitas organisasi. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas organisasi akan terganggu

2. Dampak Luas Perubahan

Fokus perubahan akan berdampak luas, perubahan dlm organisasi tdk mungkin hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain akan terpengaruh juga. Fokus perubahan terbatas organisasi terbentuk dari subsystem yang saling bergantung. Apabila ingin melakukan perubahan, tidak cukup hanya pada satu subsystem saja tetapi harus mempengaruhi secara penuh.

3. Inersia Kelompok Kerja

Ada kalanya, individu ingin menerima dan melakukan perubahan yang ada. Tetapi kelompok dimana individu ini berada biasanya bertindak sebagai penghambat perubahan itu sendiri atau ada penolakan dari kelompok yang akhirnya membuat individu tersebut cenderung menyetujui penolakan kelompok. Meskipun individu mau mengubah perilakunya, namun norma kelompok memiliki potensi untuk menghalangi perubahan. Dominasi pengaruh kelompok lebih kuat pada individu dalam kelompok.

4. Ancaman terhadap keahlian

Perubahan dapat mengancam beberapa bagian dalam organisasi yang memiliki keahlian khusus. Contoh : sebuah perusahaan menerapkan perubahan system komputerisasi yang dapat diakses oleh siapa saja (desentralisasi). Hal ini mengancam posisi keahlian bagian departemen system informasi (sentralisasi). Perubahan dalam pola organisasional dapat mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Penerapan IT dapat menggantikan aktifitas secara manual, terkait mutu SDM.

5. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan

Sistem kewenangan dalam pengambilan keputusan secara desentralisasi merupakan ancaman bagi para manajer yang biasanya memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan. Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali dipandang sebagai ancaman kewenangan, bagi tingkat middle manager.

6. Ancaman terhadap alokasi sumberdaya yang mapan

Kelompok – kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya secara besar cenderung menolak perubahan. Karena dikawatirkan akan mengurangi kemampuan mereka untuk menguasai sumber daya itu lagi dimasa yang akan datang. Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat

perubahan organisasi sbg ancaman, apakah perubahan tersebut akan mengurangi anggaran atau SDM kelompok kerjanya atau tidak ?

F. MENGATASI PENOLAKAN PERUBAHAN

Apabila perubahan telah dilaksanakan, masalah yang kemungkinan muncul adalah penolakan terhadap perubahan, ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan perubahan menurut Robbins (2003) yaitu

1. Komunikasi

Penolakan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi yang lebih baik kepada karyawan. Dengan komunikasi yang lebih baik, karyawan akan melihat rencana perubahan sebagai suatu realita yang harus dilakukan. Disamping itu, salah satu penyebab penolakan dimungkinkan karena salah informasi atau komunikasi yang buruk dalam organisasi. Komunikasi yang lebih baik dapat dilakukan dengan pembicaraan langsung

2. Partisipasi

Proses perubahan yang baik hendaknya melibatkan karyawan, mulai dari proses persiapan hingga pengimplementasian perubahan, sehingga nantinya karyawan akan merasa berkepentingan untuk melakukan perubahan. Hal ini dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan karena dengan keterlibatan tersebut, karyawan merasa menjadi bagian perubahan, dan bukan obyek perubahan.

3. Kemudahan dan Dukungan Penolakan

Perubahan salah satunya disebabkan ketakutan dari karyawan akan munculnya cara atau metode baru yang belum mereka ketahui. Hal ini menuntut pihak manajemen untuk memberikan kemudahan dan dukungan kepada karyawannya, diantaranya dengan memberikan penyuluhan, terapi maupun pelatihan. Program-program pelatihan sangat diperlukan untuk mempersiapkan anggota organisasi memasuki proses perubahan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

4. Perundingan

Apabila perubahan yang dilakukan mendapatkan penolakan dari suatu kelompok, maka perusahaan dapat melakukan perundingan atau negosiasi untuk mendapatkan solusi yang saling menguntungkan bagi seluruh pihak dalam organisasi.

5. Manipulasi dan Kooptasi

Salah satu bentuk menyelesaikan pemolakan terhadap perubahan adalah dengan manipulasi dan kooptasi. Manipulasi mengacu pada upaya pengaruh yang tersembunyi,

yang berupa penghasutan dan pemutarbalikan fakta untuk membuat fakta lebih menarik, sedangkan kooptasi merupakan bentuk seperti penyuapan, misalkan pemberian posisi penting dalam perubahan kepada pimpinan kelompok yang menolak perubahan

6. Pemaksaan

Cara yang paling ekstrim untuk melakukan menyelesaikan perubahan terhadap perubahan adalah dengan pemaksaan, berupa pemberian ancaman kepada para penolak. Ancaman tersebut dapat berupa ancaman pemindahan, hilangnya promosi, evaluasi kinerja yang negatif, dan surat rekomendasi yang buruk. Pemaksaan ini merupakan cara terakhir yang dapat dipilih oleh manajemen, karena cara ini dimungkinkan dapat menyulut permasalahan lain yang lebih besar. Walaupun demikian, cara itu tetap dapat menjadi alternatif apabila memang budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan tersebut memang memungkinkan untuk dilakukan.

LATIHAN SOAL

Soal 1

Perubahan organisasi memiliki tujuan untuk organisasi tersebut. Perubahan yang bagaimanakah menurut Robbins?

Soal 2

Analisis perubahan organisasi yang menggunakan kekuatan lapangan atau lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan mengedepankan pertanyaan “mengapa” individu, kelompok atau organisasi melakukan perubahan adalah model perubahan menurut?

Soal 3

Faktor apasajakah yang mempengaruhi penolakan individu?

Jawaban

No 1 :

- Perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi
- Perubahan perilaku personal
- Memperbaiki efektivitas dalam organisasi agar mampu bersaing

No 2 : Kurt Lewin

No. 3 :

- Kebiasaan,
- Rasa Aman,
- Faktor Ekonomi,
- Ketidakpastian,
- Persepsi,

DAFTAR PUSTAKA

Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition,

McGrawHill Cumming, T, 2006, Organizational Development and change, 8th edition,

Prentice Hal

Darmawati, A. (2007), Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 3, No. 1, 2007, Universitas Negeri

Yogyakarta

