

# **PSIKOLOGI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI**



# **PSIKOLOGI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI**

**Wustari L. H. Mangundjaya**

**Swasthi Adi Cita**

**2016**

# **PSIKOLOGI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI**

Wustari L. H. Mangundjaya  
©2016, Swasthi Adi Cita, Jakarta  
Hak cipta dilindungi undang-undang  
Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit PT Swasthi Adi Cita  
ISBN: 978-602-98886-4-5

Penerbit: Swasthi Adi Cita  
Jalan Malaka Merah II No. 8  
Pondok Kopi,  
Jakarta Timur  
Telp. 021-8602184  
2016

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun, baik sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Menulis buku adalah bukan karya satu orang, diperlukan satu tim untuk dapat membuatnya. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis pertama-tama ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak Hanartono yang selalu berperan sebagai editor maupun *sounding board*, dalam berbagai artikel yang ditulis oleh penulis.

Terima kasih yang tulus juga penulis sampaikan pada para Staf Cita Group, khususnya Enny, yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian buku ini, serta Ety yang membantu mencari sumber referensi yang diperlukan untuk penyusunan buku ini,

Tidak lupa penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada para mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, yang melalui berbagai partisipasinya pada penelitian payung memberikan masukan yang berharga mengenai penelitian Perubahan Organisasi di Indonesia, begitu juga halnya kepada mitra organisasi yang selama ini bersedia untuk menjadi responden penelitian untuk kepentingan penelitian ilmiah.

Terakhir, yang tidak kalah pentingnya adalah dukungan dari anak-anak tercinta, untuk itu ucapan terima kasih penulis sampaikan pada Krishna, Vidya, Werdhi dan Swasthi, yang selalu memberikan dukungan bagi penulis untuk berkarya.

Jakarta, Agustus 2016.

Wustari L. H. Mangundjaya

## DAFTAR ISI

<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR DAN DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xiii
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>BAB 1. PERUBAHAN ORGANISASI</b> .....	7
1.1. Pengantar.....	8
1.2. Pengertian Perubahan Organisasi .....	9
1.3. Jenis Perubahan Organisasi .....	10
1.4. Faktor Pengaruh Terhadap Efektivitas Perubahan Organisasi .....	12
1.5. Sumber Perubahan Organisasi .....	25
1.6. Ringkasan .....	29
<b>BAB 2. SIKAP TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI</b> .....	31
2.1. Pengantar.....	32
2.2. Sikap dan Reaksi Terhadap Perubahan .....	32
2.3. Jenis Reaksi Terhadap Perubahan Organisasi.....	35
2.4. Tahapan Reaksi dalam Proses Perubahan Organisasi.....	41
2.5. Sikap dalam Menghadapi Perubahan Organisasi.....	46

2.6. Penelitian Mengenai Sikap dan Reaksi Terhadap Perubahan Organisasi.....	49
2.7. Ringkasan.....	51
<b>BAB 3. SINISME TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI .....</b>	<b>55</b>
3.1. Pengantar .....	56
3.2. Pengertian .....	57
3.3. Karakteristik Sinisme Terhadap Perubahan Organisasi .....	59
3.4. Antecedent Sinisme Terhadap Perubahan Organisasi .....	61
3.5. Dampak Sinisme Terhadap Perubahan Organisasi .....	67
3.6. Penelitian Sinisme Terhadap Perubahan Organisasi .....	68
3.7. Ringkasan.....	69
<b>BAB 4. KESIAPAN UNTUK BERUBAH.....</b>	<b>71</b>
4.1. Pengantar .....	72
4.2. Pengertian Kesiapan Untuk Berubah.....	72
4.3. Dimensi Kesiapan Untuk Berubah .....	75
4.4. Faktor Pengaruh Terhadap Kesiapan Untuk Berubah.....	81
4.5. Penelitian Kesiapan Untuk Berubah .....	92
4.6. Ringkasan.....	93



<b>BAB 5. KOMITMEN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI .....</b>	<b>95</b>
5.1. Pengantar.....	96
5.2. Pengertian Komitmen Perubahan .....	97
5.3. Faktor Pengaruh Terhadap Komitmen Perubahan .....	100
5.4. Dampak Komitmen Perubahan .....	107
5.5. Penelitian Mengenai Komitmen Perubahan	110
5.6. Ringkasan .....	111
<b>BAB 6. PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI .....</b>	<b>113</b>
6.1. Pengantar.....	114
6.2. Pengertian Penolakan Terhadap Perubahan Organisasi.....	115
6.3. Sumber Penolakan Terhadap Perubahan Organisasi.....	116
6.4. Sejarah Kurang Mendukung.....	124
6.5. Rendahnya Kepercayaan Terhadap Organisasi.....	125
6.6. Hambatan Budaya Organisasi .....	125
6.7. Reaksi dan Perilaku Penolakan .....	126
6.8. Bentuk Penolakan Terhadap Perubahan ....	127
6.9. Piramida Penolakan .....	131
6.10. Tindakan Untuk Mengatasi Penolakan Perubahan.....	132

6.11. Manfaat Mengatasi Penolakan Perubahan Organisasi.....	133
6.12. Mengelola Penolakan Perubahan Organisasi .....	134
6.13. Ringkasan.....	137
<b>BAB 7. MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI ....</b>	<b>139</b>
7.1. Pengantar .....	140
7.2. Teori dan Pendekatan Perubahan Organisasi .....	140
7.3. Tahapan Mengelola Perubahan Organisasi .....	148
7.4. Prinsip Mengelola Perubahan Organisasi...	155
7.5. Tantangan dan Kendala Dalam Perubahan Organisasi .....	159
7.6. Ringkasan.....	160
<b>PENUTUP .....</b>	<b>163</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>167</b>
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>177</b>
<b>INDEKS.....</b>	<b>189</b>

## DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

### Daftar Gambar

Gambar 1: Reaksi terhadap perubahan organisasi .....	35
Gambar 2: Menerima/menolak dan aktif/pasif dalam Menghadapi perubahan organisasi.....	38
Gambar 3: Kurva reaksi terhadap perubahan.....	45
Gambar 4: Sikap dalam menghadapi perubahan organisasi .....	47
Gambar 5: Piramida penolakan .....	131
Gambar 6: Tindakan untuk mengatasi penolakan .....	133
Gambar 7: Kondisi perubahan organisasi.....	145

### Daftar Tabel

Tabel 1. Tahapan reaksi terhadap perubahan organisasi .....	46
Tabel 2. Analisis kekuatan lapangan .....	144
Tabel 3. Hubungan variabel ADKAR dan dampaknya ....	147





## KATA PENGANTAR

Buku ini ditulis dengan tujuan untuk menambah wacana mengenai Perubahan Organisasi yang dapat digunakan bagi berbagai pihak, baik bagi para mahasiswa, peneliti maupun praktisi di bidang perubahan organisasi. Hal ini dirasakan perlu, karena topik mengenai Perubahan Organisasi saat ini sudah tidak asing dibahas, serta dilakukan berbagai penelitian, tetapi buku yang membahas konsep tersebut serta yang dapat menjadi acuan untuk penelitian dan penulisan, khususnya yang ditulis dalam bahasa Indonesia, yang disertai dengan hasil penelitian yang dilakukan di Indonesia, adalah masih sangat terbatas.

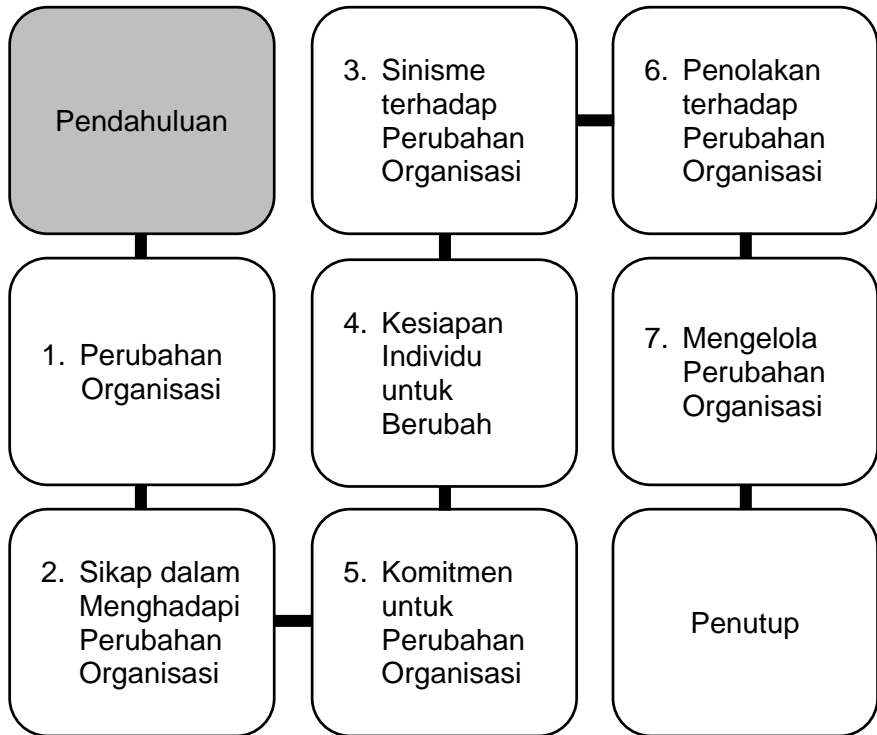
Untuk itu, penulis berharap dengan adanya buku kecil ini akan dapat menambah wawasan pembaca tentang Perubahan Organisasi, khususnya mengenai peran manusia dalam sebuah perubahan organisasi.

Penulis menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, untuk itu penulis akan berterima kasih bila ada yang memberikan umpan-balik positif untuk dapat menyempurnakan buku ini.

Jakarta, Agustus, 2016.



# PENDAHULUAN



Sebaik-baiknya suatu rencana perubahan organisasi, tetapi bila dalam mengelola implementasi perubahannya kurang baik, maka kegagalan perubahan tersebut akan mudah terjadi.

Kalimat *Change or Die*, tidak asing lagi di telinga pada sekitar 10 tahun terakhir ini. Hal ini disebabkan karena dengan berkembangnya teknologi, serta adanya berbagai perubahan yang terdapat di lingkungan, baik perubahan yang berasal dari faktor ekonomi, sosial, budaya, serta dengan tuntutan globalisasi dan kompetisi yang ketat, maka perubahan merupakan suatu keharusan bila suatu organisasi profit organisasi nirlaba ingin tetap eksis dan berkembang.

Penyesuaian diri organisasi harus dilakukan untuk menghadapi berbagai tuntutan yang berasal dari lingkungan eksternal, seperti perubahan ekonomi, perubahan peraturan pemerintah, teknologi, selera dan perilaku konsumen, kondisi pasar lokal maupun global, kompetisi, pemasok, geografi dan perubahan sosial (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005; Smith, 2005; Kreitner & Kinicki, 2008; Burke, 2008; Herold & Fedor, 2008; Martin, 2008;). Selain itu, perubahan yang juga terdapat dari dalam organisasi atau internal organisasi (Herold & Fedor, 2008; Burke, 2008), seperti komposisi tenaga kerja, kepemilikan organisasi, serta kondisi internal lainnya, menuntut organisasi untuk berubah. Perubahan organisasi sangat penting bagi kehidupan organisasi di masa mendatang (Burke, 2008; Smith, 2005). Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam



proses perubahan tidak semua organisasi dapat melakukannya dengan lancar, banyak yang mengalami berbagai rintangan, dan membuat program perubahan yang telah direncanakan tidak berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Miller (2004) menyatakan bahwa terdapat 70% program perubahan yang tidak berhasil sesuai dengan harapan. Selain itu, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa banyak perubahan organisasi yang mengalami kegagalan disebabkan karena individu atau anggota organisasi menolak adanya perubahan pada organisasinya (Eriksson, 2003; Furst dan Cable, 2008; Ford dkk, 2008). Hal ini disebabkan karena sebagus-bagusnya suatu program perubahan organisasi direncanakan tetapi bila tidak didukung oleh anggota organisasinya (manusia) maka perubahan organisasi tersebut tidak dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan.

Buku ini membahas sikap dan perilaku manusia dalam perubahan organisasi dan mempelajari perilaku manusia, maka buku ini disebut sebagai Psikologi Dalam Perubahan Organisasi. Sesuai dengan tujuan pembahasan dari buku ini, maka sistematika penulisan buku ini adalah sebagai berikut:

Bab 1: Perubahan Organisasi. Pada bab ini dibahas mengenai pengertian perubahan organisasi, sumber dan jenis-jenis perubahan organisasi,

serta variabel yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi,

- Bab 2: Sikap dan reaksi menghadapi perubahan organisasi. Agar perubahan yang terjadi di organisasi dapat berhasil, maka perubahan tersebut harus didukung oleh seluruh anggota organisasi (Eby dkk, 2000; Vokic, 2005; Wittenstein, 2008). Untuk itu, individu harus memiliki sikap dan reaksi yang positif terhadap perubahan organisasi.
- Bab 3: Sinisme terhadap perubahan organisasi. Sikap sinis dapat timbul pada anggota organisasi pada saat perubahan. Pada bab ini dibahas penyebab munculnya sikap sinisme tersebut, dan bagaimana cara mengatasinya.
- Bab 4: Kesiapan individu untuk berubah. Pada bab ini dibahas kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang merupakan anteseden kognitif untuk munculnya perilaku, baik yang sifatnya menolak (resistensi) maupun menerima perubahan organisasi (Armenakis & Harris, 1993, 2002).
- Bab 5: Komitmen terhadap perubahan organisasi. Selain kesiapan individu yang diperlukan dalam perubahan organisasi, yang lebih penting adalah

komitmen dari anggota organisasi terhadap perubahan organisasinya. Oleh karena kurangnya komitmen tersebut seringkali menjadi salah satu alasan dari gagalnya suatu program perubahan organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002).

Bab 6: Penolakan terhadap perubahan organisasi. Banyak program perubahan yang tidak berhasil, dan salah satu penyebabnya adalah tidak adanya dukungan dari anggota organisasinya, bahkan mereka cenderung melakukan penolakan (resistensi) terhadap perubahan organisasi. Untuk itu, pada bab ini dibahas pemahaman mengenai penolakan perubahan organisasi.

Bab 7: Mengelola perubahan organisasi. Pada bab ini dibahas cara mengelola suatu perubahan organisasi supaya dapat mencapai sasaran yang diinginkan dengan memperhatikan faktor-faktor pendukungnya.

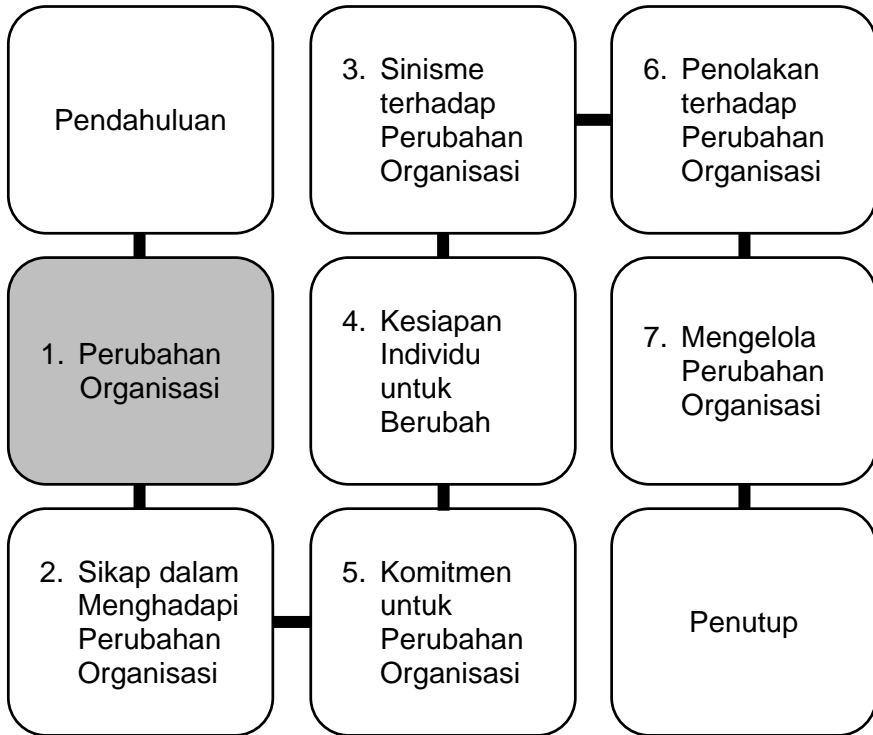
Penutup: Menyimpulkan pentingnya perubahan pada organisasi serta peran manusia dan psikologi pada perubahan organisasi.

Buku mengenai perubahan organisasi ini bertujuan untuk menambah wawasan pembaca mengenai perubahan organisasi khususnya mengenai aspek psikologis dan

peran manusia dalam perubahan organisasi. Buku ini ditujukan tidak hanya bagi para mahasiswa Psikologi dan Manajemen, baik mahasiswa program Sarjana maupun Pasca Sarjana, tetapi juga bagi praktisi yang berkecimpung dengan perubahan organisasi.

Buku ini selain membahas berbagai konsep yang berhubungan dengan perubahan organisasi serta sikap dan perilaku manusia di dalamnya, juga dilengkapi dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan di Indonesia dan di manca negara.

## BAB 1: PERUBAHAN ORGANISASI



Tidak ada sesuatu yang abadi di dunia ini,  
kecuali perubahan itu sendiri.

## **1.1. PENGANTAR**

Perubahan merupakan suatu proses yang terjadi pada setiap aspek kehidupan termasuk pada organisasi. Persaingan global, teknologi informasi baru, krisis ekonomi global, strategi politik baru, dan tren konsumsi yang berkembang pesat adalah stimulan untuk suatu perubahan pada organisasi. Untuk itu, dalam usaha menjadi tetap kompetitif, organisasi harus mampu melakukan perubahan terus-menerus, memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan yang terjadi sehingga organisasi mampu untuk hidup keberlanjutan sepanjang waktu.

Perubahan yang terjadi di dalam organisasi bukanlah semata-mata perubahan dari organisasinya, melainkan termasuk orang-orang di dalamnya. Hal fisik seperti gedung, teknologi, dan produk memang dapat dirubah, meskipun demikian, ketika organisasi benar-benar ingin berubah, maka orang-orang di dalamnya juga harus merubah cara mereka berperilaku (Balogun & Hailey, 2008). Dengan perkataan lain, sebagus-bagusnya suatu perubahan organisasi dalam bentuk prosedur, strategi, atau perubahan fisik lainnya, tetapi bila tidak diikuti dengan perubahan pada sikap dan perilaku manusianya, maka perubahan organisasi akan menjadi kurang optimal.

Perubahan merupakan proses yang berkelanjutan. Dalam situasi dimana organisasi dituntut untuk lebih dinamis dalam lingkungan yang kompetitif, maka tidak ada organisasi tidak dapat hanya berdiam diri saja.

## **1.2. PENGERTIAN PERUBAHAN ORGANISASI**

Bila berbicara mengenai perubahan atau transformasi organisasi, maka seringkali orang berfikir mengenai perubahan yang besar seperti: merger, akuisisi, pengurangan organisasi, pembuatan produk baru, dsb. Sementara itu, juga yang menghubungkan isu mengenai perubahan dengan hal-hal yang lebih kecil cakupannya, misalnya: reorganisasi, pembuatan prosedur baru, mutasi karyawan, dsb. Dalam hal ini, apapun jenis perubahan yang dilakukan, perubahan organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan dan dinamis. Perubahan tidak berhenti ketika sebuah inisiatif perubahan telah sukses diimplementasikan, tapi akan selalu terjadi perubahan karena lingkungan yang terus menerus berubah. Sehingga memunculkan inisiatif-inisiatif perubahan lain yang membuat organisasi harus melakukan perubahan yang berkelanjutan agar dapat tetap bertahan.

Jones (2007) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah suatu proses dimana organisasi bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang

diinginkan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Sedangkan, Cawsey, Deszca dan Ingols (2012) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah merupakan alterasi perencanaan dari komponen organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

### **1.3. JENIS PERUBAHAN ORGANISASI**

Secara umum, jenis perubahan organisasi terbagi kedalam:

#### **1) Perubahan Terencana.**

Yaitu muncul ketika pemimpin perubahan memiliki tujuan untuk menanamkan prosedur yang baru yang biasanya dilakukan dengan alasan kebutuhan akan perubahan yang sesuai dengan lingkungan yang berubah atau untuk mencapai peluang bisnis (Cummings & Worley, 2001; Anderson, 2002).

#### **2) Perubahan Tidak Terencana.**

Yaitu tindakan yang merupakan respons terhadap lingkungan, dan tindakan tersebut dipertimbangkan sebagai solusi dari masalah yang belum dapat diprediksi (Anderson, 2002). Dalam hal ini, perubahan organisasi dapat bermacam-macam bentuk dan sumbernya, serta memberikan dampak yang dapat diramalkan maupun yang tidak dapat diramalkan (Delavigne & Robertson, 1994).



Disamping itu pula, Burke (2008) dan Jick & Peiperl (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan, yaitu:

**1) Perubahan Revolusioner vs. Perubahan Evolusioner.**

Perubahan dapat bersifat revolusioner atau evolusioner, yang keduanya masing-masing menuntut perbedaan peralatan dan teknik yang berbeda. Perubahan revolusioner adalah yang berskala besar dan menuntut adanya perubahan sistem secara total, yang kadangkala menuntut perubahan yang dramatis, yang dilakukan dalam jangka waktu yang relatif cepat. Sementara itu, perubahan evolusioner adalah perubahan yang dilakukannya secara bertahap. Perubahan evolusioner disebut juga dengan istilah perubahan transisional (Jick & Peiperl, 2011).

**2) Transformasi vs. Pengembangan Kontinyu.**

Perubahan yang bersifat transformasional menuntut adanya perhatian yang besar dari seluruh anggota organisasi, sedangkan pengembangan kontinyu hanya menuntut perhatian dari mereka yang terdapat pada departemen atau bagian dimana perubahan tersebut dilakukan. Menurut Jick dan Peiperl (2011), perubahan transformasi menuntut adanya lompatan yang memerlukan adanya keyakinan bersama dari seluruh anggota organisasi. Perubahan transformasi biasanya

bersifat radikal dan berhubungan dengan perubahan pada visi, misi, budaya organisasi, dsb.

### **3) Strategik vs. Operasional.**

Perubahan organisasi juga dapat terjadi pada aspek strategik atau aspek operasional sehari-hari. Pada umumnya perubahan yang radikal dan transformasional, biasanya merupakan perubahan yang bersifat strategik, sedangkan perubahan operasional hanya berdampak pada kegiatan operasional sehari-hari.

### **4) Sistem Total vs. Lokal.**

Perubahan organisasi dapat secara menyeluruh (*total system*) atau biasa disebut dengan *Whole System* atau *Whole Scale Change*, dimana perubahannya melibatkan serta berdampak pada keseluruhan organisasi, sedangkan lokal hanya pada departemen tertentu saja. Biasanya perubahan transformasional dan radikal masuk kedalam perubahan yang bersifat sistem total atau menyeluruh.

## **1.4. FAKTOR PENGARUH TERHADAP EFEKTIVITAS PERUBAHAN ORGANISASI**

Efektivitas perubahan organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Walker dkk (2007) faktor-faktor pengaruh tersebut adalah:

### **1) Konten (*Content*).**

Konten adalah jenis atau bentuk perubahan organisasi yang akan mempengaruhi bagaimana seseorang akan menyikapi suatu perubahan. Misalnya: dampak perubahan yang dilakukan adalah tidak besar, maka perubahan tersebut akan lebih mudah diterima oleh anggota organisasi.

### **2) Konteks (*Context*).**

Kondisi internal organisasi atau konteks yang antara lain tercermin dari iklim atau budaya organisasi. Konteks tersebut akan turut mempengaruhi penerimaan dan reaksi seseorang terhadap perubahan organisasi.

### **3) Proses Perubahan.**

Proses perubahan adalah pelaksanaan penerapan perubahan organisasi. Proses tersebut akan mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi karena bila proses dalam implementasi perubahan organisasi dianggap kurang efektif, maka akan mempengaruhi efektivitas dari suatu perubahan secara menyeluruh.

### **4) Manusia (*People*).**

Keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi antara lain terletak pada faktor manusia yang terlibat. Dalam hal ini faktor tersebut adalah karakteristik individu

dimana sangat berperan terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan organisasi.

Lebih lanjut, Holt dkk (2007) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas atau keberhasilan suatu perubahan organisasi, yaitu:

### **1) Pemimpin Sebagai Agen Perubahan.**

Memiliki agen perubahan internal yang sangat peduli terhadap pelaksanaan perubahan organisasi adalah faktor kritis untuk mencapai kesuksesan perubahan organisasi, sebab mereka bertugas untuk memfasilitasi individu dalam mengembangkan, menerapkan, dan mendukung tingkah laku dan performa baru.

### **2) Tujuan.**

Semua pihak yang terlibat (*stake holder*) pada perubahan organisasi termasuk anggota organisasi yang akan melakukan perubahan harus memahami tantangan yang dihadapi organisasi dalam melaksanakan misi dan tugasnya. Mereka harus menyetujui bahwa tantangan tersebut terjadi disebabkan oleh pelaksanaan perubahan.

### **3) Motivasi dan Dukungan Anggota Organisasi.**

Dalam proses perubahan diperlukan dukungan dari para anggota organisasi yang dapat membantu berjalannya proses perubahan. Oleh karena itu, ketika dukungan mereka meningkat, maka diperlukan strategi untuk

mempertahankan dedikasi mereka selama proses perubahan dilakukan.

#### **4) Tanggung Jawab.**

Dengan diberikannya tanggung jawab dan adanya penerimaan tanggung jawab, maka para anggota organisasi akan lebih konsisten melakukan perubahan.

#### **5) Lingkungan Pendorong Perubahan.**

Dalam hal ini, diperlukan budaya kerja yang dapat mempertahankan eksistensi dan menjadi pertimbangan sebagai cara yang benar dalam berinteraksi dan melakukan aktivitas sehari-hari.

Berbagai sumber perubahan organisasi di atas, mempengaruhi terjadinya perubahan organisasi serta jenis perubahannya.

### **1.4.1. Faktor Konten pada Perubahan Organisasi**

Faktor konten dalam perubahan organisasi merujuk pada jenis perubahan yang akan diimplementasikan. Perubahan organisasi dapat berbeda tergantung pada area mana yang berubah. Myers, Hulks, dan Wiggins (2012) membagi bentuk atau jenis perubahan kedalam tiga bagian, yaitu fokus pada individu, fokus pada kelompok, dan fokus pada organisasi. Ke-tiga fokus perubahan organisasi tersebut adalah:

## **1) Fokus pada Individu.**

Beberapa perubahan dalam organisasi dimulai dari individu. Perubahan pada tingkat individu dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan cara pandang individu. Perubahan yang dimulai dari tingkat individu diharapkan dapat membantu organisasi dalam mengimplementasikan perubahannya. Beberapa upaya dalam mengubah cara pandang individu dan meningkatkan keterampilan individu adalah melalui pemberian pelatihan atau *induction* kepada anggota organisasi.

## **2) Fokus pada Kelompok.**

Perubahan dapat dilakukan juga pada tingkat kelompok atau tim yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kerja suatu kelompok atau tim. Intervensi perubahan yang dilakukan pada tingkat kelompok diantaranya adalah:

- a) Pembimbingan kelompok berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, yaitu mendefinisikan peran dan tanggung jawab kelompok, mengklarifikasikan tujuan kelompok yang ditujukan untuk kebutuhan di masa yang akan datang.
- b) Mengeksplorasi cara kelompok mengambil keputusan, berkomunikasi satu sama lain, serta

melakukan proses interpersonal. Semua itu dilakukan untuk meningkatkan cara kerja yang efektif.

### **3) Fokus pada Organisasi.**

Selain perubahan yang berfokus pada individu dan kelompok, perubahan juga dapat dilakukan pada skala yang lebih luas, yaitu perubahan pada tingkat organisasi. Perubahan pada tingkat organisasi meliputi perubahan bentuk dan struktur organisasi. Bentuk perubahan yang berfokus pada tingkat organisasi, yaitu adalah:

#### **a) Perubahan Struktur Organisasi.**

Perubahan pada struktur organisasi ini berfokus pada *job design*, dimana beberapa karyawan diberikan peran dan tanggung jawab baru. Perubahan ini umumnya ditujukan untuk meningkatkan efisiensi bahkan bisa juga untuk meningkatkan motivasi pada anggota organisasi.

#### **b) Perampingan Organisasi.**

Perampingan organisasi atau biasa disebut dengan *downsizing* adalah upaya mengurangi ukuran organisasi agar dapat lebih efisien. Ini bisa dilakukan dengan menutup unit-unit yang dianggap tidak esensial atau mengurangi jumlah karyawan pada unit-unit tertentu yang dianggap terlalu banyak. Penyebab perlunya perampingan biasanya adalah terjadinya kerugian atau menurunnya efektivitas organisasi

secara signifikan. Penyebab lainnya adalah tekanan dari perubahan ekonomi, politik, sosial yang menyebabkan suatu organisasi mengalami kemerosotan produktivitas.

c) Peninjauan Kembali Proses Rekayasa.

Bentuk perubahan proses rekayasa berfokus pada meninjau kembali pada proses dan teknologi yang dapat meningkatkan performa organisasi. Metode spesifik seperti *Lean* atau *Six Sigma* dapat digunakan agar organisasi dapat menekan pengeluaran dan memaksimalkan hasil. Perubahan yang dilakukan dari bentuk ini diantaranya adalah perubahan sistem kerja organisasi, seperti sistem produksi, sistem pasokan input, sistem pemasaran, sistem komunikasi, dan lain-lain.

d) Merger dan Akuisisi.

Perubahan organisasi juga dapat terjadi ketika organisasi memutuskan untuk melakukan merger atau akuisisi. Merger adalah dua atau lebih organisasi yang relatif berukuran sama memutuskan untuk bergabung menjadi satu dan berubah menjadi satu organisasi baru, sedangkan akuisisi adalah ketika satu organisasi mengambil organisasi lain sehingga organisasi tersebut menjadi pemilik baru dari organisasi yang diambilnya.



#### e) Aliansi Strategik.

Aliansi Strategik (*strategic alliances*) adalah hubungan formal antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau untuk memenuhi kebutuhan kritis secara bersama. Aliansi ini bila dilakukan pada organisasi berbentuk perusahaan antara lain dalam mengembangkan sumber daya seperti produk, jalur distribusi, kapabilitas produksi, pembiayaan, peralatan produksi, pengetahuan, keahlian, property intelektual, dan lain-lain.

### **1.4.2. Faktor Konteks Pada Perubahan Organisasi**

Faktor konteks pada perubahan organisasi pada umumnya dibahas dalam bentuk iklim dan budaya organisasi. Iklim organisasi dapat menjadi salah satu indikator untuk menggambarkan suasana kerja serta dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Stringer (2002) mengemukakan 6 (enam) komponen dalam iklim organisasi, yaitu:

#### **1) Struktur.**

Struktur organisasi adalah hubungan formal yang terdapat dalam organisasi, serta peran dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi.

#### **2) Standar.**

Standar adalah ukuran seberapa besar tekanan yang dirasakan oleh anggota organisasi dalam meningkatkan

kinerja sekaligus menjelaskan tingkat kebanggaan anggota organisasi terhadap organisasinya. Standar yang tinggi dapat diartikan bahwa anggota organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah pada anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

### **3) Tanggung Jawab.**

Elemen ini menjelaskan bahwa anggota organisasi dapat diberi kebebasan dalam melakukan pekerjaannya dan tidak memerlukan keputusan legitimasi oleh anggota organisasi lainnya dalam menjalankan pekerjaannya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Persepsi tanggung jawab yang rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

### **4) Penghargaan.**

Penghargaan atau *recognition* adalah indikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik.

### **5) Dukungan.**

Dukungan atau *support* adalah refleksi suatu kepercayaan dan saling bantu-membantu antara

anggota kelompok dalam organisasi. Dukungan tinggi dirasakan jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan dirasakan rendah oleh anggota organisasi, maka mereka akan merasa terisolasi.

#### **6) Komitmen.**

Komitmen menggambarkan kebanggaan dan loyalitas anggota organisasi terhadap organisasinya. Komitmen yang tinggi berkaitan dengan loyalitas personal dari anggota organisasi. Sementara komitmen rendah dirasakan ketika anggota organisasi merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Keenam komponen di atas adalah elemen yang terdapat dalam iklim organisasi. Sementara itu yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah nilai-nilai dan asumsi yang dianut secara bersama (*shared*) dalam sebuah organisasi (Williams, Dobson, Walters, 1989, dalam Palmer, 2009).

Nutt dan Backoff (2000, dalam Palmer, 2009) menambahkan bahwa terdapat empat klasifikasi organisasi berdasarkan faktor konteks dalam melakukan perubahan, yaitu:

a) Organisasi Kaku.

Organisasi kaku (*rigid organization*) adalah organisasi yang memiliki sumber daya perubahan yang terbatas serta kurangnya penerimaan terhadap kebutuhan untuk melakukan perubahan.

b) Organisasi Berani.

Organisasi berani (*bold organization*) adalah organisasi yang memiliki sumber daya terbatas namun memiliki penerimaan yang baik terhadap perlunya perubahan. Organisasi seperti ini biasanya memiliki struktur organik dan peraturan yang tidak terlalu ketat.

c) Organisasi Terlalu Banyak Dikelola.

Organisasi yang diklasifikasikan terlalu banyak dikelola (*overmanaged organizations*) memiliki sumber daya yang cukup besar namun penerimaan terhadap perlunya perubahan sangat terbatas. Hal ini dikarenakan pada organisasi seperti ini beroperasi pada lingkungan yang stabil dan praktek-praktek yang dilakukan dianggap sudah cukup baik dan masih relevan.

d) Organisasi Bebas.

Perubahan yang sukses sangat mungkin terjadi pada tipe organisasi bebas (*liberated organizations*). Hal ini disebabkan karena organisasi ini memiliki penerimaan yang tinggi terhadap perlunya perubahan yang didukung dengan sumber daya yang memadai.

### 1.4.3. Proses Perubahan Organisasi

Dalam bagian ini dibahas mengenai teori proses perubahan dalam organisasi yang terdiri dari implementasi suatu perubahan, reaksi anggota organisasi terhadap perubahan, dan peran pemimpin ketika terjadi perubahan organisasi.

Devos dan Buelens (2008) menyatakan bahwa kontribusi faktor-faktor konten, konteks, dan proses terhadap perubahan organisasi dapat mengetahui keterbukaan anggota organisasi. Karakter mengancam dari perubahan organisasi (faktor konten), rasa percaya pada manajemen, rasa percaya pada penyelia, sejarah perubahan (faktor konteks), dan partisipasi pada usaha perubahan (faktor proses) diyakini berdampak positif terhadap keterbukaan anggota organisasi untuk berubah.

Salah satu bagian dari konteks adalah budaya organisasi. Budaya organisasi biasa dinyatakan sebagai cara atau kebiasaan suatu organisasi bekerja. Budaya organisasi terekspresikan pada: a) Kepercayaan (*beliefs*), yakni suatu kepercayaan yang dianut oleh para pemimpin organisasi; b) Nilai-nilai (*values*), yaitu nilai-nilai yang dianut oleh organisasi yang dianggap akan dapat menjadi panduan dalam berperilaku; c) Perilaku, yaitu perilaku anggota organisasi sehari-hari yang muncul di organisasi;

dan d) Artefaks, yaitu berbagai simbol-simbol yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

Budaya organisasi secara umum akan mempengaruhi proses perubahan organisasi, dalam arti bahwa kuat atau lemahnya suatu perubahan organisasi serta nilai-nilai yang dianut akan berpengaruh terhadap proses perubahan organisasi.

#### **1.4.4. Manusia dalam Perubahan Organisasi**

Peran manusia, dalam hal ini anggota organisasi pada kesuksesan perubahan organisasi adalah sangat besar. Hal ini disebabkan oleh karena anggota organisasi sebagai orang yang terkena dampak dari perubahan organisasi, sangat berperan pada keberhasilan program perubahan organisasi yang telah direncanakan. Ketidaksiapan anggota organisasi, sikap sinis, reaksi negatif, penolakan yang nyata, serta tidak adanya komitmen terhadap perubahan organisasi yang telah dicanangkan akan menjadi tantangan dan hambatan akan tercapainya keberhasilan program perubahan organisasi. Untuk itu, sikap dan perilaku manusia dalam menghadapi perubahan organisasi secara lebih rinci dibahas pada bab tersendiri.

## 1.5. SUMBER PERUBAHAN ORGANISASI

Faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan organisasi dapat berasal dari sumber eksternal dan internal organisasi, Sumber-sumber tersebut yaitu:

### 1) Sumber Eksternal Perubahan Organisasi.

Robbins (2007); Palmer, Dunford, dan Akin (2009); Jick, T. D. dan Peiperl, M. A. (2011); Myers, Hulks, dan Wiggins (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor pendorong yang menjadi stimulus bagi perubahan organisasi.

- a) Globalisasi. Burke (2008) menyatakan bahwa pengaruh globalisasi sudah tidak dapat dihindari, sehingga merupakan fakta yang harus dihadapi yang berdampak pada berbagai hal, antara lain persaingan pasar, tenaga kerja, sumber daya, peraturan dan kondisi global.
- b) Teknologi dan Inovasi. Perkembangan teknologi informasi dan alat komunikasi yang semakin canggih, serta program rekayasa proses (*process re-engineering*) untuk mengurangi beban kerja yang berlebihan akan berpengaruh pada kondisi internal organisasi (Jick & Peiperl, 2011; Robbins, 2007).
- c) Perubahan ekonomi. Perubahan ekonomi dunia seperti naik atau turunnya harga minyak dunia, serta

kondisi krisis ekonomi di tahun 1997-1998 berdampak pada kondisi internal organisasi.

- d) Kompetisi. Semakin banyaknya kompetitor, baik lokal maupun global, dapat mempengaruhi kebijakan suatu organisasi, misalnya dengan melakukan merger, konsolidasi antar organisasi (Myers, Hulks, dan Wiggins, 2012).
- e) Kekuasaan. Faktor sosial dan politik, dalam hal ini kondisi sosial, politik dan kekuasaan juga berpengaruh terhadap organisasi. Misalnya: dengan pergantian kekuasaan dalam pemerintahan, maka ada beberapa organisasi yang menjadi berkembang, tetapi ada yang menjadi menurun.
- f) Karakteristik tenaga kerja. Misalnya: perbedaan budaya antar tenaga kerja, bertambahnya tenaga ahli, serta staf baru yang kemampuannya tidak mencukupi.
- g) Tren atau mode baru. Sering terjadi bahwa organisasi melakukan perubahan karena adanya keinginan untuk mengikuti mode baru yang terdapat di komunitas organisasi agar tidak dikatakan ketinggalan jaman (Palmer, Dunford, & Akin, 2009).

## **2) Sumber Internal Perubahan Organisasi.**

Menurut Palmer, Dunford, dan Akin (2009); serta Myers, Hulks, dan Wiggins (2012), faktor internal perubahan organisasi antara lain meliputi:



a) Visi, Misi, Filosofi.

Organisasi melakukan perubahan visi, misi, filosofi, dan nilai-nilai yang mendasarinya. Misalnya: bila dahulu visinya adalah ingin menjadi salah sebuah organisasi terkemuka di ASEAN, sekarang berkembang untuk menjadi salah sebuah organisasi terkemuka di Asia Pacific, dsb.

b) Kebutuhan untuk Berkembang,

Semakin tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi, maka perubahan harus dilakukan untuk menyesuaikan dengan perkembangan organisasi tersebut.

c) Tekanan untuk Melakukan Integrasi dan Kolaborasi.

Beberapa perubahan dilakukan dalam usaha untuk membuat integrasi dan kolaborasi dalam organisasi menjadi lebih baik. Perubahan tersebut antara lain dengan merubah struktur organisasi, merubah kebijakan sumber daya manusia, dan sebagainya.

d) Kepemimpinan Baru.

Sering juga terjadi bahwa adanya kepemimpinan baru akan membuat berbagai perubahan, baik dalam ide-ide, manajemen maupun personel yang baru, yang dianggap lebih cocok dengan kepemimpinannya.

e) Kondisi Keuangan.

Kondisi keuangan suatu organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat menjadi sumber perubahan. Misalnya: bila kondisi keuangan organisasi sedang mengalami defisit, maka dilakukan berbagai efisiensi di berbagai bidang.

f) Strategi Baru.

Strategi baru organisasi untuk pengembangan. Misalnya: dahulu organisasi bersikap pasif, sekarang lebih agresif dalam memasuki pasar.

g) Restrukturisasi Organisasi.

Sebagai salah satu usaha pengembangan organisasi, organisasi melakukan restrukturisasi organisasi. Misalnya: struktur organisasi sebelumnya tinggi jenjang hirarkhinya, sekarang lebih datar (*flat*).

h) Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi juga dapat berubah. Misalnya: bila dahulu mayoritas adalah mereka yang berusia 45 tahun keatas, sekarang dengan adanya strategi baru maka mayoritas sumber daya manusianya menjadi lebih muda yaitu berusia di bawah 40 tahun.

i) Perubahan Budaya Organisasi.

Budaya organisasi juga dapat menjadi salah satu pemicu perubahan. Misalnya: bila sebelumnya nilai-

nilai yang dianut adalah kekeluargaan, dengan adanya kepemimpinan baru, maka nilai-nilai yang dianut organisasi lebih bersifat profesionalisme.

## **1.6. RINGKASAN**

Konsep dan pengertian perubahan organisasi, jenis-jenis perubahan, sumber-sumber serta efektivitas perubahan merupakan dasar untuk memahami perubahan organisasi. Manusia sebagai anggota organisasi memiliki peran penting dalam keberhasilan perubahan organisasi, apalagi bila perubahan tersebut bersifat transformasional yang memerlukan komitmen penuh dari individu yang terlibat di dalamnya.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB 2: SIKAP DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI**



Ada perubahan, apa untungnya buat kita...?  
Pasti menyusahkan saja, boikot saja.  
Ah... saya yakin pasti bermanfaat bagi organisasi dan kita semua, mari kita dukung.

## **2.1. PENGANTAR**

Setiap perubahan pasti akan menimbulkan reaksi dari manusia, baik reaksi positif maupun reaksi negatif. Hal ini disebabkan karena hanya manusia yang dapat merubah sikap, keterampilan, dan perilaku yang dapat dilakukan pada situasi kerja nyata. Smith (1996) lebih lanjut mengatakan bahwa bukan hanya sistem, strategi, struktur, visi, budaya, ataupun proses yang dapat berubah, tetapi manusia atau individu. Hal ini disebabkan karena tidak ada seorangpun yang dapat bertanggung jawab pada perilaku orang lain melainkan hanya orang itu sendiri yang dapat bertanggung jawab pada perilakunya masing-masing sehingga untuk itu perlu mengetahui tentang reaksi seseorang dalam menghadapi perubahan. Pada bab ini dibahas mengenai sikap dan reaksi anggota organisasi dalam menghadapi perubahan, serta berbagai faktor yang mempengaruhinya.

## **2.2. SIKAP DAN REAKSI TERHADAP PERUBAHAN**

Sebelum membahas mengenai sikap dan reaksi seseorang terhadap perubahan organisasi, maka perlu dibahas mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi sikap dan reaksi seseorang untuk berubah, yaitu yang berhubungan dengan kemauan dan kemampuan seseorang untuk berubah. Hultman (1988) menyatakan

bahwa terdapat 4 karakteristik individu dalam menghadapi perubahan, yaitu:

**1) Mau dan mampu untuk berubah.**

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang mau dan mampu untuk berubah. Kombinasi kedua faktor ini, sangat berhubungan dengan kesiapan untuk berubah.

**2) Tidak mau tetapi mampu untuk berubah.**

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang mampu untuk berubah tetapi tidak mau untuk melakukan perubahan. Kombinasi dari kedua faktor ini berhubungan dengan resistensi terhadap perubahan.

**3) Mau tetapi tidak mampu untuk berubah.**

Karakteristik ini menunjukkan karakteristik anggota organisasi yang ingin berubah tetapi tidak dapat melakukan perubahan tersebut karena berbagai faktor. Hal ini bisa saja disebabkan karena anggota organisasi tersebut kurang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keahlian tertentu, dan kepercayaan diri. Selain itu, dapat disebabkan karena kurangnya sumber daya yang diperlukan untuk menunjang perubahan organisasi. Pada kondisi ini, sangat penting untuk mengetahui alasan mengapa seseorang tidak mampu

melakukan suatu perubahan, sehingga dapat melakukan intervensi untuk mengatasinya.

#### **4) Tidak mau dan tidak mampu untuk berubah.**

Pada situasi ini anggota organisasi tidak mau serta tidak mampu untuk berubah. Kondisi ini menarik, karena biasanya jelas diketahui apakah seseorang itu tidak berubah karena disebabkan faktor ketidakinginan untuk berubah atau karena aspek ketidakmampuan untuk berubah. Hal yang seringkali terjadi adalah seseorang menyatakan mereka tidak dapat berubah tetapi sebenarnya adalah mereka tidak mau berubah. Bila terdapat kondisi demikian, maka mereka akan tetap menolak perubahan meskipun telah dilengkapi dengan berbagai keahlian, kemampuan, keterampilan serta berbagai sumber daya yang diperlukan untuk mensukseskan suatu perubahan organisasi. Sementara itu, seseorang mau berubah bila mereka memiliki kemampuan untuk berubah. Untuk itu, organisasi membantu mereka untuk dapat memiliki pengetahuan, keterampilan, mengembangkan rasa percaya diri serta menyiapkan sumber daya yang diperlukan sehingga dapat membuat mereka merasa siap untuk berubah.



Mampu untuk berubah	(2) Tidak mau tetapi mampu untuk berubah	(1) Mau dan mampu untuk berubah
	(4) Tidak mau dan tidak mampu untuk berubah	(3) Mau dan tidak mampu untuk berubah
Tidak mampu untuk berubah	Tidak mau untuk berubah	Mau untuk berubah

Gambar 1: Reaksi terhadap perubahan organisasi.

### 2.3. JENIS REAKSI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

Berbagai reaksi dapat muncul pada waktu seseorang menghadapi perubahan. Reaksi tersebut menurut Galpin (1996) dapat terbagi ke dalam 2 bagian yaitu: reaksi efektif dan reaksi tidak efektif.

#### 2.3.1. Reaksi Efektif Dalam Menghadapi Perubahan

Sikap dan reaksi seseorang yang masuk kedalam reaksi efektif biasanya adalah berhubungan dengan sikap menerima dalam perubahan, dan hal ini tercermin pada:

##### 1) Memberikan bantuan/dukungan.

Seseorang yang menerima perubahan organisasi serta memiliki komitmen supaya perubahan tersebut akan berhasil, maka ia akan cenderung untuk memberikan

dukungan sepenuhnya pada semua aktivitas yang berhubungan dengan perubahan, serta membantu agar tujuan dari perubahan akan tercapai.

## **2) Meningkatkan kooperasi/kerjasama.**

Seseorang yang menerima perubahan menunjukkan sikap mendukungnya dengan cara bekerjasama dengan semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan tersebut.

## **3) Menanggapi penolakan secara serius.**

Seseorang yang memiliki komitmen terhadap keberhasilan perubahan organisasi akan berusaha untuk ikut menerangkan situasi, kondisi, dan proses perubahan kepada rekan-rekannya di organisasi supaya mereka dapat mengetahui kondisi yang ada, serta tidak menolak perubahan. Selain itu pula, ia akan berusaha untuk memunculkan masalah penolakan terhadap perubahan sehingga dapat dibahas bersama apa yang menjadi penyebab penolakan terhadap perubahan.

## **4) Melakukan negosiasi.**

Seseorang yang mendukung perubahan akan berusaha untuk membahas bersama mengenai penolakan terhadap perubahan dan melibatkan mereka yang menolak perubahan dan bila perlu turut melakukan negosiasi.

### **2.3.2. Reaksi Tidak Efektif Dalam Menghadapi Perubahan.**

Selain dari reaksi efektif, maka kebalikan dari reaksi tersebut dalam perilaku penolakan terhadap perubahan yang tertampil antara lain adalah:

#### **1) Mempertahankan diri.**

Seseorang yang menolak perubahan, pada umumnya cenderung untuk bertahan pada pendapatnya sendiri. Hal ini membuat mereka cenderung akan mempertahankan diri dan kurang mau terbuka pada pendapat orang lain yang berhubungan dengan masalah perubahan organisasi.

#### **2) Mempengaruhi orang lain dengan berbagai informasi.**

Seseorang yang kurang mau menerima perubahan, akan berusaha mempengaruhi orang lain dengan menyatakan bahwa perubahan yang dilakukan adalah tidak diperlukan. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan nasihat yang tidak diperlukan, maupun dengan cara membujuk orang lain dengan berbagai informasi yang dimilikinya, yang tujuannya menolak perubahan.

### 3) Memaksakan kehendak.

Seseorang yang menolak perubahan tidak hanya sekedar mempertahankan diri maupun mempengaruhi orang lain, tetapi juga cenderung untuk memaksakan kehendak dengan mengatakan bahwa pendapatnya adalah yang paling benar.

Dari berbagai reaksi dan perilaku yang muncul tersebut, terlihat sikapnya, yaitu menerima atau menolak perubahan. Dalam hal ini, terdapat beberapa reaksi dalam menghadapi perubahan, yaitu yang berhubungan dengan aktivitas serta menerima atau menolak perubahan.

Dari Gambar 2 di bawah, terdapat empat jenis sikap dan reaksi yang ditampilkan oleh anggota organisasi dalam menghadapi perubahan, yaitu:

Aktif	(3) Aktif dan menolak perubahan	(4) Aktif dan menerima perubahan
Pasif	(2) Pasif dan menolak perubahan	(1) Pasif dan Menerima perubahan
	Menolak Perubahan	Menerima Perubahan

Gambar 2: Menerima/menolak dan aktif/pasif dalam menghadapi perubahan organisasi.

a) Pasif dan menerima Perubahan.

Sikap yang ditampilkan anggota organisasi pada kuadran ini adalah menerima perubahan yang terjadi di organisasi, tetapi sikap penerimaannya tersebut tidak ditampilkan secara terbuka, dan cenderung pasif dalam menerima perubahan. Misalnya: hanya menerima perubahan, tanpa melakukan dukungan yang jelas.

b) Pasif dan menolak Perubahan.

Sikap yang ditampilkan anggota organisasi pada kuadran ini adalah menolak perubahan, tetapi penolakannya tersebut tidak ditampilkan secara terbuka, mereka cenderung dalam bentuk pasif, atau biasa disebut dengan pasif-agresif. Misalnya: dengan cara tidak melakukan apa yang diperintahkan, tetapi juga tidak membantahnya secara jelas atau terang-terangan.

c) Aktif dan menolak perubahan.

Sikap yang ditampilkan anggota organisasi pada kuadran ini adalah menolak perubahan, dan penolakannya tersebut ditampilkan secara aktif dan terbuka. Misalnya: melakukan demo anti perubahan, dan sebagainya.

d) Aktif dan menerima perubahan.

Sikap yang ditampilkan anggota organisasi pada kuadran ini adalah menerima perubahan yang terjadi pada organisasi, serta sikap penerimaannya tersebut

ditampilkan secara terbuka dan aktif dalam mendukung adanya perubahan. Misalnya: dengan cara ikut berpartisipasi dalam mensosialisasikan perubahan, atau menjadi mitra perubahan/*change agent* dan sebagainya.

Reaksi terhadap perubahan organisasi seringkali beragam bentuknya. Myers dkk (2012) menjelaskan bahwa respon emosi dalam transisi organisasi bukan hanya mengenai *well-being* anggota organisasi, tapi juga mempengaruhi perilaku dalam pekerjaan. Misalnya, perasaan putus asa lebih mengarah pada perilaku bekerja yang tidak kooperatif, di lain pihak perasaan antusiasme akan mengarah pada perilaku kooperatif. Emosi membawa dampak yang secara langsung terhadap berhasilnya suatu perubahan, baik itu perubahan yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan.

Perubahan organisasi dikatakan berhasil ketika mampu menempatkan orang yang memiliki keahlian atau kompetensi yang sesuai dengan kapabilitasnya dalam peran pekerjaan, tetapi juga yang dapat membangun komitmen dan moral, dimana hal ini sangat berkaitan dengan emosi. Untuk itu, ketika perubahan terjadi, sebaiknya setiap orang dilibatkan dalam transisi. Dalam hal ini, merupakan hal penting untuk mengapresiasi bahwa emosi bukan hanya sekedar pengalaman tentang

perubahan tersebut, tapi lebih kepada adanya perkembangan dalam hal norma pribadi yang merupakan lanjutan dari ekspresi emosi terhadap perubahan yang terjadi. Emosi juga dapat mengarah pada munculnya sejumlah perilaku dan interaksi antara sesama individu. Emosi juga dapat ditularkan dari individu ke individu lainnya, hal ini disebut sebagai *emotional contagion*. Hal inilah yang merupakan jawaban mengapa sekelompok orang dapat memunculkan reaksi emosi yang sama maupun perilaku yang serupa. Ekspresi emosi juga dapat dimunculkan di lingkungan kerja dalam organisasi, dan seringkali hal ini dianggap sebagai bagian dari kompensasi yang mereka terima dari organisasi.

## **2.4. TAHAPAN REAKSI DALAM PERUBAHAN ORGANISASI**

Dalam menghadapi perubahan organisasi, anggota organisasi akan bereaksi dengan mengikuti tahapan tertentu, yaitu seperti apa yang disampaikan oleh Hultman (1998), yang merupakan pengembangan dari Kübler dan Ross sebagai berikut:

### **1) Terkejut dan Menolak (*shock and denial*).**

Respon pertama yang muncul pada diri seseorang mengenai perubahan yang tidak diinginkan adalah ketidakpercayaan, dan keterkejutan. Mereka terkejut dan tidak percaya akan dilakukannya perubahan. Reaksi

terkejut ini kemudian diikuti dengan reaksi penolakan terhadap perubahan organisasi. Seseorang yang melihat bahwa perubahan merupakan suatu ancaman, maka reaksi yang dilakukannya adalah cenderung untuk menghindari dan menolak serta melakukan berbagai perbuatan yang tujuannya adalah untuk mencegah terjadinya perubahan. Reaksi penolakan yang dimaksud bukanlah yang secara aktif menolak suatu perubahan yang terjadi, melainkan lebih pada mengabaikan perubahan yang terjadi, ataupun terhadap kemungkinan-kemungkinan adanya perubahan. Tujuan dari perilaku tersebut adalah untuk mengendalikan kerusakan yang mungkin terjadi dan perasaan utama yang ada dalam diri mereka adalah rasa takut.

### **2) Tawar-menawar (*bargaining*).**

Respon menawar merupakan suatu cara dimana perubahan atau kebutuhan untuk perubahan tidak diperoleh dengan realistis. Hal ini karena orang-orang cenderung untuk memiliki kesepakatan yang tidak realistis, seperti misalnya dalam menetapkan target penjualan yang dinilai tidak realistis.

### **3) Marah (*anger*).**

Pada fase ini yang terjadi adalah kemarahan. Hal ini terjadi setelah melakukan tawar-menawar tetapi tidak berhasil dan perubahan tetap akan dilakukan, maka



anggota organisasi menjadi marah terhadap manajemen maupun terhadap kondisi dan situasi yang ada. Hal ini biasanya terkait dengan sikap dan reaksi penolakan (resistensi). Respon marah merupakan paling umum terjadi terhadap adanya perubahan organisasi. Marah secara implisit merupakan pernyataan bahwa harapan tidak sesuai dengan kenyataan.

#### **4) Depresi (*depression*).**

Kemarahan berkelanjutan yang diikuti dengan rasa tidak berdaya dalam menghadapi situasi dan kondisi yang ada akhirnya akan membuat seseorang menjadi merasa tertekan dan depresi. Hal ini disebabkan karena ia merasa tidak mampu mengatasi dan menghadapi perubahan yang ada, dan merasa perubahan tersebut tidak menyenangkannya. Tahap depresi merupakan tahapan bertahan, dan seringkali bertahan terhadap masa lalu. Freeman (1999 dalam Myers dkk, 2012) menyebut respons depresi sebagai reorientasi untuk meninggalkan masa lalu. Depresi merupakan tahapan adaptasi individu terhadap perubahan dalam organisasi.

#### **5) Penerimaan (*acceptance*).**

Pada tahap ini anggota organisasi akhirnya memahami tujuan dan pentingnya dilakukannya perubahan, dan memiliki pandangan positif terhadap perubahan serta menerima perubahan. Penerimaan merupakan tahapan

dimana perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat diterima dengan baik dan orang-orang dalam organisasi itu merelakan kenyataan masa lalu yang pernah terjadi sebelum adanya perubahan dalam organisasi.

Disamping tahapan-tahapan tersebut, terdapat beberapa tahapan lain setelah tahap penerimaan. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

**6) Percobaan (*testing*).**

Tahap percobaan adalah tahap dimana seseorang berusaha mengetes dan mencoba perubahan yang ada, dengan sikap yang tidak lagi melakukan penolakan, tetapi belum sampai pada tahap penerimaan sepenuhnya,

**7) Internalisasi (*internalizing*).**

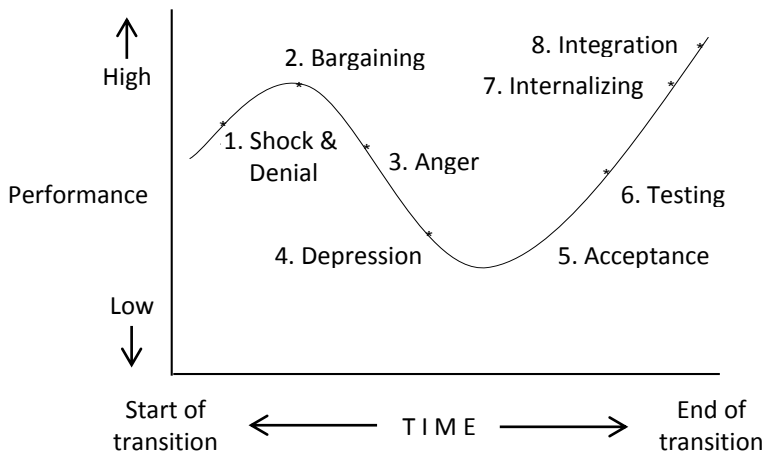
Tahap internalisasi adalah tahap dimana seseorang mulai melakukan internalisasi dari perubahan dan menerimanya karena perubahan tersebut dianggap sudah sesuai dengan kebutuhan maupun nilai-nilai yang dianutnya. Hal ini selaras dengan konsep komitmen terhadap perubahan.

**8) Integrasi (*integration*).**

Tahap integrasi adalah tahap dimana seseorang telah melakukan berbagai kegiatan dan perilaku yang tujuannya adalah mengintegrasikan sikap dan perbuatannya dengan perubahan organisasi.

Tahapan 1 (satu) sampai dengan 8 (delapan) tersebut di atas digambarkan pada gambar kurva di bawah ini, dimana tahap penerimaan (*acceptance*), berada pada *sloop* terendah dari kinerja yang ditampilkan, tetapi sekaligus merupakan tahap dimulainya peningkatan kinerja.

Pada Gambar 3 di bawah ini terlihat bahwa tahap penerimaan perubahan merupakan tahap awal dari perilaku nyata yang ditampilkan seseorang dalam bereaksi positif terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi.



Gambar 3: Kurva reaksi terhadap perubahan (Sumber: Hultman, 1998).

Lebih lanjut, tahapan mengenai reaksi terhadap perubahan juga dibahas oleh Cawsey, Descza, dan Ingols (2012), yang dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Tahapan reaksi terhadap perubahan organisasi.

Sebelum Perubahan	Selama Perubahan	Setelah Perubahan
Antisipasi dan <i>anxiety</i>	<i>Shock</i> , penolakan dan penarikan	Penerimaan
<b>Isu:</b> Mengatasi masalah ketidakpastian ( <i>uncertainty</i> ), rumor tentang apa yang akan terjadi atau tidak akan terjadi.	<b>Isu:</b> Mengatasi dengan mengumumkan adanya perubahan, mengatasi masalah ketidakpastian dan rumor, serta bereaksi terhadap realitas baru.	<b>Isu:</b> Menempatkan di belakang sisa-sisa efek traumatis perubahan, menerima perubahan, mencapai tujuan, dan bergerak terus untuk mencapai kondisi baru, serta adaptasi terhadap perubahan.

Sumber: Cawsey, Descza, & Ingols (2012).

## 2.5. SIKAP DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI

Sikap dalam menghadapi perubahan menurut Eales-White (1994) adalah: pilihan sikapnya yang ikut mewarnai sikap serta perilaku yang ditampilkannya dalam menghadapi perubahan serta memiliki dampak terhadap

efektivitas perubahan. Dalam hal ini, Eales-White (1994) membagi sikap seseorang kedalam 4 (empat) katagori, yaitu: 1. Logika Rasional; 2. Kontrol Negatif; 3. Fokus terhadap manusia; dan 4. Positif dan kreatif. Keempat sikap tersebut dinyatakan dalam Gambar 5 di bawah ini.

Intelektual	Analisis dan evaluasi ( <i>Logika Rasional</i> )	Eksplorasi dan penemuan ( <i>Positif Kreatif</i> )
Emosional	Menolak dan bertahan ( <i>Kontrol Negatif</i> )	Menerima dan membantu orang lain ( <i>Fokus terhadap Manusia</i> )
	Otak Kiri	Otak Kanan

Gambar 4: Sikap dalam menghadapi perubahan organisasi.  
(Sumber: Eales-White, 1994)

### 2.5.1. Ciri-ciri Sikap Dalam Menghadapi Perubahan

Eales-White (1994), menyatakan bahwa dari 4 jenis sikap seseorang dalam menghadapi perubahan, ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

#### 1) Logika Rasional.

Yaitu seseorang yang cenderung untuk berlandaskan pada aspek logika dan rasional dalam bersikap dan bertindak. Ciri-cirinya antara lain adalah: a) Tidak emosional; b) Terfokus pada logika dan rasional; c)

Tertarik pada fakta dan implementasi; d) Terfokus pada analisis peristiwa dan implikasinya; dan e) Cenderung untuk mengevaluasi dan mencari jawaban/alasan.

## **2) Kontrol Negatif.**

Yaitu sikap dan perilaku seseorang yang cenderung kurang mau melakukan perubahan dan ditampilkannya dengan sikap yang emosional. Ciri-cirinya antara lain adalah: a) Emosional; b) Berpikir dan bersikap negatif; c) Orientasi pada diri sendiri; d) Ingin tetap pada kondisi lama (rasa aman); e) Menolak adanya perubahan; f) Melawan organisasi dan lingkungan; dan g) Melawan dengan cara yang logis maupun tidak logis.

## **3) Fokus Terhadap Manusia.**

Yaitu sikap seseorang terhadap perubahan yang cenderung untuk membela orang lain dengan berlandaskan pada aspek emosi. Ciri-cirinya antara lain adalah: a) Menjajagi pengalaman perubahan; b) Lebih bereaksi emosional daripada intelektual; c) Tidak terfokus pada diri sendiri tetapi lebih pada orang lain yang terpengaruh perubahan; d) Kebutuhan emosional terpenuhi dengan cara bertukar pengalaman dengan orang lain; dan e) Memperoleh dan memberikan dukungan bagi mereka yang terpengaruh atau terkena akibat adanya perubahan.

#### **4) Positif dan Kreatif.**

Yaitu sikap seseorang yang cenderung untuk melihat perubahan secara positif dan berusaha untuk menerima serta berperan pada perubahan tersebut. Ciri-cirinya antara lain adalah: a) Menikmati adanya perubahan; b) Berani mengambil risiko; c) Ingin berperan pada perubahan dan masa yang akan datang; d) Cenderung untuk tidak terlibat secara emosional terhadap konsekuensi dari perubahan tersebut, baik pada diri sendiri maupun orang lain; e) Lebih terfokus pada dinamika perubahan; f) Memiliki ide dan pertanyaan; dan g) Melakukan peninjauan mengenai konsekuensi dari perubahan.

Berdasarkan kategori jenis sikap dan reaksi, maka dapat terlihat pula apakah seseorang cenderung menerima atau menolak perubahan dan bagaimana reaksi yang ditampilkannya dalam penerimaan atau penolakan perubahan tersebut.

#### **2.6. PENELITIAN MENGENAI SIKAP DAN REAKSI TERHADAP PERUBAHAN**

Penelitian mengenai sikap serta reaksi seseorang terhadap perubahan organisasi telah dilakukan oleh Mangundjaya (2002) yang menghasilkan temuan sebagai berikut:

### **1) Profil Sikap Dalam Menghadapi Perubahan.**

Penelitian mengenai sikap terhadap perubahan telah dilakukan di salah sebuah BUMN yang menghasilkan profil sebagai berikut: Logika Rasional (68.8%), Kontrol Negatif (21,1%), Fokus pada Manusia (5,3%) dan Positif Kreatif (5%). Profil ini menunjukkan bahwa pada umumnya anggota organisasi di BUMN sikap dan reaksinya terhadap perubahan lebih cenderung untuk bersikap rasional dan berlandaskan atas logika. Anggota organisasi cenderung tidak emosional, lebih tertarik pada fakta dan implementasi, terfokus pada analisis peristiwa dan implikasinya serta cenderung untuk melakukan evaluasi dan mencari jawaban serta alasan dari perubahan yang dilakukan. Dengan kondisi ini, pemimpin perubahan dalam melakukan sosialisasi serta menjual perubahan sebaiknya lebih mengutamakan mengenai data, fakta serta logika dari perlunya melakukan perubahan organisasi, karena berdasarkan hal-hal tersebut mereka akan bereaksi secara positif.

### **2) Hubungan Antara Perilaku Manusia Dalam Organisasi Dengan Sikap Terhadap Perubahan.**

Penelitian lain yang dilakukan oleh Mangundjaya (2002) terkait dengan sikap terhadap perubahan, adalah



melihat hubungan dan pengaruh dari perilaku manusia dalam organisasi, antara lain komitmen terhadap organisasi dan pelibatan kerja dengan sikap terhadap perubahan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap seseorang terhadap perubahan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi, maka ia akan semakin menunjukkan sikap positifnya terhadap perubahan organisasi. Selain itu, dalam penelitian Mangundjaya (2002) tersebut, diketahui bahwa pelibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap positif seseorang terhadap perubahan organisasi. Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pelibatan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula sikap positif yang ditampilkannya terhadap perubahan organisasi.

## **2.7. RINGKASAN**

Sikap dan perilaku manusia yang berhubungan dengan perubahan organisasi adalah salah satu faktor penting pada keberhasilan perubahan organisasi. Hal ini disebabkan karena bila para anggota organisasi memiliki sikap dan reaksi negatif terhadap perubahan organisasi,

maka mereka akan tidak mendukung perubahan, bahkan dapat menolak suatu perubahan.

Sikap dan reaksi anggota organisasi terhadap perubahan organisasi, pada umumnya dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor kemampuan dan kemauan, dan ke-dua faktor tersebut secara bersama-sama akan menampilkan sikap dan reaksi mereka terhadap perubahan organisasi. Lebih lanjut, sikap yang ditampilkan oleh anggota organisasi, baik sikap positif maupun negatif, dapat ditampilkan secara pasif maupun aktif, yang keduanya akan berdampak pada keberhasilan atau kegagalan terhadap perubahan organisasi.

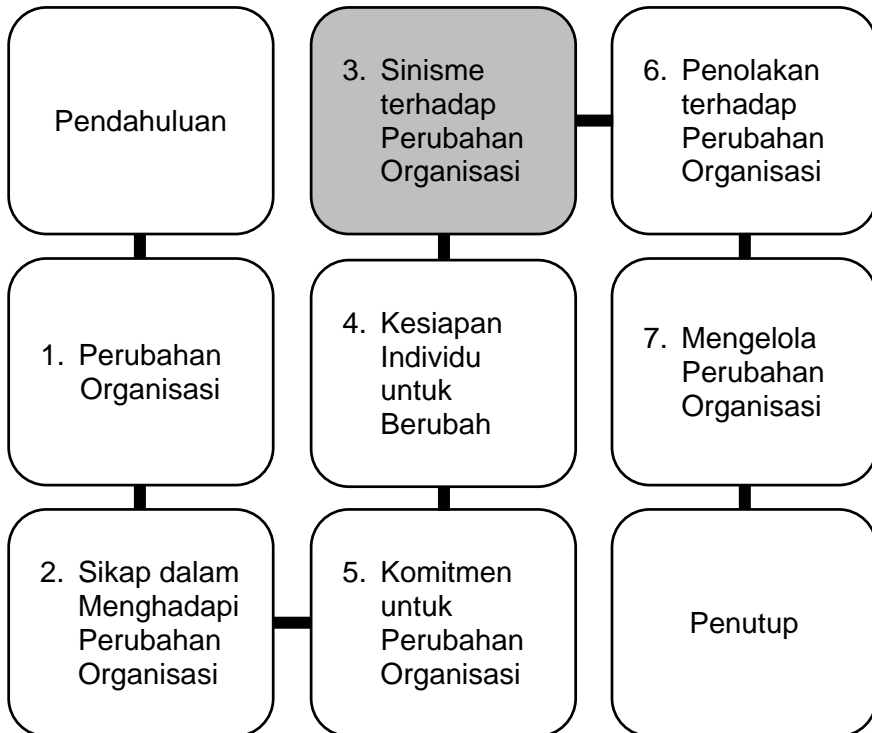
Disamping itu, terlihat bahwa terdapat 4 (empat) jenis sikap yang ditampilkan seseorang dalam menghadapi perubahan, yaitu Logika Rasional; Kontrol Negatif; Fokus pada Manusia, dan Positif Kreatif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mangundjaya (2002) presentasi terbesar adalah Logika Rasional. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen pada organisasi dan pelibatan kerja seseorang pada sikap dan reaksinya terhadap perubahan organisasi.

Sikap dan perilaku manusia yang ditampilkan oleh anggota organisasi sebagai reaksi adanya perubahan

organisasi memiliki pengaruh penting pada kegagalan maupun keberhasilan suatu perubahan organisasi maka pemahaman mengenai penyebab munculnya sikap maupun reaksi negatif dalam diri anggota organisasi terhadap perubahan organisasi perlu dimiliki oleh para pemimpin perubahan agar dapat merancang, mengimplementasi dan memonitor perubahan organisasi.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB 3: SINISME TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI**



Untuk apa berubah?  
Paling seperti yang sudah-sudah,  
sama aja, tidak ada bedanya...

### 3.1. PENGANTAR

Pada pembahasan sebelumnya telah dinyatakan bahwa peran manusia atau anggota organisasi adalah penting dalam suatu program perubahan organisasi. Dalam hal ini, kegagalan organisasi dalam menerapkan perubahan organisasi dapat memberikan dampak buruk pada anggota organisasinya, dan salah satunya adalah munculnya sikap sinis terhadap usaha perubahan organisasi. Sikap sinis ini akan mengganggu jalannya perubahan organisasi di masa yang akan datang. Sinisme terhadap perubahan organisasi (*cynicism about organizational change*) yang selanjutnya disebut sebagai STPO adalah sikap pesimistis terhadap keberhasilan usaha perubahan organisasi karena mereka yang bertanggung jawab terhadap perubahan dianggap malas, tidak kompeten, atau keduanya (Wanous, Reichers, dan Austin, 2000). Tingginya tingkat STPO di organisasi berbentuk perusahaan antara lain dapat dijadikan salah satu aspek peramalan kegagalan yang akan terjadi dalam menerapkan perubahan, bahkan usaha perubahan yang dilakukan dengan sangat baik dan tulus pun bisa gagal karena adanya sinisme yang tinggi (Wanous, Reichers, dan Austin, 2000).

### 3.2. PENGERTIAN

Sinisme terhadap perubahan organisasi (*Cynicisim About Organizational Change*) didefinisikan sebagai berikut:

*“Cynicism about organizational change (CAOC) as a pessimistic outlook for successful change and blame placed on “those responsible” for lacking the motivation and/or the ability to affect successful change. CAOC can become a self-fulfilling prophecy if cynics refuse to support change and their lack of support may bring about failure or very limited success. The failures then reinforce cynical beliefs which further inhibit the willingness to try again. The success of many organizational changes depends upon discretionary commitment and follow-through.”* (Wanous, Reichers, & Austin, 1997).

Definisi tersebut bila diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia, yaitu: sinisme terhadap perubahan organisasi (STPO) adalah pandangan pesimistik terhadap keberhasilan usaha melakukan perubahan dikarenakan pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap perubahan tersebut dianggap tidak termotivasi, tidak kompeten, ataupun keduanya. STPO secara spesifik terdiri dari dua elemen, yaitu: 1) pesimisme terhadap keberhasilan perubahan di masa depan (*pessimism*), dan 2) atribusi kesalahan pada pihak-pihak yang bertanggung jawab (*dispositional attribution*) atas kegagalan perubahan tersebut (Wanous, Reichers, & Austin, 2000). STPO adalah

suatu konstruk yang memiliki dua elemen: 1) pandangan pesimistik terhadap keberhasilan perubahan organisasi, dan 2) menitik-beratkan kesalahan pada mereka yang bertanggung jawab karena kurang motivasi dan/atau kurang memiliki kompetensi untuk melakukan perubahan dengan sukses. Mereka yang bertanggung jawab dalam hal ini dipersepsikan oleh anggota organisasi sebagai pemimpin manajemen (Wanous, Reichers, & Austin, 2000).

Menurut Bommer, Rich, dan Rubin (2005), STPO dapat dipersepsikan sebagai bentuk resistensi anggota organisasi karena munculnya rasa tidak percaya dan perilaku yang bertentangan dengan organisasi. Seperti yang sebelumnya telah dijelaskan bahwasanya segala bentuk resistensi dapat menghambat keberhasilan perubahan. Bila melihat uraian tersebut di atas, terlihat bahwa STPO merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena akan dapat menjadi hambatan dalam keberhasilan organisasi. Hal ini juga mengindikasikan bahwa STPO perlu ditanggulangi oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam perubahan organisasi. Tujuannya agar perubahan organisasi yang akan dilakukan dapat diimplementasikan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana mestinya.



Sinisme terhadap perubahan organisasi berkembang setelah sebelumnya mengalami kegagalan dalam usaha perubahan organisasi (Wanous, Reichers, & Austin, 1997). Selain itu, Wanous, Reichers, dan Austin (1997) menyatakan bahwa individu yang memiliki sikap STPO melaporkan bahwa dirinya tidak mendapatkan kesempatan yang berarti dalam penentuan keputusan, merasa tidak diberikan informasi tentang apa yang terjadi di lingkungan pekerjaan, dan memiliki atasan atau wakil grup yang kurang berkomunikasi dengan mereka. Sementara itu, Wanous, Reichers, dan Austin (2000) menyatakan bahwa STPO merupakan respon yang dipelajari dan berkembang berdasarkan hal yang terjadi di organisasi bukan predisposisi dari kepribadian individu.

### **3.3. KARAKTERISTIK SINISME TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI**

Menurut Wanous, Reichers, & Austin (2000), elemen pada STPO memiliki keterkaitan dengan teori ekspektasi (*expectancy theory*) dan teori atribusi (*attribution theory*). Pada teori ekspektasi, seseorang merasa yakin bahwa performa yang baik merupakan hasil dari usaha personal. Pada konteks STPO, karyawan menganggap bahwa kesuksesan perubahan organisasi merupakan hasil dari usaha pihak-pihak yang bertanggung jawab. Sedangkan pada teori atribusi juga sejalan dengan konsep STPO, di

mana seseorang menyalahkan perilaku orang lain, dalam hal ini adalah orang-orang yang bertanggung jawab atas kegagalan perubahan yang terjadi.

Di samping itu, sinisme terhadap perubahan organisasi juga memiliki kecenderungan untuk menjadi *self-fulfilling prophecy* seseorang (Wanous, Reichers, & Austin, 2000), yaitu pandangan individu terhadap suatu hal akan mendekatkan dirinya terhadap perilaku yang selaras dengan pandangannya sehingga menyebabkan pandangan tersebut benar-benar terjadi. Dengan kata lain, ketika anggota organisasi menganggap perubahan tidak akan berhasil, maka dia akan mengeluarkan usaha yang minim dalam menyukseskan perubahan tersebut. Hal ini berakibat kegagalan perubahan akan dapat benar-benar terjadi. Hal ini terjadi karena kemungkinan adanya pengaruh kegagalan di masa lalu dalam sinisme anggota organisasi terhadap perubahan yang sekarang terjadi (Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Kegagalan di masa lalu berpotensi membuat anggota organisasi memandang dan memprediksi perubahan saat ini akan gagal pula sehingga kemudian terjadi *self-fulfilling prophecy*.

### **3.4. ANTESEDEN SINISME TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wanous dkk (2000), Ferres dan Connel (2004), Bommer dkk (2005), Berneth dkk (2007), dan Marthur dkk (2013), menemukan bahwa terdapat berbagai anteseden dari sinisme terhadap perubahan organisasi pada anggota organisasi, yaitu:

#### **1) Kecenderungan Untuk Memiliki Perasaan Negatif (*negative affectivity*).**

Perasaan negatif merujuk pada kepribadian seseorang dalam memandang kehidupan secara umum dengan negatif. Pada seseorang dengan perasaan negatif yang tinggi, maka ia diasumsikan mempunyai predisposisi untuk bersikap sinis terhadap apapun, termasuk sinis terhadap hal-hal yang terjadi di lingkungan kerjanya. Meskipun demikian, pada penelitian yang dilakukan oleh Wanous dkk (2000) diketemukan bahwa perasaan negatif justru berkontribusi kecil terhadap varians STPO dibandingkan dengan ketiga variabel lainnya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Wanous dkk (2000) menyatakan bahwa sinisme terhadap perubahan organisasi merupakan respon yang dipelajari dan bukan dampak dari suatu predisposisi kepribadian.

**2) Efektivitas Penyelia/Pemimpin (*supervisor/leader's role effectiveness*).**

Efektivitas penyelia/pemimpin merupakan anteseden yang berfokus pada faktor pengalaman seseorang di organisasi. Seberapa efektif peran penyelia/pemimpin dapat dinilai melalui beberapa tingkah laku antara lain, menyediakan informasi, mendengarkan secara efektif, mudah dihubungi, dan menunjukkan perhatian. Selain itu, jika kinerja seorang penyelia/pemimpin dipandang tidak efektif oleh bawahannya, penyelia/pemimpin tersebut akan cenderung disalahkan ketika perubahan organisasi gagal dilakukan.

**3) Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan (*participation in decision making*).**

Pelibatan anggota organisasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan membuat mereka cenderung tidak menyalahkan atasannya apabila keputusan yang diambil tidak berdampak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini karena anggota organisasi tersebut diberikan ruang untuk turut berkontribusi ketika mengambil sebuah keputusan dan juga paham atas isu yang terjadi. Studi ini juga menunjukkan bahwa ketika anggota organisasi dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan memiliki atasan yang efektif maka tingkat sinisme terhadap perubahan organisasi akan lebih rendah (Wanous, Reichers, dan Austin, 2000).

Wanous, Reichers, dan Austin (2000) membuktikan bahwa STPO lebih berkorelasi dengan faktor organisasional daripada faktor individual; penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh atau efek negatif terhadap STPO sangat rendah dibandingkan dengan pengaruh keikutsertaan dalam pengambilan keputusan dan efektivitas atasan terhadap STPO (Brown & Cregan, 2008).

**4) Jumlah Perubahan Sebelumnya (*amount of change*).**

Jumlah perubahan yang sebelumnya dialami oleh anggota organisasi mempengaruhi munculnya STPO. Pandangan pesimistik anggota organisasi akan kesuksesan perubahan yang merupakan salah satu elemen dari definisi STPO yang diajukan dipengaruhi oleh pengalaman anggota organisasi terkait perubahan pada organisasinya.

**5) Pengalaman dan Hubungan Dalam Pekerjaan.**

Pengalaman dan hubungan dalam pekerjaan menjadi hal yang krusial dalam berkembangnya sikap sinisme terhadap perubahan organisasi, oleh karena itu diperlukan adanya penelitian yang melihat hubungan dari konstruk-konstruk yang mempengaruhi hubungan anggota organisasi dengan atasan maupun pemimpin lainnya. Munculnya STPO juga didorong oleh persepsi

anggota organisasi bahwa informasi yang didapatkan kurang dan dirinya tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan, walaupun begitu, tidak semua orang dalam organisasi merasakan hal yang sama. Hal ini dapat disebabkan oleh persepsi yang berbeda pada setiap orang terhadap terbukanya informasi.

**6) Keterbukaan Informasi dan Komunikasi.**

Hubungan bawahan dengan atasannya terkait dengan keterbukaan informasi dan pelibatan dalam pembuatan keputusan menjadi faktor munculnya STPO (Wanous dkk, 2000). Bagi anggota organisasi, penting untuk merasakan bahwa dirinya diberikan kesempatan dan informasi yang cukup dan setara dengan rekan-rekannya, terutama pada masa perubahan. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan juga menjadi faktor penting untuk mengurangi adanya sikap sinisme terhadap perubahan organisasi.

**7) Keadilan Organisasi.**

Keadilan organisasi merujuk pada kesamaan dan kesetaraan yang dipersepsi oleh anggota organisasi terhadap hasil, prosedur, dan interaksi yang didapatkan dari atasannya. Dalam hal ini, proses distribusi sumber daya yang ada pada perubahan organisasi dapat membuat perubahan organisasi dijadikan sarana untuk

mengevaluasi persepsi keadilan pada anggota organisasi (Bernierth dkk, 2007). Penelitian Bernierth dkk (2007) sebelumnya menunjukkan bahwa dimensi prosedural dan interaksional memprediksi *organizational cynicism* (sinisme organisasi) yang merupakan perasaan bahwa organisasi memiliki integritas yang rendah dan sikap frustrasi, hina, dan tidak percaya (Rubin dkk, 2009). Hal ini disebabkan oleh karena dalam usaha melakukan perubahan, mereka yang sinis akan menyangsikan perkataan atasan mereka, sehingga adanya keadilan interaksional seharusnya akan menghalangi munculnya sinisme organisasi. Begitu pula dengan keadilan prosedural, Reichers, Wanous, dan Austin (1997) menyebutkan bahwa orang akan lebih sinis ketika mereka merasa bahwa mereka tidak diberikan kesempatan yang berarti saat penentuan keputusan pada saat perubahan organisasi. Meskipun demikian, penelitian tersebut belum memperlihatkan hubungan dari keadilan organisasi terhadap STPO secara langsung.

#### **8) Pengalaman Kurang Menyenangkan.**

Pengalaman masa lalu yang kurang menyenangkan yang dialami di organisasi juga akan dapat memunculkan sikap sinisme terhadap perubahan organisasi (Watson, Clark, dan Tellegen, 1982, dalam

Wanous, Reichers & Austin, 2000). Hal ini disebabkan oleh karena adanya pengalaman masa lalu yang kurang menyenangkan, khususnya bila berhubungan dengan perubahan organisasi. Hal ini akan membuat orang memiliki persepsi yang negatif terhadap organisasi dan perubahan organisasi yang akan dilakukan.

**9) Persepsi Dukungan Organisasi (*perceived organizational support*).**

Penelitian Ferris dan Connel (2004) menunjukkan bahwa bagaimana persepsi anggota organisasi terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap mereka, akan memiliki pengaruh positif terhadap turunya sikap sinisme terhadap perubahan organisasi. Hal ini disebabkan karena anggota organisasi merasa bahwa mereka memperoleh dukungan dari organisasi dan manajemen. Dengan demikian, anggota organisasi akan mengurangi sikap sinisnya terhadap organisasi dan terhadap perubahan organisasi.

**10) Kepemimpinan Transformational (*transformational leadership*).**

Kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pendekatan dan pengembangan individu, sangat membantu dalam membangun sikap positif terhadap



perubahan organisasi, dan mengurangi sikap sinis terhadap perubahan organisasi (Ferres dan Connel, 2004; Bommer, W.H., Rich, G.A., & Rubin, R.S., 2005),

Berdasarkan uraian mengenai anteseden (faktor-faktor pengaruh) sikap sinisme terhadap perubahan organisasi, maka tampak bahwa ada variabel yang berasal dari dalam diri individu dan ada juga yang berasal dari lingkungan organisasi.

### **3.5. DAMPAK SINISME TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI**

Adanya sinisme terhadap perubahan organisasi akan memunculkan sikap negatif terhadap perubahan dan organisasi, dan akan memunculkan konsekuensi negatif bagi organisasi. Anggota organisasi yang sinis terhadap organisasi dan perubahan pada organisasinya akan berkurang komitmennya terhadap organisasi (Reichers, Wanous, dan Austin, 1997). Lebih lanjut, sikap sinisme terhadap perubahan organisasi berdasarkan penelitian terdahulu juga menunjukkan memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan pada komitmen afektif terhadap perubahan, komitmen organisasi, kepuasan kerja maupun perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*), serta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan anggota organisasi

meninggalkan organisasinya (Mino, 2000; Wanous, Reichers, & Austin, 2000; Bernerth, Armenakis, Field, & Walker, 2007).

### **3.6. PENELITIAN SINISME PADA PERUBAHAN ORGANISASI**

Hasil penelitian yang dilakukan Wanous, Reichers, & Austin (2000) dapat bermanfaat bagi organisasi yang sedang merencanakan atau melakukan perubahan. Akan tetapi, penelitian tersebut memiliki keterbatasan dalam hal ruang lingkup, yakni dilakukan hanya di wilayah Midwestern, Amerika Serikat. Studi dari Bommer dkk (2005) menunjukkan terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dengan STPO. Begitu juga dengan studi dari Wu, Neubert, dan Yi (2007) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara negatif dengan STPO pada organisasi-organisasi besar di China. Studi-studi tersebut telah meneliti hubungan kepemimpinan transformasional terhadap STPO, karena kepemimpinan transformasional sering dianggap sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang efektif (Wu dkk, 2007), tetapi studi yang meneliti hubungan langsung antara efektivitas pemimpin dengan STPO masih terbatas. Meskipun demikian, penelitian yang serupa di Indonesia terlihat masih sangat terbatas dan nyaris belum dilakukan.

Sementara itu, bila mempertimbangkan pentingnya peran sikap sinisme terhadap keberhasilan perubahan organisasi, maka berbagai penelitian yang terkait dengan isu sikap sinisme terhadap perubahan organisasi perlu dilakukan di Indonesia. Disamping itu pula, penelitian yang dilakukan selama ini lebih banyak dilakukan di sektor swasta, sedangkan sektor publik, badan usaha milik negara, pemerintah maupun institusi nirlaba lainnya masih sangat jarang.

### **3.7. RINGKASAN**

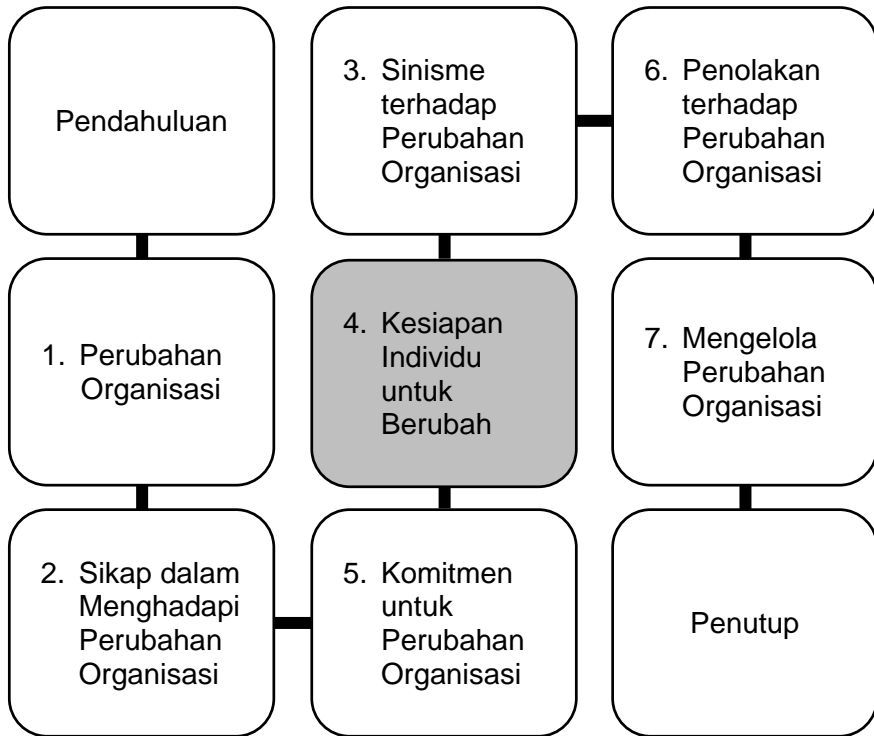
Perubahan perlu dilakukan oleh setiap organisasi untuk dapat beradaptasi dan tetap dapat bersaing di kancah perubahan organisasi. Meskipun demikian, pada prakteknya tidak semua program perubahan organisasi dapat terlaksana dengan baik, dan salah satu penyebabnya adalah faktor manusia. Faktor manusia disini, tidak hanya karena mereka tidak memiliki komitmen terhadap perubahan, tetapi juga belum siap dalam menghadapi perubahan, bahkan cenderung memiliki sikap sinisme terhadap perubahan organisasi.

Sikap sinisme terhadap perubahan organisasi, ditentukan oleh 2 (dua) faktor, yaitu: 1) pesimisme terhadap keberhasilan, dalam arti pengalaman masa lalu mengenai perubahan organisasi adalah kurang menggembirakan,

sehingga muncul sikap pesimisme terhadap perubahan organisasi; dan 2) menumpahkan kesalahan pada mereka yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan organisasi

Mengingat pentingnya pengurangan sikap sinisme terhadap perubahan organisasi, maka pemahaman mengenai sikap sinisme terhadap perubahan organisasi, penyebab, serta dampaknya diharapkan akan dapat memberikan masukan bagi para pemimpin perubahan untuk dapat merencanakan dan mengelola perubahan organisasi dengan efektif.

## **BAB 4: KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH**



Kesiapan untuk berubah diperlukan sebelum memulai suatu perubahan organisasi. Kesiapan tersebut adalah keyakinan, perilaku, dan intensi seseorang terhadap perubahan organisasi.

## **4.1. PENGANTAR**

Pembahasan sebelumnya menyatakan bahwa manusia sangat berperan dalam keberhasilan perubahan organisasi. Pertanyaannya adalah: manusia atau anggota organisasi yang seperti apa? Sesuai dengan pembahasan mengenai tahapan perubahan organisasi, khususnya konsep tahapan perubahan organisasi dari Kurt Lewin, terlihat bahwa salah satu tahapannya adalah *unfreezing*. *Unfreezing* adalah selaras dengan konsep kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), karena pada tahapan tersebut anggota organisasi akan mulai melepaskan cara-cara lama dan siap untuk berubah. Apakah yang dimaksud dengan kesiapan individu untuk berubah, faktor apa yang mempengaruhi, dan apa dampak dari adanya kesiapan individu untuk berubah? Pertanyaan-pertanyaan tersebut dibahas pada Bab ini.

## **4.2. PENGERTIAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH**

Kesiapan untuk berubah telah dikonseptualisasikan dan didefinisikan melalui berbagai cara (Madsen, Miller, & John, 2005). Hal ini antara lain didukung dengan sifat dasar dari kesiapan untuk berubah yang kompleks sehingga menyebabkan banyak penelitian mengenai konstruk ini memuat banyak definisi kesiapan untuk berubah yang berbeda-beda (Holt dkk, 2007).

Beberapa definisi mengenai kesiapan individu untuk berubah, dan salah satu definisi adalah yang dinyatakan oleh Armenakis dkk (1993), yaitu:

*“...as people’s beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and their perception of individual and organizational capacity to successfully make those changes.”*

Dengan perkataan lain, kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan, perilaku, dan intensi seseorang terhadap perubahan yang dibutuhkan dan terkait dengan persepsi mereka terhadap kapasitas individual dan organisasinya untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan tersebut. Lebih lanjut, Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) mendefinisikan kesiapan untuk berubah, sebagai: *the cognitive to behaviors of either resistance to or support for change efforts.*”

Disisi lain, Hanpachern (1997) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai berikut:

*“Readiness for change is the extent to which individuals are mentally, psychologically, or physically ready, prepared, or primed, to participate in organization development activities.”*

Armenakis dkk (1993), Anderson (2002), lebih lanjut menyatakan bahwa:

*“Employee readiness is the cognitive precursor the behaviours that support the change effort and is reflected ini organizational members’ willingness to adopt the change.”*

Pengertian ini ditunjang pula oleh Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007), yang menyatakan bahwa: kesiapan untuk berubah adalah seberapa besar individu secara kognitif dan emosional menampilkan penerimaan dan usaha untuk dapat melaksanakan rencana dalam rangka melakukan perubahan terhadap kondisi saat itu.

Lebih lanjut, Bouckennooghe dan Devos (2007) menyatakan bahwa pada konsep kesiapan untuk berubah sesungguhnya terdapat pengaruh emosional individu terhadap perubahan. Kesiapan untuk berubah adalah sebuah sikap terhadap perubahan yang terdiri dari dua komponen utama yang terdiri dari segi afektif dan intensi. Kedua komponen tersebut merupakan evaluasi seseorang terhadap suatu obyek atau keadaan tertentu. Komponen afektif merujuk pada perasaan seseorang terhadap perubahan yang ada, sedangkan komponen intensi dipengaruhi oleh intensi berperilaku seseorang terhadap perubahan.

Berdasarkan berbagai pengertian, maka dapat dilihat bahwa dalam kesiapan untuk berubah terdapat kesiapan mental, psikologis, ataupun fisik dari individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi.



### 4.3. DIMENSI KESIAPAN UNTUK BERUBAH

Secara umum, Hanpachern (1997) mengungkapkan tiga dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu:

#### 1) Mempromosikan Perubahan (*promoting change*).

Dimensi ini menggambarkan sikap atau respon individu dimana dirinya menunjukkan dukungan terhadap perubahan organisasi, dengan cara mempromosikan perubahan organisasi terhadap orang lain.

#### 2) Berpartisipasi Pada Perubahan (*participating change*).

Dimensi ini mencerminkan tindakan individu yang mendukung implementasi perubahan organisasi, dengan cara melakukan berbagai usaha untuk mencapai keberhasilan tersebut.

#### 3) Menolak Perubahan (*resisting change*).

Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu yang menolak perubahan yang ditunjukkan dengan adanya sikap negatif terhadap perubahan organisasi.

Selain ke-tiga dimensi di atas, Holt dkk (2007) menyatakan bahwa terdapat berbagai dimensi dari kesiapan berubah, yaitu sebagai berikut:

#### 1) Ketepatan Untuk Melakukan Perubahan (*appropriateness*).

Untuk bersedia melakukan perubahan seseorang memerlukan alasan yang logis mengenai mengapa dirinya harus berubah. Selain itu ia harus merasakan

kebutuhan yang bertujuan pada manfaat positif dan memiliki prospek, baik dari perubahan itu, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan organisasi dengan perubahan.

**2) Kepercayaan Diri Terhadap Kemampuan Untuk Berubah (*change efficacy*).**

Anggota organisasi yang akan berubah harus merasa bahwa ia akan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang berhubungan dengan perubahan. Kepercayaan diri ini penting untuk dimiliki karena ia akan merasa dirinya dapat membantu pelaksanaan perubahan yang prospektif.

**3) Dukungan Manajemen (*management support*).**

Anggota organisasi merasakan bahwa tidak hanya dirinya yang berusaha untuk melaksanakan perubahan, akan tetapi pemimpin dan manajemen organisasi juga ikut memberikan dukungan dan memiliki komitmen yang mengarahkan pada pelaksanaan perubahan.

**4) Manfaat Bagi Seseorang (*personal valence*).**

Pada umumnya pertanyaan yang muncul pertama kali dalam diri seseorang pada waktu diminta untuk berubah adalah: Apa keuntungan yang akan saya peroleh? (*What's in it for me?*) Anggota organisasi merasakan bahwa dirinya akan mendapatkan manfaat yang positif

dari pelaksanaan perubahan prospektif yang dilakukan oleh diri sendiri dan oleh organisasi.

Keempat dimensi di atas diturunkan dari definisi yang dinyatakan oleh Holt dkk (2007) dimana dimensi pertama yaitu ketepatan berubah berkaitan dengan apa yang berubah. Dalam hal ini anggota organisasi akan memperhatikan hal-hal yang berubah dalam organisasi dan memutuskan apakah perubahan tersebut sesuai dan tepat dengan kebutuhan organisasinya.

Dimensi kedua adalah mengenai kepercayaan diri individu dalam menghadapi perubahan. Holt dkk (2007) menyatakan bahwa salah satu karakteristik individu yang penting untuk dapat memiliki kesiapan untuk berubah adalah adanya kepercayaan diri, karena dengan adanya kepercayaan diri maka individu merasa mampu untuk melaksanakan perubahan dan akan membantu pelaksanaan perubahan yang prospektif. Sementara itu, dimensi dukungan manajemen diperlukan. Anggota organisasi akan mengetahui apakah manajemen memberikan dukungan atau tidak terhadap perubahan yang sedang berlangsung, dan apakah perubahan tersebut membawa keuntungan personal baginya. Jawaban dari pertanyaan tersebut akan menjadi masukan dan informasi

penting bagi seseorang dalam mengikuti perubahan di organisasi.

Disamping itu, Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) mengungkapkan bahwa ada 5 dimensi yang mempengaruhi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, yaitu:

**1) Perbedaan (*discrepancy*).**

Armenakis dkk (1993) menambahkan bahwa diskrepansi berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap sejauh mana perubahan perlu dilakukan dengan ada atau tidaknya alasan dan kebutuhan untuk masa depan. Untuk itu, pesan serta informasi yang dikomunikasikan harus mencakup kebutuhan untuk berubah dan harus konsisten dengan faktor kontekstual yang relevan (Armenakis dkk, 1993). Lebih lanjut, Anderson (2002) menyatakan bahwa pemimpin perubahan perlu memahami bagaimana sebuah organisasi berubah dan memfasilitasi individu untuk siap menghadapi perubahan (Anderson, 2002). Informasi yang diberikan kepada individu bertujuan untuk menciptakan kesadaran bahwa perubahan perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan cita-cita yang diinginkan. Dalam hal ini, individu perlu mengetahui keadaan saat ini dan tujuan yang diharapkan dan juga harus terlebih dahulu percaya bahwa perubahan perlu dilakukan (Armenakis, 2002).

Kepercayaan akan perbedaan dibutuhkan untuk menunjukkan bagaimana keadaan saat ini dan sebuah organisasi berbeda dengan keinginan akhir (Katz dan Kahn, 1978; Armenakis, 1993). Diskrepansi dari kondisi yang disampaikan perlu mencakup kemana arah organisasi, sikap yang diinginkan, dan alasan mengapa perubahan tersebut perlu dilakukan (Armenakis, 1993).

## **2) Keyakinan Terhadap Perubahan (*efficacy*).**

Keyakinan terhadap perubahan mengacu pada sejauh mana seseorang merasa memiliki keterampilan dan mampu melaksanakan tugas yang berhubungan dengan pencapaian perubahan di masa depan (Armenakis, 1993). Lebih lanjut, keyakinan terhadap perubahan mengarah pada kemampuan seseorang untuk berhasil (Bandura, dalam Armenakis, 2002). Untuk itu, dalam menciptakan kesiapan terhadap perubahan, seseorang tidak hanya mengkomunikasikan perbedaan yang ada, tetapi juga mendukung keyakinan anggota organisasi terhadap perubahan untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan (Holt dkk, 2007). Holt dkk (2007) menambahkan, bahwa keyakinan terhadap perubahan juga dipengaruhi oleh pola pikir, tindakan dan emosi.

## **3) Keuntungan Organisasi (*organizational valence*).**

Keuntungan organisasi mengacu pada perasaan seseorang mengenai sejauh mana organisasi akan

mendapatkan keuntungan dari implementasi perubahan organisasi (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007). Terkait dengan hal ini, pemimpin perubahan harus dapat menjelaskan apa keuntungan yang diperoleh dari adanya perubahan organisasi, baik bagi organisasi dimasa kini dan masa mendatang, maupun bagi anggota organisasi.

#### **4) Dukungan Atasan (*principal support*).**

Dukungan atasan merupakan perasaan dimana seseorang merasa bahwa pemimpin memiliki komitmen dan mendukung proses perubahan yang sedang terjadi (Armenakis dkk, 1993). Dalam hal ini, dengan adanya pemahaman dan perasaan bahwa anggota organisasi didukung oleh pemimpinnya, maka ia akan merasa lebih aman dan nyaman dalam menghadapi perubahan organisasi.

#### **5) Kepentingan Pribadi (*personal valence*).**

Anggota organisasi yang menghadapi perubahan pada umumnya memikirkan manfaat dari perubahan tersebut (Anderson, 2002). Untuk itu, mereka kadangkala memilih untuk menolak perubahan karena merasa takut terhadap perubahan yang akan membawa ketidakpastian atau hasil yang negatif (Vroom, dalam Anderson, 2002). Selama terjadi perubahan organisasi, Cobb, (dalam Armenakis 2002) mengemukakan bahwa anggota

organisasi dan target perubahan akan melihat dampak negatif serta positif dan hasil dari perubahan organisasi, baik bagi organisasi maupun bagi dirinya sendiri. Perubahan yang membawa dampak ancaman terhadap anggota organisasi akan membuat terjadinya penolakan terhadap perubahan (Clarke, 1996; Armenakis, 2002). Sementara itu, ketika perubahan tersebut dirasakan membawa manfaat, maka anggota organisasi akan termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk menjalani proses perubahan tersebut.

#### **4.4. FAKTOR KESIAPAN UNTUK BERUBAH**

##### **4.4.1. Faktor Individu dan Kesiapan Untuk Berubah**

Selain dari dimensi kesiapan seseorang untuk berubah, Cunningham dkk (2002 dalam Wittenstein, 2008) menyatakan bahwa cara terbaik untuk memprediksi kesiapan untuk berubah adalah dengan mengombinasikan faktor-faktor individual dengan faktor-faktor organisasi. Dalam hal ini, meskipun faktor individual turut berpengaruh, secara keseluruhan, faktor organisasi merupakan prediktor kesiapan untuk berubah yang paling baik (Cunningham dkk, 2002 dalam Wittenstein, 2008). Bouckenooghe (2007) juga merangkum beberapa studi mengenai kesiapan untuk berubah menjadi dua faktor besar yaitu faktor konteks dan faktor proses.

Lebih lanjut, Wittenstein (2008) melakukan studi literatur dan menemukan adanya konsistensi dalam identifikasi faktor-faktor besar yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah adalah merupakan kombinasi antara faktor individu dengan faktor organisasi.

#### **4.4.2. Karakteristik Manusia Dalam Kesiapan Untuk Berubah**

Kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh faktor karakteristik manusia (anggota organisasi), yaitu:

##### **1) Percaya Pada Kemampuan Diri (*self-efficacy*).**

Percaya pada kemampuan diri sendiri (*self-efficacy*) berdasarkan teori Bandura, merujuk pada keyakinan individu bahwa ia mampu untuk menghadapi tingkah laku perubahan spesifik yang diharapkan sepanjang waktu. Untuk itu, anggota organisasi yang mempercayai kemampuannya dalam mengatasi perubahan, berpartisipasi dalam perubahan, cenderung memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi dalam menghadapi perubahan organisasi (Readiness, 2002). Dengan perkataan lain, percaya pada kemampuan diri sendiri (*self-efficacy*) berkorelasi secara positif dengan kesiapan untuk berubah (Wittenstein, 2008).

##### **2) Pengetahuan dan Keterampilan Kerja.**

Pengetahuan dan keterampilan kerja menurut Hanpachern, Morgan, dan Griego (dalam Madsen dkk,



2005) mempengaruhi kesiapan seseorang untuk berubah. Hal ini disebabkan karena, dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan, maka anggota organisasi akan merasa lebih percaya pada kemampuannya, dan hal ini akan membuatnya lebih siap dalam menghadapi perubahan organisasi.

**3) Pusat Kendali (*Locus of control*).**

Orang-orang dengan pusat kendali internal (*internal locus of control*), akan cenderung memiliki kontrol pada lingkungan serta lebih besar keberhasilannya dalam perubahan organisasi. Sebaliknya, orang-orang dengan *external locus of control* mempercayai bahwa peristiwa yang terjadi dalam hidup mereka diakibatkan oleh faktor luar. Dalam hal ini, orang-orang dengan *internal locus of control*, melihat diri mereka sebagai agen perubahan yang aktif, dibandingkan orang-orang dengan *external locus of control*. Dengan kata lain, orang dengan *internal locus of control* memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih baik dibandingkan orang dengan *external locus of control* (Bouckenooghe, 2007).

**4) Kecenderungan Menilai (*Positive and Negative Affectivity*).**

*Positive affectivity* adalah kecenderungan seseorang untuk memiliki pandangan yang positif terhadap dunia

dan membuat dirinya menjadi lebih percaya diri, enerjik, serta menjadi orang yang menyenangkan sepanjang waktu (Judge, dalam Burris, 2008). Menurut Judge (dalam Burris, 2008), orang dengan *positive affectivity* bisa mengontrol atau mengendalikan lingkungannya. Dengan keadaan orang yang selalu berpikir positif, maka ia akan merasa lebih siap dalam menghadapi perubahan dan berusaha untuk mengatasi berbagai kondisi yang kurang nyaman pada saat terjadi perubahan organisasi. Sebaliknya orang dengan *negative affectivity* menilai perubahan sebagai sesuatu yang menekan dan mereka memiliki kemampuan yang kurang untuk mengatasinya (Parkes, dalam Burris, 2008).

#### **5) Harga Diri (*Self-esteem*).**

Harga diri (*self-esteem*) adalah karakteristik yang terkait dengan konsep individual mengenai kompetensi dan seberapa berharganya dirinya (Coopersmith, dalam Burris, 2008). *Self-esteem* terkait dengan harga diri seseorang, sedangkan *self-efficacy* terkait dengan persepsi seseorang mengenai kemampuannya untuk meraih suatu tujuan. Harga diri (*self-esteem*) berkorelasi secara positif dengan penerimaan terhadap perubahan (Wanberg & Banas, dalam Burris, 2008).

## 6) **Kepuasan Kerja.**

Kesiapan untuk berubah juga ditemukan berhubungan dengan kepuasan kerja dan performa kerja (McNabb & Sepic, dalam Madsen dkk, 2005). Dalam arti, semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka akan semakin tinggi pula kesiapan seseorang untuk berubah.

## 7) **Komitmen Organisasi.**

Meyer dan Allen (dalam Burris, 2008) meneliti komitmen organisasi seseorang sebagai ikatan psikologis anggota organisasi dengan organisasinya. Individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih terlibat dalam perubahan serta memiliki tingkah laku yang lebih konsisten dengan tujuan organisasi. Madsen dkk (2005) mendukung bahwa komitmen organisasi berkorelasi secara signifikan dengan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*). Madsen, Miller, dan John (2005) menemukan faktor komitmen yang terdiri dari identifikasi terhadap organisasi, loyalitas, serta keterlibatan anggota organisasi berkorelasi positif dengan kesiapan untuk berubah. Selain itu pula, penelitian yang dilakukan oleh Mangundjaya (2013) di salah sebuah badan usaha milik negara yang bergerak di industri sumber daya alam di Indonesia, menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan

signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Dengan perkataan lain, semakin tinggi komitmen seseorang untuk berubah, maka akan semakin tinggi pula kesiapannya untuk berubah.

#### **8) Sinisme Terhadap Perubahan.**

Sinisme terhadap perubahan meliputi hilangnya kepercayaan terhadap atasan, hasil, dan sejarah perubahan organisasi yang tidak berhasil, serta kecenderungan untuk melihat sesuatu dengan sudut pandang sinis (Wanous dkk, dalam Burriss, 2008). Anggota organisasi yang sinis cenderung akan menolak terhadap perubahan. Stanley dkk (dalam Burriss, 2008) menemukan bahwa sinisme berkorelasi positif dengan penolakan terhadap perubahan.

#### **9) Demografi.**

Kondisi demografis seseorang, antara lain usia, pendidikan, gender, dan sebagainya, terlihat juga memiliki korelasi yang positif terhadap perubahan organisasi. Cordery dkk; Ellis dan Child (dalam Burriss, 2008) menyatakan bahwa anggota organisasi dengan usia yang relatif lebih muda akan lebih mudah untuk menerima perubahan dibandingkan anggota organisasi yang lebih tua. Selain itu anggota organisasi yang baru atau pendek masa kerjanya dalam satu organisasi, cenderung untuk lebih mudah menerima perubahan

dalam organisasi. Setelah itu, tingkat pendidikan juga memiliki korelasi yang positif dengan penerimaan terhadap perubahan organisasi. Anggota organisasi dengan pendidikan yang lebih tinggi memiliki kesempatan lebih besar untuk menggunakan keahliannya (Cordero dkk, dalam Burris, 2008) karena dalam penggunaan keahlian memungkinkan anggota organisasi untuk menghadapi tantangan-tantangan baru dalam pekerjaan mereka.

Lebih lanjut, faktor demografis, seperti pendidikan dan posisi atau jabatan berhubungan secara signifikan dengan tingkat kesiapan untuk berubah. Devos dkk (2008) menunjukkan bahwa anggota organisasi yang memiliki pendidikan sarjana memiliki tingkat kesiapan untuk berubah lebih tinggi daripada anggota organisasi yang memiliki pendidikan akhir sekolah dasar. Begitu pula dengan jabatan, anggota organisasi yang berada pada posisi lebih tinggi terlihat memiliki kesiapan lebih tinggi untuk berubah daripada anggota organisasi dengan posisi yang lebih rendah.

#### **10) Kebutuhan Untuk Berubah.**

Bila anggota organisasi mengetahui bahwa organisasi perlu berubah, maka hal ini akan memperkuat kesiapan anggota organisasi untuk berubah. Penelitian

Armenakis dkk (1993) menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh antara pengetahuan mengenai kebutuhan untuk berubah dengan kesiapan individu untuk berubah. Lebih lanjut, Kotter (1997) menyatakan bahwa kesadaran mengenai kebutuhan untuk berubah merupakan hal utama yang harus ada dalam mengelola perubahan.

#### **11) Kesempatan Untuk Berpartisipasi Dalam Proses Perubahan.**

Kesempatan bagi anggota organisasi untuk berpartisipasi pada perubahan merupakan salah satu faktor penting dalam perubahan, Armenakis dkk (1993) menyatakan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam perubahan akan memberikan kontribusi terhadap munculnya kesiapan individu untuk berubah.

#### **4.4.3. Organisasi Dalam Kesiapan Individu Untuk Berubah**

Salah satu faktor organisasi yang memiliki pengaruh pada kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah hubungan sosial di tempat kerja (Madsen, Miller, & John, 2005). Hubungan sosial yang baik dalam tempat kerja membantu anggota organisasi untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan. Selain hubungan sosial di tempat kerja, ada faktor organisasi yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, seperti partisipasi aktif. Partisipasi aktif

merupakan suatu jalan untuk mencapai target perubahan, yang meliputi usaha untuk mencapai perubahan tersebut (Burriss, 2008). Anggota organisasi yang terlibat secara aktif dalam perubahan ataupun dalam pekerjaan akan membuat mereka lebih siap untuk menghadapi perubahan dibandingkan anggota organisasi yang tidak memiliki keterlibatan aktif. Sikap anggota organisasi terhadap perubahan tergantung dari persepsinya terhadap kehidupan organisasi, antara lain bagaimana ia diperlakukan oleh atasannya. Dalam hal ini, faktor organisasi yang berperan pada kesiapan untuk berubah antara lain adalah:

### **1) Keadilan Prosedural (*procedural justice*).**

Keadilan prosedural (*procedural justice*) merefleksikan keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang dirasakan oleh anggota organisasi terhadap atasannya. Pemimpin meningkatkan persepsi keadilan prosedural (*procedural justice*) ketika mereka membuat keputusan berdasarkan konsistensi diantara individu dan waktu, mengurangi terjadinya bias, ketepatan (keputusan didasari informasi yang baik dan opini yang ada), dapat diperbaiki (keputusan bisa diprotes atau diperbaiki), *presentativeness* (prosedur merefleksikan perhatian, nilai, dan cara berpikir), dan *ethicality*. Dengan adanya keadilan prosedural maka anggota organisasi bisa

terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena organisasi terbuka terhadap kritikan ataupun saran dari anggota organisasi. Dengan perkataan lain, anggota organisasi yang terlibat dalam pengambilan keputusan biasanya lebih siap dengan perubahan yang terjadi (Krause, 2008).

## **2) *Leader-Member Exchange (LMX)*.**

*Leader-member exchange* merefleksikan hubungan anggota organisasi antara bawahan dengan atasannya. Lebih lanjut, *leader-member exchange* mengukur derajat kepercayaan bawahan terhadap atasannya. Atasan dapat meningkatkan kualitas persepsi *leader-member exchange* dengan mengembangkan hubungan kerja yang positif dan memberi kesempatan pada anggota organisasi untuk melihat bagaimana cara mencapai tujuan organisasi, dengan cara membangun kerjasama antara atasan dan bawahan. *Leader-member exchange* yang tinggi akan memudahkan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan.

## **3) *Kredibilitas Manajemen (management credibility)*.**

Kredibilitas manajemen (*management credibility*) merefleksikan persepsi anggota organisasi mengenai konsistensi antara ucapan manajemen dengan yang dilakukan. Tingkah laku pemimpin yang mempengaruhi kepercayaan antara lain adalah: konsistensi, integritas



(mencakup mengatakan yang jujur, memegang janji), membagi kekuasaan dalam pembuatan keputusan melalui pendelegasian, komunikasi dan kebaikan hati (mendemonstrasikan kepedulian). Dengan demikian, seseorang yang memiliki kredibilitas manajemen yang tinggi akan membuat anggota organisasi lebih siap untuk berubah.

#### **4) Persepsi Dukungan Organisasi (*perceived organizational support*).**

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dideskripsikan sebagai persepsi oleh anggota organisasi bahwa organisasi peduli, menghargai, dan mendukung mereka. Dalam arti, anggota organisasi mempercayai organisasi akan memperhatikan kebutuhan dan minat mereka, rasa percaya ini akan mempengaruhi cara anggota organisasi bekerja. Pemimpin dalam hal ini bisa menunjukkan dukungan organisasinya dengan cara berkomunikasi sesuai dengan kebutuhan yang ada. Dukungan organisasi yang tinggi akan dapat menyiapkan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini, faktor dukungan (*support*) serta lingkungan organisasi yang kondusif untuk melakukan inovasi mempengaruhi kesiapan anggota organisasi untuk berubah (Huy dalam Wittenstein, 2008).

## **5) Kepercayaan Terhadap Manajemen.**

Penelitian dari Weber dan Weber (dalam Wittenstein, 2008) menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap manajemen, persepsi tentang dukungan penyelia, dan persepsi mengenai kesiapan organisasi memiliki hubungan dengan kesiapan individu untuk berubah.

### **4.5. PENELITIAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Mangundjaya (2012b), pada organisasi yang bergerak di lembaga keuangan dan perbankan, tampak bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kesiapan Individu untuk berubah. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh anggota organisasi, maka akan diikuti oleh peningkatan kesiapan individu untuk berubah.

Hasil penelitian selanjutnya juga menunjukkan bahwa keterikatan anggota organisasi (*employee engagement*) memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah (Mangundjaya, 2012b). Dengan kata lain, semakin tinggi keterikatan anggota organisasi seseorang, maka akan diikuti oleh peningkatan kesiapannya untuk berubah.

Hasil penelitian Lizar, Mangundjaya, dan Rachmawan (2015) menunjukkan bahwa *psychological*

*capital* memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Dengan perkataan lain, semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki oleh anggota organisasi, maka akan diikuti oleh peningkatan kesiapan individu untuk berubah.

Meskipun demikian, penelitian Mangundjaya (2012) menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior—OCB*) dan *workplace well-being* dengan kesiapan individu untuk berubah. Hal ini merupakan sesuatu hal yang menarik, karena biasanya bila seseorang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang tinggi, maka biasanya mereka juga loyal terhadap organisasi, dan berusaha untuk melakukan berbagai hal untuk organisasi termasuk untuk siap dalam menghadapi perubahan. Disamping itu, terlihat bahwa tingginya *workplace well-being* seseorang terlihat tidak diikuti dan tidak memberikan kontribusi terhadap kesiapan seseorang untuk berubah.

#### **4.6. RINGKASAN**

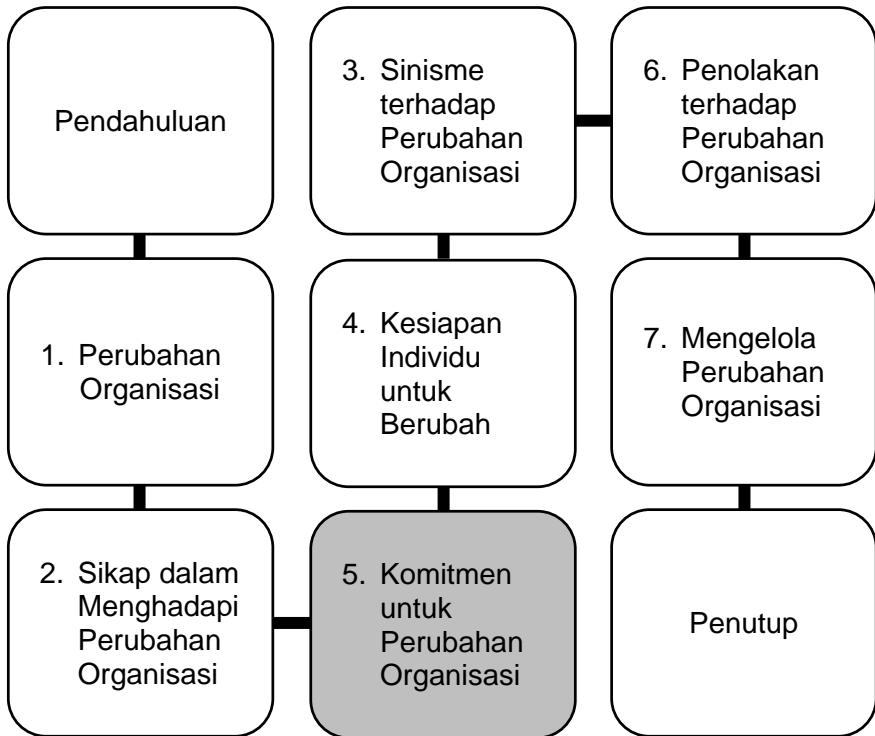
Manusia dalam hal ini anggota organisasi memiliki peran penting pada keberhasilan suatu perubahan organisasi. Hal ini antara lain dimulai dengan adanya perasaan mengenai kesiapan dari anggota organisasi

dalam menghadapi perubahan. Kesiapan ini perlu ada, karena selaras dengan konsep *unfreezing*, maka seseorang harus mampu membuka diri, melepaskan dari konsep lama, paradigma lama, serta cara-cara lama terlebih dahulu sebelum memulai suatu perubahan.

Kesiapan individu (anggota organisasi) untuk berubah di pengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari anggota organisasi itu sendiri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi. Berbagai penelitian, baik di mancanegara maupun di Indonesia telah dilakukan meskipun belum pada berbagai jenis industri.

Mengingat pentingnya kesiapan seseorang untuk berubah, maka pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah diperlukan agar dapat merancang perubahan organisasi dengan sebaik mungkin.

## **BAB 5: KOMITMEN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI**



Komitmen terhadap perubahan organisasi merupakan esensi dari keberhasilan suatu perubahan organisasi. Tanpa adanya komitmen dari anggota organisasi, maka perubahan tidak dapat terinternalisasi.

## **5.1. PENGANTAR**

Dalam proses perubahan organisasi, yang diinginkan oleh para pemimpin perubahan adalah tidak hanya adanya perubahan sesaat saja, tetapi perubahan yang dilakukan sudah terinternalisasi menjadi suatu kondisi, situasi dan perilaku baru. Meskipun demikian, tidak semua program perubahan berakhir dengan keberhasilan, bahkan yang seringkali terjadi adalah kegagalan dari program perubahan yang telah dicanangkan. Salah satu sumber kegagalan dari suatu program perubahan adalah manusia, yaitu kurangnya dukungan dan komitmen dari para anggota organisasi terhadap perubahan organisasi.

Mengingat pentingnya komitmen terhadap perubahan, yang merupakan hasil akhir dari suatu kerja atau proses perubahan organisasi, maka dalam bab ini akan dibahas mengenai komitmen terhadap perubahan. Pembahasan akan mencakup pengertian, dimensi, faktor-faktor yang mempengaruhi, dampak/manfaat komitmen terhadap perubahan, serta diikuti dengan pembahasan mengenai hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan, maupun kiat-kiat praktis untuk dapat meningkatkan komitmen terhadap perubahan.

## **5.2. PENGERTIAN KOMITMEN PERUBAHAN**

Komitmen perubahan seperti yang dinyatakan oleh Herscovitch & Meyer (2002) adalah sebagai berikut:

*“Commitment to change as a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative. This mind-set can be reflected to varying degree in three dimensions: a) desire to provide support for the change based on a belief in its inherent benefits to change (affective commitment); b) a recognition that there are costs associated with failure to provide support for the change (continuance commitment to change); and c) sense of obligation to provide support for the change (normative commitment to change. In other words, individuals can feel bound to support a change initiative because they want to, have to, and/or ought to.” (Herscovitch & Meyer, 2002, hal. 302).*

Berdasarkan definisi tersebut di atas terlihat bahwa Herscovitch dan Meyer (2002) menyatakan bahwa komitmen perubahan sebagai suatu dorongan yang mengikat seseorang untuk melakukan tindakan yang dianggap sangat penting untuk kesuksesan implementasi dari suatu inisiatif perubahan.

### **5.2.1. Dimensi Komitmen Terhadap Perubahan**

Herscovitch dan Meyer (2002) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen terhadap perubahan, yaitu komitmen afektif terhadap perubahan, komitmen kontinuans terhadap perubahan, dan komitmen normatif

terhadap perubahan. Rincian tiga dimensi komitmen terhadap perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

### **1) Komitmen Afektif Terhadap Perubahan.**

Herscovith & Meyer (2002) memberikan definisi sebagai berikut:

*“Affective commitment to change (AC2C) refers to a desire to support a specific change being introduced in the workplace. Based on positive feelings, forwards the change being implemented in the organization.” (Herscovitch & Meyer, 2002).*

Herscovith dan Meyer (2002) menyatakan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan sebagai suatu keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang dilandasi pada kepercayaan bahwa perubahan memiliki manfaat atau perubahan adalah merupakan hal yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif perubahan yang memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kinerja, keberhasilan, dan proses pembelajaran. (Parish dkk, 2007).

### **2) Komitmen Kontinuans Terhadap Perubahan.**

Herscovith dan Meyer (2002) memberikan definisi mengenai komitmen kontinuans terhadap perubahan, yaitu:

*“Continuance commitment to change (CC2C) refers to the employees understanding that resistance to change is associated with specific costs to the*



*company and to themselves; they remain committed due to the high cost of leaving. In other words, the employees stay with the organization because they need to and because it would be too costly (financially or otherwise) to leave.”*

Berdasarkan definisi tersebut di atas, tampak bahwa komitmen kontinuans terhadap perubahan terjadi karena anggota organisasi akan merasakan suatu situasi yang merugikan, seperti penurunan pangkat, pengurangan pendapatan, dan sebagainya bila tidak mengikuti tuntutan perubahan. Dapat juga terjadi jika anggota organisasi tidak memiliki pilihan lain selain mengikuti tuntutan organisasi. Dengan kata lain, komitmen kontinuans terhadap perubahan merupakan suatu kesadaran akan terdapatnya biaya yang dihubungkan dengan tidak berpartisipasinya anggota organisasi dalam memberikan dukungan terhadap perubahan. Misalnya: komitmen kontinuans terhadap perubahan akan terjadi pada saat organisasi menggunakan strategi penggunaan imbalan untuk anggota organisasi yang patuh dan hukuman bagi yang tidak patuh.

### **3) Komitmen Normatif Terhadap Perubahan.**

Komitmen normatif terhadap perubahan menurut Herscovitch dan Meyer (2002) adalah:

*“Normative commitment to change (NC2C) reflects a sense of obligation to be supportive. This variable can be explained by stating that the employees will stay with the organization because they feel they must do so, this is the feeling of external obligation- in other words, the employees stay with the organization they believe they have to.” (Herscovitch & Meyer, 2002).*

Dengan kata lain, komitmen normatif terhadap perubahan merupakan suatu komitmen yang terjadi karena adanya perasaan wajib pada individu dalam memberikan dukungan terhadap perubahan. Komitmen normatif terhadap perubahan berkembang melalui sosialisasi. Hal ini terjadi ketika anggota organisasi merasa perlu untuk mengembalikan sesuatu kepada organisasinya karena mereka telah dipenuhi harapannya. Selain dari itu, dapat juga terjadi pada waktu anggota organisasi telah setuju untuk memiliki komitmen terhadap perubahan yang dibuat berdasarkan kontrak psikologis, yang merupakan kesepakatan tak tertulis antara anggota organisasi dengan organisasinya.

### **5.3. FAKTOR PENGARUH TERHADAP KOMITMEN PERUBAHAN**

Berbagai pakar melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perubahan, yaitu: 1) bersumber dari dalam individu; dan 2) bersumber dari luar individu/lingkungan eksternal.

### **5.3.1. Sumber Pengaruh Dari Dalam Individu.**

Faktor yang mempengaruhi komitmen perubahan yang berasal dari individu antara lain adalah:

#### **1) Keyakinan (*efficacy*).**

*Efficacy* adalah keyakinan mengenai kemampuan seseorang untuk mencapai suatu keberhasilan (Bandura 1986, dalam Armenakis 2001). Untuk itu, dalam menciptakan kesiapan individu, maka pemimpin sebaiknya tidak hanya mengkomunikasikan perbedaan, tetapi juga mendukung keyakinan anggota organisasi mengenai perubahan organisasi (Holt dkk, 2007).

#### **2) Kesesuaian Dengan Kepentingan Pribadi.**

Umumnya pada setiap perubahan organisasi, individu akan selalu memikirkan manfaat dari perubahan tersebut (Anderson, 2002). Cobb dkk (1995 dalam Armenakis 2002) lebih lanjut mengemukakan bahwa individu akan melihat dampak negatif dan positif dari hasil perubahan, baik bagi organisasi maupun bagi dirinya sendiri. Hal ini membuat mereka kadangkala memilih untuk menolak perubahan karena merasa takut terhadap perubahan yang membawa ketidakpastian atau hasil yang negatif (Vroom 1964, dalam Anderson, 2002). Dalam hal ini, perubahan yang membawa dampak ancaman terhadap individu akan membuat terjadinya penolakan terhadap perubahan (Armenakis, 2002), dan sebaliknya bila

perubahan tersebut dirasakan akan membawa manfaat, maka individu akan merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras dalam menjalani perubahan tersebut.

### **3) Motivasi Kerja dan Otonomi Peran.**

Berdasarkan penelitian terlihat bahwa motivasi kerja seseorang terlihat berpengaruh pada komitmen afektif terhadap perubahan. Disamping itu, adanya otonomi peran yang diberikan pada seseorang juga terlihat memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif perubahan (Parish dkk, 2008).

### **4) Komitmen Organisasi (*organizational commitment*).**

Penelitian yang dilakukan Rashid dan Zhao (2010) serta Mangundjaya (2013) memperlihatkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen perubahan organisasi. Dengan adanya penelitian ini, sebenarnya membuktikan bahwa komitmen organisasi sangat berhubungan erat dengan komitmen terhadap perubahan, karena sebenarnya konsep komitmen perubahan adalah merupakan pengembangan dari komitmen organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002)

### **5) Kesesuaian Dengan Visi dan Pentingnya Strategi.**

Kesesuaian terhadap visi organisasi maupun pentingnya strategi organisasi bagi individu terlihat memiliki

hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen perubahan (Daif & Yusof, 2011; Parish dkk, 2011).

#### **6) Kesiapan Individu Untuk Berubah.**

Kesiapan individu untuk berubah (*individual readiness for change*) merupakan salah satu tahapan menuju komitmen terhadap perubahan. Untuk itu, kesiapan individu untuk berubah memiliki dampak positif terhadap komitmen perubahan. Hal ini terbukti pada penelitian oleh Mangundjaya (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kesiapan individu untuk berubah dan komitmen terhadap perubahan.

#### **5.3.2. Sumber Pengaruh Dari Luar Individu.**

Faktor pengaruh yang berada dari luar individu atau organisasi antara lain adalah:

##### **1) Keadilan Organisasi (*organizational justice*).**

Adanya persepsi bahwa keadilan organisasi turut berperan dalam komitmen perubahan. Hal ini antara lain terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Fuchs dan Edward (2011) serta Cobb dkk (1995, dalam Shum dkk, 2008) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *organizational justice* dengan komitmen afektif perubahan.

## **2) Dukungan Atasan.**

Dukungan atasan memegang peran penting dalam meningkatkan komitmen terhadap perubahan. Hal ini disebabkan karena bila bawahan atau anggota organisasi melihat bahwa perubahan organisasi kurang mendapat dukungan dari pemimpin mereka, maka hal ini membuat mereka menjadi skeptis dan tidak ingin berpartisipasi secara aktif terhadap perubahan (Armenakis, 2002). Dalam hal ini, pemimpin dalam perubahan organisasi perlu berperilaku sebagai agen perubahan yang dapat memunculkan komitmen dan perilaku dalam menghadapi tantangan pada perubahan organisasi, sehingga pemimpin dapat mengajak dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam perubahan yang terjadi (Smith, 2005).

Lebih lanjut, Sashkin dan Sashkin (2003) menunjukkan bahwa hal penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya adalah menciptakan suatu visi. Berbagai penelitian terdahulu menemukan bahwa pemimpin memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif terhadap perubahan (Herold dkk, 2008; Shoemaker, 2001; Shum dkk (2008). Selain itu, penelitian Parish dkk (2008) menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan memiliki

hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif terhadap perubahan (Parish dkk, 2008).

### **3) Komunikasi Perubahan.**

Bagaimana dan sejauh mana perubahan organisasi dikomunikasikan akan mempengaruhi efektivitas perubahan organisasi. Penelitian Mangundjaya (2014) serta Chawla & Kelloway (2004) juga menyatakan bahwa terhadap hubungan positif dan signifikan antara komunikasi perubahan organisasi dengan komitmen terhadap perubahan.

### **4) Kepercayaan Pada Organisasi.**

Kepercayaan terhadap pihak manajemen/organisasi (*trust in management*) merupakan salah satu faktor yang berperan dalam efektivitas perubahan. Penelitian Kalyal dan Saha (2008) menunjukkan bahwa kepercayaan pada organisasi/manajemen dapat mempengaruhi komitmen terhadap perubahan. Dalam hal ini, kepercayaan pada organisasi memiliki hubungan yang positif dengan komitmen afektif terhadap perubahan.

### **5) Keikutsertaan Dalam Pengambilan Keputusan.**

Sejauh mana anggota organisasi dilibatkan dalam pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan perubahan akan dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi terhadap perubahan organisasi (Chawla & Kelloway, 2004).

## **6) Keadilan Organisasi.**

Persepsi anggota organisasi mengenai keadilan organisasi juga turut mempengaruhi komitmen perubahan dari anggota organisasi tersebut. Hal ini seperti yang terlihat pada penelitian yang dilakukan oleh Stjernen (2009), dan Mangundjaya (2014) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan organisasi dan komitmen perubahan.

## **7) Hubungan Atasan-bawahan.**

Hubungan antara atasan dan bawahan terlihat turut berpengaruh pada komitmen terhadap perubahan (Parish dkk, 2008). Dari hasil penelitian tersebut tampak bahwa semakin baik hubungan atasan dengan bawahan, maka komitmen yang ditampilkan anggota organisasi terhadap perubahan juga akan semakin baik.

## **8) Kepemimpinan.**

Kesuksesan suatu perubahan tidak dapat lepas dari peran pemimpinnya, hal ini antara lain terlihat dari peran kepemimpinan transformasional pada komitmen perubahan pada penelitian Herold dkk (2018) serta Liu (2010). Penelitian itu menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap perubahan. Dengan perkataan lain, semakin



tinggi atau semakin positif persepsi anggota organisasi terhadap kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pula komitmen anggota organisasi terhadap perubahan.

#### **5.4. DAMPAK KOMITMEN PERUBAHAN**

Menurut Herscovitch dan Meyer (2002), komitmen perubahan akan memberikan dampak dua jenis perilaku yang positif pada diri anggota organisasi. Perilaku tersebut yaitu:

##### **1) Perilaku Komitmen Fokal.**

Perilaku Komitmen Fokal (*Focal commitment-relevant behaviour*) adalah perilaku yang ditampilkan karena individu memiliki komitmen terhadap perubahan. Jenis perilaku ini antara lain adalah kepatuhan terhadap syarat eksplisit yang dibutuhkan dalam perubahan yang sedang berjalan. Disini kegagalan untuk mematuhi perubahan dianggap sebagai suatu bentuk penolakan (*resistance*).

##### **2) Perilaku Komitmen Diskresioner.**

Perilaku Komitmen Diskresioner (*Discretionary commitment-relevant behaviour*) adalah perilaku yang dapat terjadi akibat adanya sikap kesukarelaan para anggota organisasi. Jenis perilaku ini adalah perilaku kerjasama (*cooperation*) dan keunggulan (*championing*). *Cooperation* adalah keterlibatan anggota organisasi

melalui kebersamaan dengan semangat perubahan yang memerlukan sedikit pengorbanan. Sedangkan *championing* adalah tingkah laku yang membutuhkan pengorbanan secara personal atau adanya usaha untuk mempromosikan nilai perubahan kepada orang lain di dalam atau di luar organisasi.

#### **5.4.1. Manfaat Komitmen Terhadap Perubahan.**

Selain dari dampak positif perilaku yang ditampilkan, terdapat manfaat lain yang dihasilkan dari komitmen perubahan, yaitu:

##### **1) Peningkatan Performa Organisasi.**

Peningkatan performa organisasi dalam hal ini dapat melibatkan persepsi anggota organisasi mengenai efek finansial dan non-finansial (Homburg dkk, 2002 dalam Parish dkk, 2008). Paton dan McCalman (2008, dalam Parish dkk, 2008) menyatakan bahwa performa yang efektif akan dapat diperoleh dari adanya anggota organisasi yang memiliki komitmen terhadap perubahan. Ketika terdapat perubahan organisasi, maka komitmen anggota organisasi untuk menjalankan perubahan organisasi yang akan membuat keberhasilan perubahan, yang akhirnya berdampak pada peningkatan performa organisasi, baik secara finansial dan non-finansial (Parish dkk, 2008).

## **2) Keberhasilan Implementasi Perubahan.**

Efektivitas implementasi suatu perubahan adalah merupakan salah satu dampak dari komitmen perubahan. Paton dan McCalman (2008 dalam Parish dkk, 2008) mengidentifikasi bahwa keberhasilan implementasi perubahan sebagai hasil utama dari komitmen anggota organisasi terhadap strategi yang ditetapkan, dan hal ini didefinisikan sebagai seberapa jauh usaha implementasi dianggap sukses oleh organisasi. Implementasi tersebut dapat terlaksana dengan efektif hanya jika anggota organisasi memiliki komitmen (Paton & McCalman, 2008, dalam Parish dkk, 2008).

## **3) Keterikatan emosional pekerja.**

Penelitian yang dilakukan oleh Herscovitch dan Meyer (2002), Schweiger (2002), dan Cummingham (2006), menunjukkan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan emosional pekerja.

## **4) Memfasilitasi pembelajaran individual.**

Komitmen afektif perubahan individu memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kegiatan memfasilitasi pembelajaran individual (Parish dkk, 2008).

## **5) Mempercepat perubahan organisasi.**

Komitmen afektif perubahan individu memiliki dampak positif dan signifikan terhadap percepatan perubahan organisasi (Summer & Yoga, 2004; Summer dkk, 2001).

## **6) Meningkatkan kinerja.**

Perish dkk (2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen afektif perubahan terhadap peningkatan kinerja dari para pekerja.

## **5.5. PENELITIAN MENGENAI KOMITMEN PERUBAHAN**

Penelitian mengenai komitmen perubahan akan dibagi kedalam faktor individu, yaitu faktor dari dalam diri seseorang dan faktor organisasi atau eksternal. Faktor-faktor tersebut yaitu:

### **1) Faktor Individu,**

Berdasarkan penelitian di Indonesia yang dilakukan oleh Mangundjaya menunjukkan hasil bahwa faktor-faktor sebagai berikut: a) kesiapan individu untuk berubah (Mangundjaya, 2012, 2013b); b) komitmen organisasi (Mangundjaya, 2013a); c) keterikatan pegawai (*employee engagement*) (Mangundjaya, 2014b); dan d) rasa berdaya psikologis (*psychological empowerment*) (Mangundjaya 2014c, 2015); e) kepuasan kerja anggota organisasi (Mangundjaya, 2015, Wulandari,

Mangundjaya, dan Utoyo, 2015), memiliki pengaruh positif dan signifikan pada komitmen terhadap perubahan.

## **2) Faktor Organisasi,**

Beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan di Indonesia antara lain adalah: a) kepercayaan organisasi (Mangundjaya, 2014a, 2015); b) keadilan organisasi (Mangundjaya, 2014a); dan c) komunikasi perubahan (Mangundjaya, 2014a) menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh positif pada komitmen terhadap perubahan.

## **5.6. RINGKASAN**

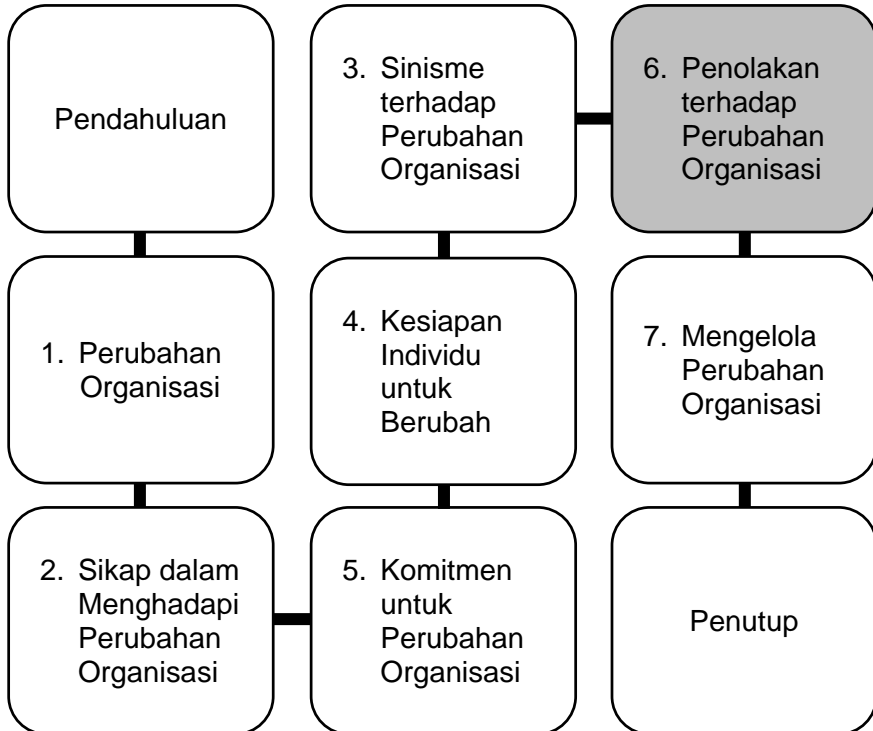
Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dan komitmen dari para anggota organisasi. Komitmen terhadap perubahan organisasi menurut Herscovitch dan Meyer (2002) terdiri dari tiga dimensi, yaitu: a) komitmen kontinuans terhadap perubahan, yang merupakan komitmen karena adanya aspek keuntungan atau biaya yang terkait di dalamnya; b) komitmen normatif terhadap perubahan, yang merupakan komitmen karena adanya unsur norma-norma dan tanggung jawab dari anggota organisasi untuk mengikuti perubahan organisasi; dan c) komitmen afektif terhadap perubahan, yaitu komitmen terhadap perubahan organisasi

yang disebabkan karena adanya pemahaman bahwa perubahan yang dilakukan adalah bermanfaat bagi organisasi.

Berdasarkan pembahasan lebih lanjut, terlihat bahwa komitmen afektif terhadap perubahan merupakan komitmen yang paling memberikan hasil yang positif terkait dengan perubahan organisasi.

Secara umum komitmen terhadap perubahan organisasi dapat berkembang disebabkan karena dua hal, yaitu: a) faktor dalam diri anggota organisasi (aspek manusia), dan b) faktor yang terdapat dalam lingkungan organisasi. Mengingat pentingnya komitmen terhadap perubahan organisasi pada keberhasilan perubahan organisasi, maka sumber-sumber (anteseden) dari munculnya komitmen terhadap perubahan organisasi perlu dipahami oleh para pemimpin perubahan.

## **BAB 6: PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI**



Mengapa harus berubah?  
Apa perubahan bagi kita semua?  
Apa yang saya akan peroleh dengan adanya perubahan ini?

## 6.1. PENGANTAR

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi tidak semua berhasil, bahkan banyak yang gagal meskipun sudah direncanakan dengan baik. Kegagalan perubahan organisasi jumlahnya cukup tinggi, yaitu berkisar 50-70% (Beer & Nohria, 2000; Cope, 2003; Burns, 2004).

Penelitian membuktikan bahwa kegagalan perubahan organisasi disebabkan oleh berbagai variabel, antara lain: jenis perubahan yang dilakukan, proses perubahan dijalankan, kondisi dan iklim organisasi pada saat perubahan dilakukan, serta manusia yang terkena dampak dari perubahan organisasi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa tingginya jumlah kegagalan perubahan organisasi adalah disebabkan karena manusia. Tidak adanya dukungan dari anggota organisasi, atau kurang adanya komitmen terhadap perubahan organisasi merupakan salah satu penyebab kegagalan tersebut, bahkan yang lebih ekstrim adalah yang disebabkan karena adanya penolakan terhadap perubahan organisasi.

Perlu di pahami oleh para pemimpin perubahan mengenai apa yang dimaksud dengan penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*), variabel apa saja yang berpengaruh, serta apa kiat-kiat menghadapi penolakan terhadap perubahan organisasi.



## **6.2. PENGERTIAN PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI**

Madsen dkk (2006) menjelaskan bahwa penolakan terhadap perubahan berkaitan dengan tidak adanya proses kesiapan yang memadai sebelum dilakukannya proses perubahan. Menurut Maurer (1996) sebelum melakukan suatu aksi terhadap penolakan, maka yang juga perlu disadari adalah beberapa prinsip penolakan terhadap perubahan yaitu:

1. Merupakan bagian dari proses transisi. Setiap perubahan merupakan suatu proses sehingga hasil dari perubahan yang telah dilakukan tidak dapat langsung dilihat dalam jangka waktu yang cepat.
2. Pada umumnya tidak disadari. Penolakan perubahan organisasi dapat disebabkan karena berbagai faktor, dan kadangkala anggota organisasi tidak menyadari alasan sesungguhnya mereka menolak suatu perubahan.
3. Tidak/kurang adanya informasi pada saat terjadinya perubahan organisasi. Informasi yang beredar pada umumnya tidak jelas dan terkesan rancu, sehingga kejelasan informasi merupakan suatu keharusan. Tanpa adanya kejelasan informasi, perubahan organisasi akan menimbulkan potensi penolakan yang lebih besar dari para anggota organisasi.

Berdasarkan ke-tiga hal tersebut di atas, salah satu cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah dengan cara memahami sumber penolakan, mengantisipasi dan menghadapi penolakan maupun mengelola perubahan dengan mempertimbangkan aspek manusia.

### **6.3. SUMBER PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI**

Penolakan/resistensi terhadap suatu perubahan bukan tanpa alasan. Beberapa sumber penolakan terhadap perubahan adalah sebagai berikut:

#### **6.3.1. Sumber Penolakan Isu/Masalah Pribadi**

Penolakan terhadap perubahan yang disebabkan oleh masalah pribadi biasanya bersifat subyektif dan psikologis, meskipun dapat saja dicarikan rasionalitas untuk argumentasinya. Faktor-faktor yang termasuk dalam masalah pribadi tersebut antara lain adalah:

##### **1) Ketakutan Akan Sesuatu Yang Tidak Diketahui.**

Perubahan menimbulkan bermacam-macam persepsi. Ketidaktepatan mengenai apa yang akan terjadi pada waktu terjadi perubahan organisasi akan menjadi sumber ketakutan bagi para anggota organisasi. Untuk itu kejelasan mengenai perubahan organisasi sangat diperlukan.

## **2) Ketakutan Akan Kehilangan Sesuatu Yang Berharga.**

Perubahan organisasi juga akan menimbulkan adanya ketakutan bahwa anggota organisasi akan kehilangan sesuatu yang dianggapnya berharga di organisasi, misalnya: status, kekuasaan. Dalam hal ini perubahan dianggapnya akan mengganggu kenyamanan yang selama ini ada, dan sebagai akibatnya mereka menolak terhadap perubahan organisasi.

## **3) Keengganan Untuk Mencoba.**

Bila seseorang telah terbiasa dan terlalu lama mengerjakan sesuatu dengan cara yang biasa dilakukannya, maka seringkali hal ini membuat mereka terpaku pada cara-cara lama, enggan untuk melepaskan kebiasaan lama dan enggan untuk mencoba hal-hal baru. Hal ini disebabkan karena sudah berada dalam zona nyaman (*comfort zone*), yaitu terbiasa dengan melakukan sesuatu berdasarkan caranya sendiri.

## **4) Ketakutan Akan Kegagalan.**

Ketakutan terhadap perubahan organisasi yang akan menyebabkan timbulnya penolakan terhadap perubahan organisasi adalah disebabkan karena ketakutan seseorang akan kegagalan, dan ketakutan akan dikatakan tidak mampu atau bodoh. Hal disebabkan karena, setiap perubahan pasti akan memerlukan adanya adaptasi pada hal yang baru, termasuk

didalamnya pengetahuan maupun keterampilan baru, sehingga penguasaan hal-hal baru memerlukan suatu usaha lagi. Ketakutan bahwa tidak dapat mengikuti maupun menguasai keterampilan baru tersebut akan menimbulkan kecemasan dan ketakutan akan kegagalan dan akan menimbulkan reaksi penolakan terhadap perubahan.

#### **5) Ketidak-mampuan Untuk Menghadapi Kritikan.**

Seseorang yang telah terbiasa dengan melakukan suatu tugas berdasarkan caranya sendiri, bahkan dapat dikatakan sebagai seorang yang kompeten dalam pekerjaannya, akan dapat juga menolak perubahan organisasi, yang disebabkan karena adanya ketakutan dan ketidak-mampuannya dalam menghadapi berbagai kritikan bila ia kurang mampu mengikuti perubahan organisasi. Untuk itu, ia bersikap menolak terhadap perubahan organisasi.

#### **6) Ancaman Terhadap Keterampilan dan Kompetensi.**

Bila seseorang telah lama bekerja dan menguasai pekerjaannya dengan baik, maka ia merasa telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam bekerja. Dengan adanya perubahan organisasi, maka ia akan merasa terancam bahwa keterampilan dan kompetensi yang selama ini dikuasainya tidak bisa mengikuti

perubahan tersebut, dan hal ini menyebabkan ia menolak perubahan organisasi.

### **7) Tidak Melihat Adanya Keuntungan.**

Salah satu kondisi utama yang membuat seseorang menolak perubahan adalah karena melihat tidak ada manfaat atau keuntungannya bagi dirinya. Pertanyaan mengenai apa yang akan saya dapatkan dengan adanya perubahan ini menjadi pertanyaan yang sangat mendasar dalam suatu perubahan organisasi. Untuk itu, salah satu tugas dari pemimpin perubahan adalah menerangkan mengenai manfaat atau keuntungan yang akan diterima para anggota organisasi maupun organisasi secara keseluruhan tentang perubahan organisasi yang dilakukan.

### **6.3.2. Perubahan Itu Sendiri**

Penolakan terhadap perubahan dapat juga disebabkan karena sifat atau karakteristik perubahan itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

#### **1) Usulan Perubahan Tidak Menunjukkan Adanya Kemajuan.**

Perubahan yang diusulkan dianggap tidak menunjukkan adanya kemajuan. Hal ini bisa disebabkan karena anggota organisasi menganggap bahwa perubahan yang telah dilakukan tidak menunjukkan adanya

kemajuan, sehingga berdasarkan pengalaman mereka menolak adanya perubahan organisasi.

## **2) Arah Perubahan Tidak Jelas.**

Perubahan organisasi juga mengalami penolakan dari para anggota organisasi yang disebabkan karena kurang adanya kejelasan mengenai perubahan organisasi itu sendiri. Hal ini menunjukkan pentingnya kejelasan visi dan tujuan perubahan organisasi, karena dengan kurang jelasnya visi dan tujuan perubahan, maka anggota organisasi akan enggan mengikutinya dan bahkan melakukan penolakan terhadap perubahan.

## **3) Perbedaan Persepsi Tentang Kebutuhan Untuk Berubah.**

Perubahan organisasi dilakukan berdasarkan persepsi adanya kebutuhan untuk berubah. Meskipun demikian, kadangkala dapat terjadi suatu situasi dimana terdapat perbedaan persepsi mengenai kebutuhan untuk berubah, karena manajemen melihatnya dari sudut manajemen organisasi sedangkan anggota organisasi melihatnya dari sudut karyawan. Perbedaan persepsi mengenai hal ini akan dapat memunculkan adanya penolakan terhadap perubahan organisasi.

## **4) Kurangnya Kepercayaan Bahwa Tujuan Dapat Tercapai.**

Anggota organisasi menginginkan tercapainya tujuan dari suatu perubahan organisasi. Mereka tidak mau bila

segala daya dan usaha yang mereka telah keluarkan tidak menghasilkan sesuai dengan tujuan perubahan organisasi. Untuk itu, adanya kepercayaan bahwa tujuan perubahan organisasi dapat tercapai bila mendapat dukungan dari semua pihak adalah sangat penting.

### **6.3.3. Prosedur atau Proses Perubahan**

Prosedur atau proses perubahan juga memiliki peran penting pada keberhasilan suatu program perubahan organisasi. Contohnya adalah sebagai berikut:

#### **1) Kurang/Salah Informasi.**

Informasi sangat berperan pada perubahan organisasi, dan seringkali terjadi pada saat perubahan organisasi, didapatkan adanya kesimpang-siuran informasi, sehingga hal ini menyebabkan semakin maraknya rumor dan gosip yang belum tentu kebenarannya. Untuk itu, kekurangan, ketidak-jelasan apalagi kesalahan informasi akan membuat kondisi semakin “chaos” atau tidak karuan, kurang nyaman dan pada akhirnya akan memunculkan sikap penolakan terhadap perubahan organisasi pada para anggota organisasi.

#### **2) Tidak/Kurang Adanya Partisipasi.**

Keterlibatan dan partisipasi dari anggota organisasi sangat diperlukan bagi tercapainya tujuan perubahan organisasi, karena tanpa adanya ajakan untuk terlibat pada perubahan organisasi, baik dalam hal perencanaan

maupun pelaksanaan, maka para anggota organisasi akan merasa kurang terlibat, yang akhirnya merasa kurang memiliki terhadap perubahan organisasi yang dilakukan, bahkan akan memunculkan sikap penolakan terhadap perubahan organisasi.

### **3) Waktu Yang Kurang Tepat.**

Penolakan terhadap perubahan organisasi juga dapat disebabkan karena waktu yang telah tepat, misalnya kondisi perekonomian sedang lesu, dilakukan perubahan organisasi besar-besaran yang tujuannya efisiensi, dengan adanya sanksi hukuman yang berat sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Hal ini akan membuat anggota organisasi menolak adanya perubahan, karena merasa perubahan tersebut dilakukan pada waktu yang kurang tepat.

### **4) Proses Yang Terlalu Cepat.**

Proses yang terlalu cepat, tanpa adanya sosialisasi maupun komunikasi yang intensif tentang mengapa perubahan organisasi perlu dilakukan, apa saja yang akan dirubah, kapan akan dilakukan, serta apa dampaknya, membuat anggota organisasi kurang memiliki waktu untuk mencerna penting serta manfaatnya perubahan organisasi. Hal ini membuat anggota organisasi kurang nyaman dan akan memunculkan perilaku penolakan terhadap perubahan.



## **5) Kurang Dukungan dan Komitmen Dari Anggota Organisasi.**

Selaras dengan pembahasan mengenai komitmen terhadap perubahan organisasi, maka tanpa adanya dukungan maupun komitmen terhadap tujuan organisasi untuk berubah, maka dapat diantisipasi bahwa perubahan organisasi akan mengalami hambatan. Dukungan dan komitmen dari anggota organisasi mengenai tujuan perubahan adalah sangat diperlukan, karena akan membuat anggota organisasi merasa memiliki perubahan pada organisasinya. Tetapi, bila tidak mendapatkan dukungan, maka perubahan tersebut dapat ditolak oleh anggota organisasi.

### **6.3.4. Sistem Manajemen dan Iklim Organisasi**

Sistem manajemen maupun iklim organisasi di suatu organisasi juga berperan terhadap keberhasilan atau munculnya penolakan terhadap perubahan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain adalah:

#### **1) Kurang Percaya Terhadap Manajemen**

Kepercayaan terhadap organisasi atau manajemen adalah penting, karena tanpa adanya kepercayaan pada organisasi, maka anggota organisasi dapat menolak permintaan organisasi atau manajemen. Khususnya pada saat perubahan organisasi, kepercayaan pada organisasi biasanya cenderung menurun, padahal

kepercayaan pada organisasi diperlukan untuk dapat membangun komitmen terhadap perubahan organisasi. Untuk itu, pemimpin perubahan harus mampu menumbuhkan kepercayaan anggota organisasi kepada organisasinya dalam usaha membangun komitmen terhadap perubahan organisasi.

## **2) Kurang Adanya Model Perilaku**

Tokoh panutan atau model perilaku memiliki pengaruh yang cukup besar atas keberhasilan program perubahan serta mengurangi penolakan dari anggota organisasi terhadap perubahan organisasi. Hal ini disebabkan karena model perilaku yang baik dan dapat dijadikan acuan oleh anggota organisasi akan sangat berperan pada keberhasilan perubahan organisasi. Pemimpin perubahan harus dapat menjadi panutan atau model perilaku sehingga anggota organisasi mau mengikuti apa yang disampaikannya.

## **6.4. SEJARAH KURANG MENDUKUNG**

Sejarah yang kurang mendukung adalah sejarah perubahan yang pernah dilakukan oleh organisasi. Dalam hal ini, organisasi pernah melakukan perubahan tetapi perubahan yang dilakukan ternyata kurang berhasil atau bahkan tidak berhasil sama sekali atau gagal. Dengan adanya fakta sejarah mengenai kegagalan perubahan

masa lalu akan dapat memunculkan penolakan terhadap perubahan organisasi yang akan dilakukan.

### **6.5. RENDAHNYA KEPERCAYAAN TERHADAP ORGANISASI**

Kepercayaan terhadap organisasi dan manajemen adalah merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi. Tanpa adanya kepercayaan terhadap manajemen dan kepada organisasi secara keseluruhan, hal ini akan mempengaruhi kemauan anggota organisasi untuk mengikuti kebijakan manajemen termasuk kebijakan melakukan perubahan organisasi.

### **6.6. HAMBATAN BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi adalah perilaku yang dimunculkan di organisasi. Dengan perkataan lain, kebiasaan, norma-norma dan nilai-nilai yang dianut akan mempengaruhi perilaku yang ditampilkan oleh anggota organisasi. Untuk itu, bila ternyata budaya organisasi yang ada kurang mendukung adanya perubahan, misalnya budayanya lebih konservatif, maka anggota organisasi juga akan cenderung menolak perubahan.

Dari uraian mengenai sumber-sumber penolakan tersebut di atas, tampak bahwa faktor individu (masalah pribadi) adalah yang paling banyak menjadi sumber penolakan dalam suatu perubahan.

## **6.7. REAKSI DAN PERILAKU PENOLAKAN**

Reaksi dan perilaku penolakan menurut Maurer (1996) dapat dibagi ke dalam beberapa kategori sebagai berikut:

### **1) Penolakan Tertutup.**

Penolakan dapat dilakukan secara tertutup atau memang secara sengaja ditutupi sehingga ketidakmendukungnya anggota organisasi terhadap perubahan organisasi adalah tersembunyi atau tidak diketahui.

### **2) Penolakan Terbuka.**

Penolakan dapat juga dilakukan secara terbuka, yaitu mereka yang menolak perubahan organisasi mengekspresikan pandangan mereka secara terbuka dan memberikan alasan ketidak-setujuan mereka. Meskipun penolakan secara terbuka mengarah untuk terjadinya debat, dan konflik pada saat-saat tertentu, hal ini lebih mudah untuk dikelola daripada penolakan yang tertutup. Dalam penolakan terbuka, manajemen dapat melihat dan mendengar lawan-lawan mereka, sehingga dapat secara langsung mencari pemecahannya.

### **3) Tidak Disadari.**

Penolakan dapat dilakukan secara tidak sadar. Bila ini terjadi, pada umumnya mereka tidak menyadari bahwa perilaku mereka adalah menolak perubahan. Dalam hal ini, tindakan mereka pada umumnya didasarkan pada

informasi yang salah, kurangnya pelatihan, atau rutinitas kerja sebelumnya yang telah tertanam dengan kuat. Biasanya, mereka mungkin menyadari bahwa perilaku mereka tidak selalu sesuai dengan persyaratan yang telah disetujui, tetapi kecenderungannya pada saat-saat tertentu secara rasional kembali kepada kebiasaan lama seperti “mengerjakan sesuatu yang dapat merugikan organisasi.” Penolakan yang tidak disadari membuat manajemen mengalami kesulitan dalam melakukan perencanaan tindakan karena mereka yang menolak percaya bahwa dirinya tidak bersalah. Dalam hal ini mereka merasa mengerjakan tugas-tugasnya dan tidak menolak perubahan.

#### **4) Disadari.**

Penolakan yang termotivasi secara sadar adalah juga sebuah tantangan yang serius. Para penolak ini mengadopsi posisi mereka setelah menganggap bahwa perubahan tersebut adalah suatu hal yang negatif. Mereka mungkin saja salah mendapatkan informasi, atau melayani sendiri, tetapi opini mereka harus didengar. Jika tidak, maka penolakan mereka akan semakin meningkat.

### **6.8. BENTUK PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN**

Bentuk-bentuk penolakan yang ditampilkan oleh anggota organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

### **1) Mempertanyakan Teori, Pendekatan, dan Metode.**

Seseorang yang menolak perubahan seringkali menanyakan berbagai teori, pendekatan maupun metode yang digunakan dalam melakukan perubahan. Hal ini sebenarnya bukan karena mereka ingin tahu, tetapi lebih karena reaksi penolakannya terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi.

### **2) Menanyakan Penelitian Awal Dalam Skala Besar.**

Pertanyaan yang seringkali muncul adalah apakah sudah pernah dilakukan penelitian mengenai perubahan organisasi yang dilakukan dalam skala yang besar, dan bagaimana hasilnya. Hal ini juga bukan karena ingin tahu hasil penelitian itu apa, tetapi lebih mencerminkan sikap penolakan terhadap perubahan, tetapi dengan cara memberikan persepsi bahwa orang tersebut tahu bahwa perubahan sebaiknya dilakukan setelah melakukan penelitian awal terlebih dahulu.

### **3) Terus-menerus Menanyakan Detil dan Keterangan.**

Reaksi yang ditampilkan oleh seorang yang menolak perubahan antara lain adalah menanyakan mengenai detil serta keterangan dari perubahan organisasi. Hal ini disebabkan karena ia masih ragu dan belum yakin akan manfaat atau keberhasilan perubahan organisasi yang akan dilakukan, khususnya yang berhubungan dengan dampak terhadap dirinya.

#### **4) Menolak Adanya Masalah.**

Salah satu alasan organisasi melakukan perubahan organisasi adalah adanya masalah, sehingga organisasi perlu melakukan perubahan. Untuk itu, bagi yang menolak perubahan, ia akan menggunakan alasan bahwa saat ini tidak ada masalah yang dihadapi organisasi maupun anggota organisasi sehingga menurut mereka tidak perlu melakukan perubahan.

#### **5) Memberikan Berbagai Macam Alasan Penolakan.**

Salah satu reaksi menolak adanya perubahan organisasi adalah dengan memberikan berbagai macam alasan penolakan perubahan, baik itu karena alasan yang sifatnya pekerjaan dan organisasi maupun alasan pribadi tetapi intinya adalah menolak perubahan.

#### **6) Menanyakan Masalah Praktis atau Kelayakan Rencana.**

Salah satu reaksi yang ditampilkan oleh mereka yang menolak perubahan adalah menanyakan mengenai kelayakan dari rencana perubahan organisasi yang akan dilakukan. Berdasarkan argumentasi mengenai kelayakan atau alasan praktis, mereka akan menyampaikan penolakannya.

#### **7) Menyatakan Bahwa Perubahan Sebelumnya Pernah Tidak Berhasil.**

Alasan ini sebenarnya sama dengan alasan sejarah yang kurang baik mengenai keberhasilan perubahan

organisasi. Dengan adanya sejarah yang kurang baik mengenai keberhasilan organisasi, maka hal ini akan dijadikan bahan untuk menolak perubahan.

**8) Pasif, Diam, dan Mengacuhkan Rencana Perubahan.**

Seseorang yang menolak perubahan, dapat juga menampilkan sikap dan reaksi yang tidak kelihatan secara mencolok. Reaksi yang ditampilkan lebih banyak pasif, diam serta mengacuhkan rencana perubahan organisasinya, tetapi tidak secara terang-terangan menampilkan penolakannya.

**9) Pura-pura Tidak Punya Waktu, Marah, dan Mencari Kambing Hitam.**

Reaksi lain yang ditampilkan oleh seorang yang menolak perubahan adalah berpura-pura tidak punya waktu untuk melakukan perubahan yang diminta, dan kemudian menampilkan perilaku kesal dan marah serta mencari pelampiasannya dengan mencari kambing hitam atas sikap penolakannya tersebut.

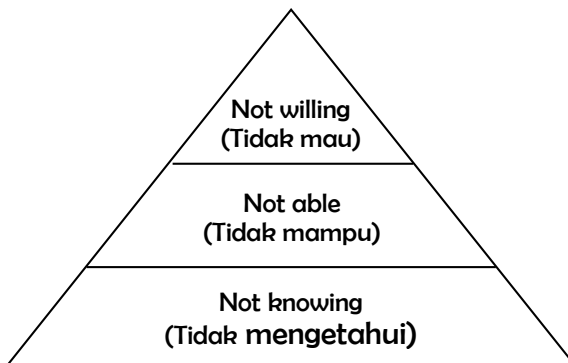
Bentuk-bentuk penolakan yang tertampil dari sikap dan perilaku tersebut di atas akan memberikan dampak kurang baik pada proses serta hasil perubahan organisasinya.



## 6.9. PIRAMIDA PENOLAKAN

Selain kategori dan bentuk penolakan seperti yang disebutkan di atas, Galpin (1996) mengatakan bahwa sebenarnya penolakan terhadap perubahan dapat disebabkan karena: a). Tidak mengetahui; b). Tidak dapat; dan c). Tidak mau. Ke-tiga bentuk penolakan tersebut tercermin pada piramida penolakan seperti tampak pada Gambar 6 di bawah ini.

Galpin (1996) lebih lanjut mengatakan bahwa dari piramida tersebut. Tingkatan resistensi pertama adalah yang berhubungan dengan pengetahuan (tidak mengetahui). Dalam hal ini pengetahuan dapat diberikan melalui informasi mengenai proses perubahan. Informasi tersebut harus berdasarkan atas apa yang pihak manajemen dan anggota organisasi ingin tahu.



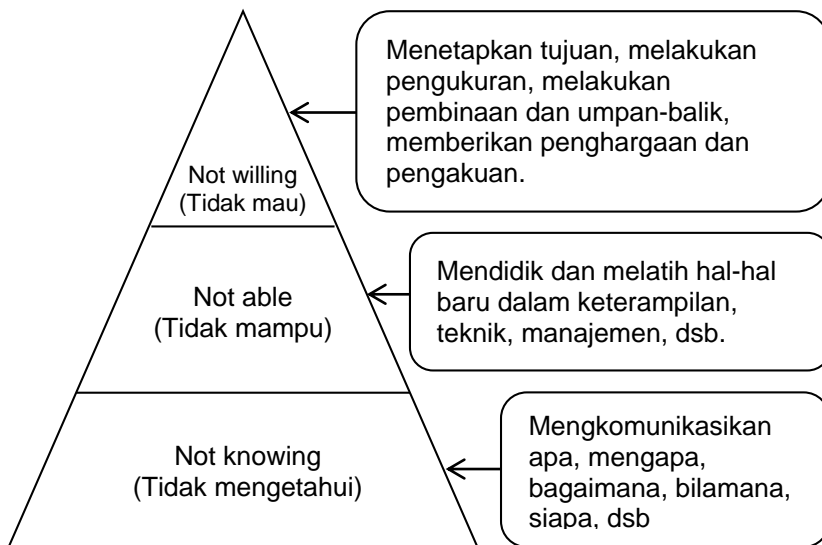
Sumber: Timothy J. Galpin (1996). *The Human Side of Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Gambar 5: Piramida penolakan

Orang pada umumnya ingin mengetahui pertanyaan mendasar seperti: apa yang terjadi, mengapa melakukan hal ini, bagaimana cara melakukannya, kapan akan dilakukan, dampak apa yang akan terjadi. Tingkatan kedua dari piramida adalah kemampuan yang dapat diatasi melalui pelatihan dan pendidikan. Dalam rangka proses perubahan, maka individu pada umumnya memerlukan keterampilan baru. Tingkatan tertinggi dari piramida tersebut adalah keinginan. Dengan adanya pengetahuan dan kemampuan akan membantu seseorang untuk menjadi lebih bersedia untuk berubah. Meskipun demikian, faktor-faktor lain juga harus diperhatikan, antara lain keterlibatan senior manajemen dalam proses komunikasi akan menjadi suatu tanda bahwa perubahan merupakan salah satu prioritas dari organisasi.

#### **6.10. TINDAKAN UNTUK MENGATASI PENOLAKAN PERUBAHAN**

Galpin (1996) menyebutkan mengenai tingkatan resistensi/penolakan, disamping itu juga mengatakan bagaimana cara mengatasi penolakan tersebut, seperti yang tercermin pada Gambar 7 di bawah ini.



Sumber: Timothy J. Galpin (1996). *The Human Side of Change*  
 San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Gambar 6: Tindakan untuk mengatasi penolakan.

### 6.11. MANFAAT MENGATASI PENOLAKAN PERUBAHAN ORGANISASI

Meskipun reaksi penolakan tidak menyenangkan, tetapi sebenarnya dengan melakukan kegiatan untuk mengatasi penolakan, menurut Maurer (1996) dapat diperoleh beberapa manfaat yaitu sebagai berikut:

#### 1) Peningkatan Tingkat Keberhasilan.

Dengan menggunakan kekuatan penolakan/resistensi dapat meningkatkan tingkat keberhasilan dan kecepatan waktu implementasi dari ide.

## **2) Membangun Hubungan Lebih Harmonis.**

Dengan menunjukkan respek/rasa hormat terhadap mereka yang menentang akan membuat hubungan menjadi lebih kuat, tidak hanya meningkatkan proses perubahan, tetapi juga membuat dasar yang kuat untuk perubahan di masa yang akan datang.

## **3) Peningkatan Partisipasi Dalam Memecahkan Masalah.**

Bekerja mengatasi penolakan akan meningkatkan semua pihak dalam menemukan dan memenuhi tujuannya masing-masing.

## **4) Menghindarkan Tindakan Kurang Baik Terhadap Manajemen.**

Dengan adanya penolakan, hal tersebut memungkinkan manajemen untuk terhindar dari tindakan yang kurang baik atau waktu yang tidak tepat.

## **6.12. MENGELOLA PENOLAKAN PERUBAHAN**

Inti dari cara memanajementi penolakan terhadap perubahan organisasi adalah memanajementi perilaku, antara lain adalah sebagai berikut:

### **1) Menyosialisasikan Perubahan Organisasi.**

Sosialisasi dan komunikasi yang gencar mengenai perubahan organisasi yang akan dilakukan, akan sangat membantu dalam mengatasi penolakan. Pada kesempatan ini forum diskusi dan komunikasi dibuka

lebar sehingga berbagai pertanyaan mengenai perubahan organisasi yang masih belum jelas akan dapat diterangkan.

## **2) Memberikan Berbagai Kegiatan Pemberdayaan.**

Salah satu reaksi penolakan perubahan adalah karena orang merasa tidak mampu dalam mengikuti perubahan tersebut, khususnya persyaratan kemampuannya. Untuk itu berbagai kegiatan pemberdayaan antara lain dengan memberikan pelatihan, seminar, pendidikan lanjutan, maupun berbagai kegiatan pemberdayaan lainnya sehingga diharapkan akan dapat mengurangi penolakan anggota organisasi terhadap perubahan organisasi.

## **3) Melakukan Pendekatan Personal.**

Berbagai pendekatan personal, misalnya *coaching*, *counseling* serta cara-cara lain yang bersifat persuasif yang dapat mengurangi penolakan terhadap perubahan organisasi.

## **4) Meningkatkan Iklim Kepercayaan Organisasi.**

Kepercayaan pada organisasi adalah sangat penting bagi keberhasilan suatu perubahan organisasi. Dengan adanya rasa percaya terhadap organisasi dan manajemen maka penolakan terhadap perubahan organisasi akan berkurang.

### **5) Memilih Pemimpin Perubahan Yang Kompeten.**

Pemimpin perubahan sangat berperan terhadap keberhasilan suatu perubahan organisasi, karena dengan adanya pemimpin perubahan yang dapat menjadi model peran akan dapat mengatasi dan mengurangi adanya penolakan terhadap perubahan yang dilakukan organisasi.

### **6) Melibatkan Semua Anggota Organisasi.**

Keterlibatan anggota organisasi pada persiapan dan perencanaan perubahan, akan membantu melancarkan perubahan dan mengurangi reaksi penolakan terhadap perubahan.

### **7) Memperoleh Dukungan Dari Pemimpin Puncak.**

Setiap perubahan perlu adanya dukungan dari pemimpin puncak, karena tanpa adanya dukungan dari pemimpin puncak maka potensi kegagalan dari suatu perubahan akan lebih besar. Sementara itu, dengan adanya dukungan dari pemimpin puncak maka penolakan perubahan juga akan menurun.

Pendekatan dan cara mengelola penolakan di atas adalah hanya beberapa dari cara yang dapat dilakukan. Dalam hal ini masih banyak cara yang dapat dilakukan dari sisi organisasi, pemimpin, serta anggota organisasi.

### **6.13. RINGKASAN**

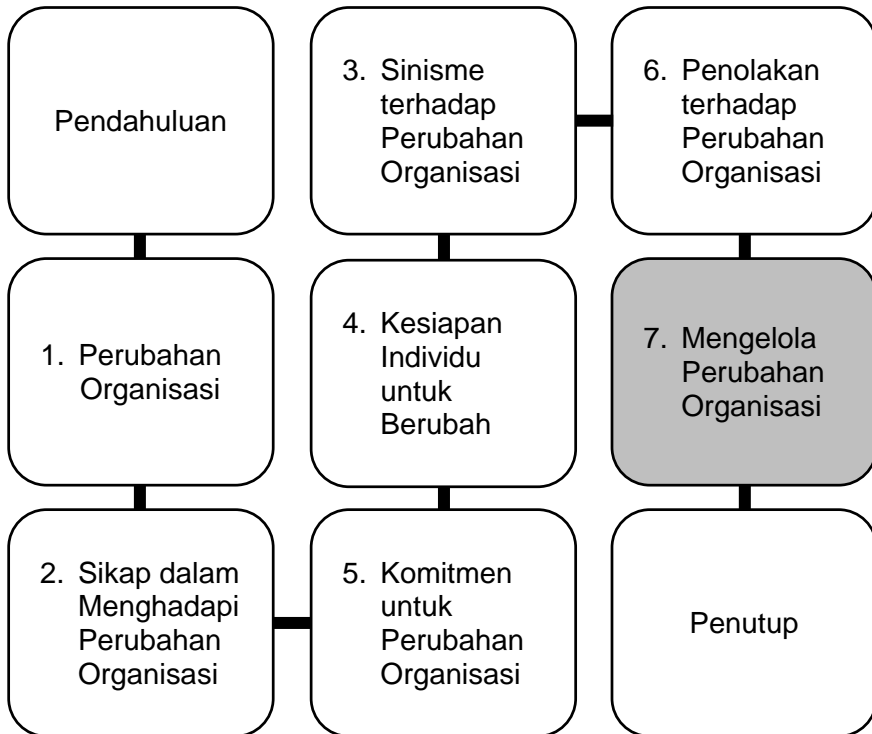
Setiap adanya perubahan organisasi selalu ada reaksi penolakan dari anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Reaksi ini merupakan reaksi alamiah yang terdapat dalam setiap perubahan, sehingga tidak perlu merasa kaget mengenai adanya reaksi ini dari anggota organisasi. Adanya penolakan tersebut disebabkan karena pada umumnya orang tidak menyukai adanya perubahan karena lebih menyukai kenyamanan yang sudah didapatnya, sehingga yang sebelumnya berada dalam zona nyaman (*comfort zone*) akan merasa terganggu dengan adanya perubahan organisasi.

Penolakan terhadap perubahan organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri anggota organisasi maupun yang berasal dari lingkungan organisasi. Dengan mengidentifikasi serta mengetahui sumber penolakan, maka diharapkan manajemen dan pemimpin perubahan akan dapat melakukan intervensi dengan lebih baik dalam melakukan perubahan organisasi.

Halaman ini sengaja dikosongkan



## **BAB 7: MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI**



Sebaik-baiknya perencanaan perubahan organisasi, tetapi bila dalam mengimplementasikannya kurang baik, maka kegagalan dalam mengimplementasi perubahan organisasi akan terlihat.

## **7.1. PENGANTAR**

Untuk dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang perubahan dan cara mengelolanya, maka perlu pula diketahui tentang prinsip dan langkah-langkah dalam mengelola perubahan. Pemahaman mengenai pengelolaan perubahan organisasi perlu dipahami oleh pemimpin perubahan khususnya yang terkait dengan reaksi manusia terhadap perubahan organisasi. Seorang pemimpin perubahan tidak hanya dapat mengidentifikasi dan mengantisipasi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi perubahan organisasi, tetapi juga mampu memilih jenis intervensi yang cocok untuk diterapkan pada perubahan organisasi.

## **7.2. TEORI DAN PENDEKATAN PERUBAHAN ORGANISASI**

Berbagai teori perubahan organisasi disampaikan oleh berbagai tokoh, dan yang menjadi panutan sampai saat ini adalah seperti yang disampaikan oleh Kurt Lewin (1947 dalam Armenakis, 2011), adalah sebagai berikut:

### **1) Teori Tahapan Proses Perubahan Organisasi.**

Kurt Lewin terkenal dengan beberapa teori perubahan antara lain Tahapan Proses Perubahan Organisasi. Teori mengenai tahapan perubahan organisasi menjelaskan bahwa proses perubahan terdiri dari beberapa tahapan atau fase. Lewin (1947 dalam

Armenakis, 2001) mengungkapkan bahwa perubahan yang efektif membutuhkan tahap/fase persiapan (*unfreezing*), implementasi (*changing*), dan perilaku yang menetap (*refreezing*), yaitu:

a) Tahap Persiapan/Kesiapan (*unfreezing-readiness*).

Tahapan *unfreezing* yang dikemukakan Lewin (1947, dalam Armenakis, 2001), adalah sama dengan tahap kesiapan organisasi, yaitu terjadi pada waktu lingkungan, struktur, dan sikap anggota organisasi menerima atau menolak perubahan organisasi yang akan dilakukan.

b) Tahap perubahan adopsi (*changing/adoption*).

Tahapan perubahan atau *changing* yang dikemukakan Lewin (1947, dalam Armenakis, 2001), adalah merupakan tahapan adopsi atau penyesuaian yang terjadi ketika anggota organisasi secara sementara mengubah sikap dan perilaku sehingga dapat sesuai dengan harapan perubahan organisasi. Untuk dapat memasuki fase adopsi, individu harus mampu memenuhi fase pertama secara utuh, yaitu fase kesiapan. Hal inilah yang membuat kesiapan sangat penting dalam proses perubahan.

c) Tahap institusionalisasi (*institutionalization-freezing*).

Tahapan *freezing* yang dikemukakan Lewin (1947 dalam Armenakis, 2001), adalah sesuai dengan

tahapan institusionalisasi yang terjadi ketika perubahan menjadi sebuah bagian yang menetap dari perilaku anggota organisasi. Tahapan ini juga sejalan dengan istilah yang dikemukakan oleh Herscovitch dan Meyer (2002) sebagai komitmen terhadap perubahan (*commitment to change*), yaitu anggota organisasi memiliki komitmen terhadap perubahan dengan cara mengimplementasikan perubahan organisasi yang telah direncanakan oleh para pemimpin perubahan.

Lebih lanjut, mereka menyatakan bahwa jika proses kesiapan individu tidak tercapai dengan baik, maka proses perubahan jangka panjang juga tidak akan berhasil. Ke-tiga tahapan tersebut harus dilalui oleh organisasi demi mencapai perubahan yang berhasil. Para anggota organisasi harus menyadari perlunya perubahan, percaya pada nilai potensial dari perubahan itu, dan bersedia mengubah perilaku mereka untuk membuat tim, departemen, dan organisasi berjalan lebih maksimal dalam implementasi perubahan. Selain itu, dibutuhkan suatu kondisi yang baik untuk membuat perubahan yang efektif, di antaranya: anggota organisasi harus menjadi pihak yang paling penting dalam melakukan perubahan organisasi. Anggota organisasi juga harus mengakui perlunya perubahan organisasi,

tertarik dengan hasil yang akan dibawa oleh program perubahan, dan memerlukan kemauan untuk berubah (Hellriegel & Slocum, 2007). Disamping itu, anggota organisasi itu sendiri juga harus memiliki kesiapan untuk berubah serta memiliki prosedur yang tepat dalam melakukan perubahan organisasi.

Secara umum teori tahapan perubahan organisasi diterima oleh para praktisi & akademisi dan dijadikan acuan, meskipun demikian terdapat kritik mengenai teori ini adalah bahwa yang dinamakan perubahan adalah tidak berhenti pada aspek internalisasi saja tetapi akan kembali lagi pada lingkaran berikutnya, sehingga merupakan suatu lingkaran perubahan (*loop*)

## **2) Teori Analisis Kekuatan-lapangan (*force-field analysis*).**

Teori Analisis Kekuatan-Lapangan adalah teori yang diajukan oleh Kurt Lewin (1947), yang menyatakan bahwa pada setiap perubahan terdapat 2 (dua) faktor, yaitu a) faktor yang mendukung (*driving force*), yang merupakan dorongan yang mengarahkan organisasi pada sebuah perubahan, atau keadaan baru; dan b) faktor penghambat (*restraining force*), yang merupakan suatu dorongan yang membuat organisasi untuk bertahan pada keadaan sekarang (*status quo*), sehingga kecenderungannya akan menghambat perubahan.

Tabel 2. Analisis kekuatan-lapangan (*force-field analysis*).

Pendorong ( <i>Drivers</i> )	Penolak ( <i>Resistors</i> )
Tuntutan konsumen	Waktu terbatas
Biaya	Budaya organisasi
Intervensi Pemerintah	Politik internal
Penelitian baru	Ketakutan akan perubahan
Demografis	Kepemimpinan yang kurang baik
Perubahan teknologi & informasi	Kurang motivasi
Politik/Lingkungan	Komunikasi yang kurang baik
Pendekatan multi disiplin	Kelelahan dalam perubahan

### 3) Pendekatan ADKAR.

Pendekatan pengelolaan dengan prinsip ADKAR disampaikan oleh *Prosci Change Management* (Prosci, 2014), yang merupakan kepanjangan dari *Awareness* (Kesadaran), *Desire* (Keinginan), *Knowledge* (Pengetahuan), *Ability to implement* (Kemampuan untuk mengimplementasikan), dan *Reinforcement* (Penguatan).

Menurut Prosci (2014), perubahan organisasi adalah merupakan representasi dari 3 (tiga) kondisi perubahan, yaitu:



Gambar 7: Kondisi perubahan organisasi (Prosci, 2014).

Sebenarnya kondisi perubahan tersebut menurut Prosci (2014) dapat terjadi pada organisasi ataupun pada individu. Dalam hal ini, pengelola perubahan organisasi mendorong keberhasilan perubahan dengan cara mendukung transisi yang diperlukan oleh individu yang dipersyaratkan oleh pemimpin perubahan. Terdapat 5 (lima) tahapan yang mendukung perubahan, yaitu:

a) Kesadaran (*awareness*).

Kesadaran mengenai perlunya perubahan. Hal ini sangat penting untuk dimiliki sebelum memulai perubahan. Kesadaran disini termasuk kesadaran mengenai: a) Apakah yang akan berubah?; b) Mengapa harus berubah?; dan c) Apakah risiko yang dihadapi bila tidak berubah?

b) Keinginan (*desire*).

Suatu keinginan untuk mendukung perubahan. Antara lain tertampil pada: a) Motivasi anggota organisasi untuk

mendukung perubahan organisasi; dan b) Pendorong (*drivers*) yang terdapat di organisasi untuk mendukung perubahan organisasi.

c) Pengetahuan (*knowledge*).

Pengetahuan disini adalah mengenai perubahan organisasi, yang terdiri atas: a) Pengetahuan, Keterampilan dan perilaku yang dipersyaratkan selama dan setelah perubahan organisasi; dan b) pemahaman mengenai bagaimana cara berubah.

d) Kemampuan (*ability*).

Kemampuan untuk menerapkan keterampilan yang baru, yang terdiri dari: a) Kemampuan yang telah tertampil dalam menghadapi perubahan; dan b) Pemahaman penghalang atau hambatan yang dapat menghambat anggota organisasi dalam mengimplementasikan perubahan.

e) Penguatan (*reinforcement*).

Penguatan tertentu yang dapat mempertahankan perubahan, yang terdiri dari: a) Mekanisme untuk tetap mempertahankan perubahan; dan b) Penguatan, ganjaran (*rewards*), insentif, dan keberhasilan.

Pendekatan ADKAR tersebut menunjukkan bahwa peran anggota organisasi sangat penting pada keberhasilan perubahan organisasi. Untuk itu, semua



variabel dari ADKAR tersebut harus dilakukan asesmen pada semua anggota organisasi sebelum melakukan perubahan organisasi. Prosci (2014) lebih lanjut juga menjelaskan mengenai hubungan antara tidak adanya 5 variabel ADKAR dan konsekwensinya.

Tabel 3. Hubungan variabel ADKAR dan dampaknya

Ketidakhadiran variabel	Dampak
- Kesadaran ( <i>awareness</i> )	- Terdapatnya resistensi yang lebih tinggi dari anggota organisasi.
- Keinginan ( <i>desire</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggota organisasi menanyakan sesuatu diulang-ulang.</li> <li>- Produktivitas menurun.</li> <li>- Meningkatnya keluar masuk pegawai (<i>turn over rate</i>).</li> <li>- Menyimpan sumber daya dan informasi bagi dirinya saja.</li> <li>- Memperlambat implementasi</li> </ul>
- Pengetahuan ( <i>knowledge</i> )	- Kurang menggunakan keterampilan dan kemampuan yang baru.
- Kemampuan ( <i>ability</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kekhawatiran anggota organisasi mengenai keterampilan dan kemampuannya dimasa depan serta pengaruhnya terhadap kesuksesan.</li> <li>- Memiliki dampak lebih besar terhadap para pelanggan dan mitra.</li> </ul>

Ketidakhadiran variabel	Dampak
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan (<i>reinforcement</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengurangan dan penurunan produksi yang kontinyu.</li> <li>- Anggota organisasi kembali ke cara-cara yang lama dalam bekerja.</li> <li>- Penggunaan kemampuan kurang optimal (kurang dari harapan).</li> <li>- Organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasikan perubahan organisasi.</li> </ul>

Sumber: Prosci (2014).

### 7.3. TAHAPAN MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI

Terdapat beberapa pendekatan dalam mengelola perubahan, salah satunya adalah tahapan perubahan organisasi yang disampaikan oleh Kotter (2007) yang menyatakan bahwa terdapat 8 tahapan dalam mengelola perubahan, yaitu sebagai berikut:

#### 1) Menciptakan Urgensi.

Untuk membuat perubahan organisasi berhasil, maka hal ini harus didukung oleh seluruh anggota organisasi. Dalam arti pemimpin perubahan harus berusaha untuk menciptakan bahwa seluruh anggota organisasi menginginkan perubahan tersebut. Hal ini akan dapat

memotivasi semua orang untuk terlibat pada perubahan. Meskipun demikian, hal ini tidak mudah dilakukan, manajemen dan mitra perubahan harus dapat menerangkan apa yang terjadi di organisasi dan di luar organisasi, serta mulai membahas mengenai perlunya dilakukan perubahan. Kotter (2007), lebih lanjut menyatakan bahwa hal-hal di bawah ini dapat membantu terciptanya rasa urgensi tersebut, yaitu: a) Identifikasi potensi kendala yang ada, dan membangun skenario gambaran apa yang akan terjadi di masa yang akan datang; b) Mempelajari serta mencari berbagai peluang; c) Melakukan diskusi terbuka serta meyakinkan anggota organisasi mengenai kondisi yang ada saat ini dan masa depan; dan d) Meminta dukungan dari pemangku kepentingan dari luar organisasi. Hal ini untuk memperkuat argumentasi yang diberikan pada anggota organisasi.

## **2) Membentuk Koalisi.**

Meyakinkan anggota organisasi bahwa perubahan yang akan dilakukan adalah penting dan suatu kegiatan yang diperlukan. Hal ini harus diikuti dengan kepemimpinan yang kuat, dan dukungan dari orang-orang yang berpengaruh di organisasi. Dalam hal ini, mengelola perubahan saja tidak cukup, tetapi juga harus dapat memimpinya. Untuk membuat perubahan berhasil,

maka harus dibentuk sekelompok orang kuat yang dapat mendukung perubahan, terdiri anggota organisasi yang mewakili dari berbagai unit kerja, dan tugasnya mempengaruhi orang lain. Hal ini antara lain dapat dilakukan dengan cara: a) Mengidentifikasi pemimpin di organisasi, termasuk pemimpin informal yang dapat mempengaruhi orang lain; b) Meminta komitmen dari para pemimpin yang tergabung dalam tim yang dibentuk; c) Membangun kerjasama tim dalam koalisi perubahan tersebut; dan d) Memperhatikan titik lemah dalam tim yang ada, serta meyakinkan bahwa tim mitra perubahan tersebut mewakili berbagai orang di organisasi, baik dari berbagai departemen maupun posisi.

### **3) Menciptakan Visi Perubahan.**

Untuk dapat menciptakan perubahan yang berhasil, maka perubahan harus memiliki visi. Visi yang jelas akan dapat membantu setiap orang untuk memahami mengapa perubahan perlu dilakukan. Untuk menciptakan hal tersebut, yang perlu dilakukan antara lain adalah: a) Menentukan nilai-nilai sentral dari perubahan; b) Membuat ringkasan gambaran masa depan organisasi; c) Menciptakan strategi untuk mengimplementasikan perubahan; dan d) Meyakinkan bahwa koalisi perubahan dapat menjelaskan visi perubahan yang akan dicapai dalam waktu yang singkat.

#### **4) Mengkomunikasikan Visi.**

Untuk dapat mendukung suatu perubahan organisasi, anggota organisasi harus dapat memahami perubahan. Untuk itu manajemen dan mitra perubahan harus mampu mensosialisasikan dan mengkomunikasikan sesering mungkin mengenai perubahan organisasi, sehingga orang akan dapat mengingatnya, menjelaskan dan mendemonstrasikan apa yang ingin dilakukan oleh para anggota organisasi. Untuk itu, kegiatan yang dapat dilakukan antara lain adalah: a) Membicarakan sesering mungkin mengenai visi perubahan; b) Membahas secara terbuka dan jujur mengenai semua hal dan kecemasan yang ada yang terkait dengan perubahan; c) Menghubungkan semua kegiatan yang dilakukan dengan visi yang akan dicapai; dan d) Memimpin melalui contoh dan tindakan.

#### **5) Menghilangkan Hambatan.**

Untuk memuluskan perubahan organisasi, maka manajemen harus membuat struktur dari perubahan yang akan dilakukan, dan mengidentifikasi apa kira-kira yang akan menjadi kendala dari perubahan, serta berusaha untuk menghilangkan hambatan tersebut. Kegiatan yang dapat dilakukan antara lain adalah: a) Menunjuk atau mencari agen perubahan yang perannya khusus hanya untuk membuat perubahan; b)

Mempelajari struktur organisasi, uraian jabatan, kinerja dan sistem remunerasi untuk meyakinkan bahwa semua itu sejalan dengan visi yang akan dicapai; c) Menghormati dan memberikan ganjaran bagi mereka yang membantu perubahan; d) Mengidentifikasi mereka yang resisten terhadap perubahan dan membantu mereka untuk melihat kebutuhannya; dan e) Mengambil tindakan secara cepat untuk mengatasi berbagai hambatan yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya).

#### **6) Menciptakan Tujuan Jangka Pendek.**

Berdasarkan penelitian, dinyatakan bahwa tidak ada yang lebih memotivasi seseorang dari keberhasilan. Untuk itu, ciptakan tujuan atau sasaran jangka pendek, jangan langsung membuat jangka panjang, karena sasaran jangka pendek akan dapat cepat tercapai, dan setiap keberhasilan akan memotivasi dan meningkatkan semangat tim. Aktivitas yang dapat dilakukan antara lain adalah: a) Mencari kegiatan perubahan yang dapat diimplementasikan tanpa adanya banyak kritik; b) Tidak memilih target awal yang mahal, karena mitra perubahan harus melakukan justifikasi mengenai proses dan investasi; c) Melakukan analisis mengenai potensi adanya dukungan atau pertentangan dari target yang akan dicapai. Dalam hal ini bila perubahan organisasi

mengalami kegagalan pada tahap awal, maka hal ini akan mengecewakan dan menyurutkan semangat para anggota organisasi; dan d) Memberikan insentif atau ganjaran bagi mereka yang membantu pencapaian target.

## **7) Membangun Perubahan.**

Kotter (2007) menyatakan bahwa perubahan seringkali mengalami kegagalan bila kemenangan/keberhasilan diumumkan terlalu awal. Dengan perkataan lain, perubahan adalah perlu waktu. Perubahan cepat hanya merupakan suatu awal dari apa yang harus dilakukan untuk mencapai perubahan jangka panjang. Untuk mencapai hal tersebut maka peningkatan program perubahan harus dilakukan. Dalam hal ini setiap keberhasilan merupakan kesempatan untuk membangun apa yang benar dan apa yang harus ditingkatkan. Aktivitas yang dapat dilakukan untuk mengembangkan perubahan antara lain adalah: a) Setiap keberhasilan harus dianalisis dan di evaluasi apa yang sudah benar dan mana yang masih memerlukan peningkatan; b) Menentukan tujuan dan sasaran untuk melanjutkan perubahan yang telah dilakukan; c) Mempelajari bagaimana cara melakukan peningkatan secara terus menerus; dan d) Untuk dapat memperoleh ide-ide baru,

perlu merekrut mitra perubahan baru menjadi anggota tim koalisi perubahan organisasi.

#### **8) Mengaitkan Perubahan Dengan Budaya Organisasi.**

Sebagai tahap terakhir, untuk dapat membuat perubahan melekat, maka hal tersebut harus menjadi bagian dari organisasi. Untuk itu, perubahan harus dihubungkan dengan nilai-nilai organisasi, yang diungkapkan pada perilaku sehari-hari. Hal yang harus dilakukan adalah meyakinkan bahwa perubahan dapat terlihat pada hampir semua aspek di organisasi, sehingga dapat memperoleh tempat yang tepat pada budaya organisasi. Hal yang penting pula diperhatikan adalah pemimpin organisasi harus tetap mendukung perubahan, termasuk juga semua staf serta anggota organisasi baru. Untuk dapat memperoleh komitmen dari mereka, maka aktivitas yang perlu dilakukan adalah: a) Membahas mengenai hasil kemajuan dari perubahan, menceritakan mengenai cerita keberhasilan dari proses perubahan dan mengulangi cerita keberhasilan tersebut; b) Memasukkan aspek nilai-nilai pada waktu menerima dan melakukan pelatihan pada pegawai baru; c) Secara terbuka memperkenalkan siapa yang menjadi mitra perubahan, baik yang sudah menjadi anggota tim ataupun yang baru; dan d) Membuat rencana untuk mengganti para mitra perubahan karena harus



berkembang, hal ini juga membuat mereka tahu bahwa apa yang telah dilakukan tidak akan dilupakan.

#### **7.4. PRINSIP MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI**

Berbagai pakar membahas mengenai kiat mengelola perubahan organisasi, antara lain Kotter (1995) dan Firth (1999), yang menyatakan bahwa terdapat beberapa prinsip yang perlu diikuti dalam memanageri perubahan, yaitu:

##### **1) Perubahan Benar-Benar Diinginkan.**

Perubahan adalah bukan pilihan, tetapi suatu keharusan karena tidak ada alternatif lain, sehingga meskipun bagaimana sibuknya suatu organisasi, perubahan harus tetap dilakukan (Firth, 1999). Hal ini selaras dengan Kotter (2007) dengan istilahnya menciptakan sinergi.

##### **2) Adanya Penanggung Jawab.**

Harus ada seseorang yang bertanggung jawab untuk menciptakan apa yang telah direncanakan, karena bila tidak, maka perubahan akan tidak terlaksana. Dalam hal ini, pemimpin perubahan harus dapat mengenal dan mensosialisasikan perubahan organisasi maupun mengimplementasikannya.

##### **3) Realistis.**

Perubahan akan menyakitkan dan memerlukan biaya. Proses menyakitkan tersebut dapat terjadi pada waktu sebelum, selama, dan sesudah perubahan terjadi. Untuk

itu, pertanyaan yang harus dijawab adalah seberapa jauh kita mau menerimanya.

#### **4) Mengetahui Kendala.**

Pemimpin perubahan harus mampu pelajari mengenai kebiasaan yang ada, serta perkiraan perilaku penolakan yang mungkin terjadi.

#### **5) Memiliki Sikap Positif.**

Sikap positif dan rasa percaya diri pada anggota organisasi merupakan pendorong utama terjadinya perubahan organisasi. Untuk itu, keragu-raguan sikap serta sikap negatif terhadap perubahan harus dihindarkan.

#### **6) Adanya Sikap Optimistik.**

Keputusan untuk melakukan perubahan dapat dilakukan secepat mungkin, tetapi proses perubahan organisasi dapat memakan waktu yang lama. Untuk itu, manajemen dan organisasi juga harus memperhatikan proses perubahan organisasi dan harus tetap merasa optimistik bahwa hal tersebut dapat terjadi.

#### **7) Bersyukur.**

Rasa syukur akan apa yang telah terjadi/diperoleh harus tetap dilakukan, meskipun kadangkala yang didapatkan adalah aspek negatif dengan adanya penolakan. Dalam hal ini manajemen dan organisasi harus tetap berterima kasih kepada semua orang yang terlibat, karena

perubahan tidak akan dapat terjadi sendiri tanpa adanya bantuan partisipasi dari para anggota organisasi.

Disamping tahapan dan langkah-langkah tersebut di atas, Wilson (1994) dan Heifetz (1995), menyatakan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola perubahan, yaitu:

### **1) Mengidentifikasi Kebutuhan Untuk Berubah.**

Hal pertama kali yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk dilakukan suatu perubahan. Misalnya: karena tuntutan pasar, visi dan misi organisasi baru.

### **2) Memilih Target dan Menentukan Tujuan.**

Adanya target sasaran dan tujuan sangat perlu untuk dilakukan, karena ketidak-jelasan target dan tujuan akan membuahkan ketidak-jelasan hasil yang dicapai. Sementara itu, tujuan yang jelas akan dapat mengarahkan energi dan memberikan suatu gambaran untuk menyelesaikan masalah.

### **3) Menyadari Konteks Organisasi.**

Menyadari akan kejadian di lingkungan sekitar merupakan hal yang penting untuk menentukan visi manajemen dan organisasi di masa yang akan datang. Dalam hal ini manajemen dan organisasi harus mampu mengidentifikasi perubahan yang terjadi dan luwes dalam menyesuaikan rencana dengan kondisi tersebut.

#### **4) Merencanakan Perubahan.**

Perencanaan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kesadaran akan kondisi organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menanyakan beberapa hal sebagai berikut: a) Apa yang terjadi untuk dapat mencapai tujuan?; b) Apa yang terjadi sebelumnya yang dapat mengakibatkan kegagalan serta mengakibatkan perlu adanya perubahan?; dan c) Apa yang secara spesifik harus dilakukan untuk dapat mencapai tujuan?

#### **5) Mengimplementasi Perubahan.**

Setelah dilakukan perencanaan, maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasi perubahan, yaitu:

- a. Mengubah perilaku, sistem, dan sikap anggota organisasi sehingga terdapat adanya kesesuaian dengan apa yang diinginkan
- b. Memelihara kesadaran anggota organisasi untuk membantu mengetahui perkembangan proses perubahan.
- c. Bekerja sesuai dengan apa yang dapat dikerjakan, dan belajar dari pengalaman.

#### **6) Mengevaluasi Hasil.**

Langkah terakhir dari suatu perubahan adalah mengevaluasi hasil yang diperoleh dari perubahan tersebut dalam waktu tertentu dari waktu ke waktu.

Evaluasi ini untuk mengetahui apakah ada yang perlu dirubah atau direvisi dari proses perubahan organisasi.

## **7.5. TANTANGAN DAN KENDALA DALAM PERUBAHAN ORGANISASI**

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi, yaitu antara lain adalah:

### **1) Sistem dan Proses Perubahan.**

Sistem dan proses perubahan antara lain tertampil dari bagaimana perubahan disosialisasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi akan mempengaruhi efektivitas perubahan organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh tujuan organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

### **2) Sumber Daya Manusia.**

Sumber daya manusia sangat berpengaruh pada efektivitas suatu perubahan karena sebagian besar keberhasilan dari perubahan organisasi disebabkan oleh manusia. Hal ini antara lain tertampil pada: a) Sikap penerimaan atau penolakan dari anggota organisasi yang terlibat. Dalam hal ini, semakin banyak anggota organisasi menerima adanya perubahan organisasi, maka perubahan organisasi akan semakin mudah memperoleh keberhasilannya; b) Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia. Keterbatasan sumber daya

manusia dari sudut kuantitas dan/atau kualitas akan mengurangi efektivitas perubahan organisasi; c) Pemahaman perubahan organisasi. Pemahaman yang kurang tepat dari anggota organisasi yang terlibat pada perubahan organisasi dapat membuat perubahan organisasi menjadi kurang efektif; dan d) Mitra perubahan (*change agent*). Peran mitra perubahan pada efektivitas perubahan organisasi sangat tinggi karena mereka bekerja paling aktif terhadap keberhasilan perubahan organisasi.

### **3) Sistem dan Lingkungan Organisasi.**

Sistem dan lingkungan organisasi antara lain tercermin pada: a) Iklim dan budaya organisasi. Iklim dan budaya organisasi yang kondusif terhadap perubahan akan dapat mempercepat proses perubahan organisasi; dan b) Struktur, proses, dan sistem organisasi. Operasionalisasi sehari-hari juga turut mempengaruhi proses serta kecepatan dari perubahan organisasi.

Ke-tiga hal tersebut di atas dapat menjadi kendala atau hambatan dalam penerapan perubahan organisasi bila tidak dikelola dengan baik.

## **7.6. RINGKASAN**

Pada pembahasan di atas terlihat bahwa manusia, dalam hal ini anggota organisasi memiliki peran penting

dalam keberhasilan suatu perubahan organisasi. Untuk itu, dalam mengelola perubahan, pelibatan anggota organisasi perlu direncanakan dan dikelola dengan baik.

Beberapa tahapan dalam pengelolaan perubahan organisasi antara lain adalah yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (2011) yang terkenal dengan pendekatan tahapan perubahan organisasi, yaitu: *unfreezing*, *changing*, dan *freezing*. Selain itu, Lewin terkenal pula dengan pendekatannya yang disebut dengan Analisis Kekuatan-Lapangan Kekuatan (*force-field analysis*), yaitu membahas mengenai analisis berbagai faktor pendorong dan penolak dari suatu perubahan organisasi sehingga dapat ditentukan intervensi yang diperlukan dalam suatu kegiatan perubahan organisasi. Lebih lanjut, dibahas juga mengenai pendekatan ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) yang diperlukan dalam mengelola perubahan.

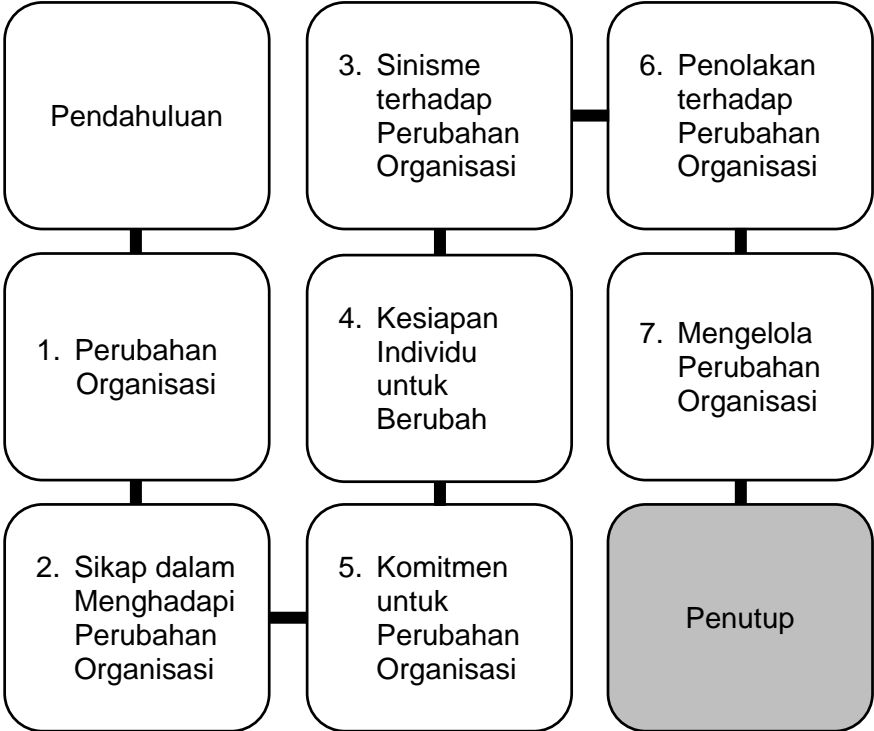
Tahapan atau langkah-langkah mengelola organisasi, antara lain 8 langkah dari Kotter (1995) mengenai mengelola perubahan, yang dimulai dari memunculkan adanya urgensi perubahan sampai dengan mengaitkan perubahan dengan budaya organisasi.

Melihat berbagai pembahasan tersebut di atas, maka tampak bahwa adanya pemimpin perubahan, mitra

perubahan, serta keterlibatan aktif dari anggota organisasi secara bersama-sama diperlukan untuk mencapai keberhasilan program perubahan organisasi.



*PENUTUP*



Bila ingin tetap bertahan pada dunia kompetisi seperti saat ini, hal yang harus dilakukan adalah berubah dan melakukan perubahan.

Dalam usaha untuk tetap eksis dan berkompetisi, maka salah satu hal yang harus dilakukan oleh organisasi adalah berubah dan melakukan perubahan. Meskipun demikian, pada kenyataannya tidak semua program perubahan organisasi dapat berhasil. Banyak penyebab kurang berhasilnya perubahan organisasi, tetapi yang paling banyak berperan adalah manusia sebagai penyebab kegagalan. Hal ini disebabkan karena sebagai-bagusnya rencana suatu program perubahan organisasi, tetapi bila tidak didukung oleh anggota organisasi atau manusianya yang terlibat langsung dengan perubahan organisasi tersebut, maka perubahan organisasi tidak dapat berlangsung dan berhasil sesuai dengan harapan.

Buku ini membahas peran manusia, khususnya perilaku manusia dalam perubahan organisasi. Untuk itu, buku ini membahas sikap dan perilaku manusia, oleh karenanya di sebut sebagai Psikologi dalam Perubahan Organisasi, karena psikologi adalah ilmu yang mempelajari mengenai perilaku manusia.

Untuk dapat memahami peran psikologi (perilaku manusia) dalam perubahan organisasi, maka pembahasan mengenai sikap dan reaksi terhadap perubahan, kesiapan individu untuk berubah, sinisme terhadap perubahan, komitmen terhadap perubahan, penolakan terhadap

perubahan, serta cara mengelola perubahan adalah penting. Bila dilihat secara lebih rinci, semua pembahasan tersebut tidak dapat lepas dari adanya pembahasan mengenai perilaku manusia di dalamnya.

Pentingnya mempelajari peran psikologi dan perilaku manusia dalam perubahan organisasi sudah semakin di akui baik di organisasi, praktisi maupun akademisi. Meskipun demikian, penelitian dan publikasi yang ada di Indonesia masih terbatas. Untuk itu, dengan adanya pembahasan serta ilustrasi beberapa penelitian yang telah dilakukan di Indonesia yang terkait dengan perubahan organisasi, maka diharapkan akan dapat ikut memberikan kontribusi bagi para mahasiswa, akademisi, dan praktisi untuk dapat memahami proses perubahan organisasi, termasuk variabel yang berperan di dalamnya. Pemahaman mengenai sikap, reaksi, serta perilaku manusia dalam menghadapi perubahan organisasi, baik yang menyebabkan kesiapannya untuk berubah, munculnya sikap sinisme, memiliki komitmen terhadap perubahan maupun penolakan terhadap perubahan, diharapkan akan mampu menambah wacana mengenai perubahan organisasi, yang akhirnya diharapkan akan dapat membuat perubahan organisasi menjadi lebih efektif.

Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, B. (2002). *Readiness for change: An individual perspective*. Lethbridge, Jamaica: Northern Caribbean University, Business Administration.
- Ariyantiwi, & Mangundjaya W. (2013). *The impact of transformational leadership and organizational justice to commitment to change*. Paper presented at the APIO International Conference, Jakarta, 5 October 2013.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2001). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A. A., Self, D. R., & Schaninger, W. S. (2001). Social exchange variables as mediators of the relationship between organizational commitment and employee reaction to change initiatives. *Paper Presented at the Sixty-first Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC, August 3-8, 2001*.
- Balogun, J. & Hailey, H. V. (2008). *Exploring Strategic Change*. UK: Prentice Hall, 3rd Edition.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*. 3(1), 36-52
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Change attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753

- Bouckenooghe, D., Devos, G., Buelens, M. (2007). The contribution of content, context and process in understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6): 607-630.
- Brown M. & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism, the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(1), 667-686.
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice* (2<sup>nd</sup> ed.). USA: Sage Publications.
- Burns, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Harlow Financial Times/Prentice Hall.
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2012). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Los Angeles, USA: Sage.
- Chawla & Kelloway (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(5/6).
- Cope, M. (2003). *The C's of consulting* (2<sup>nd</sup> ed). London: Financial Times/Prentice Hall.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2001). *Organization development and change* (7<sup>th</sup> ed.). Cincinnati: South-Western College.
- Eales-White, R. (1994). *Creating growth from change: How you react, develop and grow*. England: Mc. Graw Hill International.
- Ferres, N., Conneli, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 609-622.
- Firth, D. (1999). *Smart things to know about change*. Oxford: Capstone.

- Fuchs, & Edward (2011). Predicting pro-change behavior: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39–59.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. Jossey-Bass Publishers.
- Hanpachern C. (1997). *The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*. Doctoral dissertation. Colorado State University, Fort Collins.
- Heifetz, R. (1995). *Leadership*. Cambridge: Harvard University
- Hellriegel, D. & Slocum, John W. Jr. (2007). *Organizational Behavior*. Mason, USA: Thomson Higher Education.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H., & Harris, S. G. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289-336.
- Holt, D. T., Armenakis, A., Field, H., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Holt, G. (2007). *Organizational culture and performance: A survey in Norway and Pakistan*. Henley Management College, Henley-on-Thames.

- Hultman, K. E. (1988). The psychology of performance management. *Training & Development Journal*, 42(7), 34-39.
- Hultman, K. E. (1998). *Making change irresistible: Overcoming resistance to change in your organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.
- Iowa Department of Education. (2004a). *Iowa behavioral alliance: A report on schoolwide positive behavior support, demonstration and expansion sites*. Des Moines.
- Iowa Department of Education. (2004b). *Developing our youth: Fulfilling a promise, investing in Iowa's future*. Des Moines.
- Jick, T. D. & Peiperl, M. A. (2011). *Managing change, cases and concepts*, (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: Wiley.
- Kotter, J. P. (1997). *Leading by vision and strategy. Executive Excellence*.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review*.
- Krause, N. (2008). Lifetime trauma, prayer, and psychological distress in late life. *International Journal for the Psychology Religion*, 19, 55-72.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior* (8<sup>th</sup> ed.). USA: McGraw-Hill.



- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L., Rachmawan, W. (2015) The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change, *The Journal of Developing Areas*, Special Issue on Kuala Lumpur Conference, August 2014, 49(5), 343-352.
- Madsen, S., Miller, D., John, C. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2).
- Mangundjaya, W. L. H. (2012). *The relationship between individual change readiness, attitude toward change, and individual commitment to change*, Research Publications, Faculty of Psychology, Universitas Indonesia.
- Mangundjaya, W. L. H. (2013a). *Organizational commitment's profile during the transformation and its relation to employee commitment to change (a study at oil company in Indonesia during large-scale organizational change)*. Conference Proceedings INBAM (International Business and Management), June , 17-19 2013, Lisbon, Portugal.
- Mangundjaya, W. L. H. (2013b). The predictor of affective commitment to change: attitude vs individual readiness for change. *Romanian Economic and Business Review*, Special Issue 1, 192-197, Romanian American University.
- Mangundjaya, W. L. H. & Gandakusuma, I. (2013). The role of leadership & readiness for change to commitment to change. *Romanian Economic and Business Review*, Special Issue 1, 192-197, Romanian American University.

- Mangundjaya, W. L. H. (2014a). The role of communication, trust and justice in commitment to change. *Conference Proceedings International Conference on Business management and Corporate Social responsibility (ICBMCSR)*, February 14-15, 2014, Batam, Indonesia.
- Mangundjaya, W. L. H. (2014b). The role of employee engagement on the commitment to change (during large-scale organizational change in Indonesia). *International Journal of Multidisciplinary Thought, (IJMT)*, 04(01), 375-384, University Publications.net.
- Mangundjaya, W. L. H. (2014c), Psychological empowerment and organizational task environment in commitment to change, *International Journal of Business and Management*, 2(2), 119-126.
- Mangundjaya, W. L. H. (2015). People or trust in building commitment to change? *The Journal of Developing Areas*, Special Issue on Kuala Lumpur Conference, August 2014, 49(5), 67-78.
- Mangundjaya, W., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The role of leadership & employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia, Social and Behaviorial Sciences*, Elsevier, 172, 471-478.
- Mathur, G., Nathani N., & Dubey., S. (2013). Perceived organizational politics, cynicism to change, organizational citizenship behavior: A demographic study of academicians. *Review of HRM*, 2.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56-66.
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. United Kingdom: Oxford University Press.

- Nutt, P. C., Backoff, R. W., & Hogan, M. F. (2000). Managing the paradoxes of strategic change, *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 5-31.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, New York: McGraw-Hill International.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Prosci (2014). *Best practices in managing change*. <http://www.prosci.com>.
- Ramnarayan, S. & Rao, T. V. (2011). *Organization development: Accelerating, learning and transformation*. Sage Publications.
- Rashid, H. & Zhao, L. (2010). The significance of career commitment in generating commitment to organizational change among information technology personnel. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 13(1), 111-131.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. (11<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2007). *Organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Rubin, Robin, Erich D. Dierdorff, William H. Bommer, & Timothy T. Baldwin. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Sashkin, M. & Sashkin M. (2003). *Leadership that matters*, San Fransisco: Barret-Kohler Publisher, Inc.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shoemaker, M. E. (2001). A Framework for examining IT enabled market relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), 77-85.
- Shum, P., Bove, L., & Seigyoung, A. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346-1371.
- Smith, Ian. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management*, 26(6-7) 408-412.
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall. New Jersey.
- Stjernen, A. (2009). *Perceived Fairness and Resistance to Organizational Change in Relation to Change Commitment*. Master's thesis in work and organizational psychology. University of Oslo. Retrieved from <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/123456789/18500/StjernenMaster.pdf?sequence=1>.
- Vokic, P. & Hernaus, T. (2005). Interpersonal relations at work perceived by Croatian and worldwide employees and by different age, gender, education, hierarchical and company size groups – empirical evidence. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 10(1), 23-49.

- Walker, J. H., Armenakis, A. A., & Bernerth J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual difference. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- Wanous, John P., Reichers, A. E., Austin, & James T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead-it changed. *Long Range Planning*, 27(4).
- Wittenstein, R. D. (2008). *Factors influencing individual readiness for change in health care environment*. Dissertation. Doctor of Education in The George Washington University, USA. UMI Number 2396851.
- Wu, C., Neubert, M., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perception, and employee cynicism about organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D. B. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? *Procedia, Social and Behaviorial Sciences*, Elsevier, 172, 104-111.



## GLOSARIUM

### A

Aliansi strategik (*strategic alliances*): Hubungan formal antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau untuk memenuhi kebutuhan kritis secara bersama.

### B

Berpartisipasi pada perubahan (*participating change*): Mencerminkan tindakan individu yang mendukung keberhasilan implementasi perubahan organisasi, dengan cara melakukan berbagai usaha untuk mencapai keberhasilan tersebut.

### C

*Championing*: Tingkah laku yang membutuhkan pengorbanan secara personal atau adanya usaha untuk mempromosikan nilai perubahan kepada orang lain di dalam atau di luar organisasi.

*Cooperation*: Keterlibatan anggota organisasi melalui kebersamaan dengan semangat perubahan yang memerlukan sedikit pengorbanan.

## D

Depresi (*depression*): Kemarahan berkelanjutan yang diikuti dengan rasa tidak berdaya dalam menghadapi situasi dan kondisi yang ada, akhirnya akan membuat seseorang menjadi merasa tertekan dan depresi.

*Discretionary commitment-relevant behavior*: Perilaku yang dapat terjadi akibat adanya sikap kesukarelaan para anggota organisasi.

Diskrepansi: Berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap perubahan, apakah perlu dilakukan dengan ada atau tidaknya alasan suatu kebutuhan.

Dukungan atasan (*principal support*): Merupakan perasaan dimana seseorang merasa bahwa pemimpin memiliki komitmen dan mendukung proses perubahan yang sedang terjadi .

## E

*Efektivitas penyelia/pemimpin*: Merupakan anteseden yang berfokus pada faktor pengalaman seseorang di organisasi.

*Efficacy*: Keyakinan mengenai kemampuan seseorang untuk mencapai suatu keberhasilan



*Emotional contagion*: Emosi dapat ditularkan dari individu ke individu lainnya.

## **F**

Faktor penghambat (*restraining force*): Suatu dorongan yang membuat organisasi untuk bertahan pada keadaan sekarang (*status quo*), sehingga kecenderungannya akan menghambat perubahan.

Faktor pendorong (*driving force*): Suatu dorongan yang mengarahkan organisasi pada sebuah perubahan, atau keadaan baru.

*Focal commitment-relevant behavior*: Perilaku yang ditampilkan karena seseorang memiliki komitmen terhadap perubahan.

Fokus terhadap manusia: Sikap seseorang terhadap perubahan yang cenderung untuk membela orang lain dengan berlandaskan pada aspek emosi.

## **H**

Harga diri (*self-esteem*): Karakteristik yang terkait dengan konsep individual mengenai kompetensi dan seberapa berharganya dirinya.

## I

Integrasi (*integration*): Seseorang telah melakukan berbagai kegiatan dan perilaku yang tujuannya adalah mengintegrasikan sikap dan perbuatannya dengan perubahan organisasi.

Internalisasi (*internalizing*): Tahap dimana seseorang mulai melakukan internalisasi dari perubahan yang terdapat di organisasi, dan menerimanya karena perubahan tersebut dianggap sudah sesuai dengan kebutuhan maupun nilai-nilai yang dianutnya.

## K

Keadilan prosedural (*procedural justice*): Merefleksikan keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang dirasakan oleh anggota organisasi terhadap atasannya.

Keinginan (*desire*): Adanya keinginan untuk mendukung perubahan.

Kemampuan (*ability*): Kemampuan untuk menerapkan keterampilan yang baru.

Kepemimpinan transformational (*transformational leadership*): Menekankan pada pendekatan dan pengembangan individu terhadap perubahan organisasi.

Kesiapan individu untuk berubah (*individual readiness for change*): Merupakan salah satu tahapan menuju komitmen terhadap perubahan.

Kesiapan untuk berubah: Merupakan keyakinan, perilaku, dan intensi seseorang terhadap perubahan yang dibutuhkan dan terkait dengan persepsi mereka terhadap kapasitas individual dan organisasinya untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan tersebut.

Komitmen afektif terhadap perubahan: Suatu keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang dilandasi pada kepercayaan bahwa perubahan memiliki manfaat atau perubahan adalah merupakan hal yang baik.

Komitmen kontinuans terhadap perubahan: Suatu kesadaran akan terdapatnya biaya yang dihubungkan dengan tidak berpartisipasi anggota organisasi dalam memberikan dukungan terhadap perubahan.

Komitmen normatif terhadap perubahan: Suatu komitmen yang terjadi karena adanya perasaan wajib pada individu dalam memberikan dukungan terhadap perubahan.

Komitmen perubahan: Suatu dorongan yang mengikat seseorang untuk melakukan tindakan yang dianggap sangat penting untuk kesuksesan implementasi dari suatu inisiatif perubahan.

Komitmen terhadap perubahan (*commitment to change*): Anggota organisasi memiliki komitmen terhadap perubahan dengan cara mengimplementasikan perubahan organisasi yang telah direncanakan oleh para pemimpin perubahan.

Konten (*content*): Jenis atau bentuk perubahan organisasi yang akan mempengaruhi bagaimana seseorang akan menyikapi suatu perubahan.

Kontrol negatif: Sikap dan perilaku seseorang yang cenderung kurang mau melakukan perubahan, dan ditampilkan dengan sikap yang emosional.

Kredibilitas manajemen (*management credibility*): Merefleksikan persepsi anggota organisasi mengenai konsistensi antara ucapan manajemen dengan yang dilakukan.

## L

*Leader-member exchange*: Merefleksikan hubungan antara anggota organisasi dengan atasannya.

Logika Rasional: Kecenderungan seseorang untuk berlandaskan pada aspek logika dan rasional dalam bersikap dan bertindak.

## **M**

Marah secara implisit: Merupakan pernyataan bahwa harapan tidak sesuai dengan kenyataan.

Melakukan negosiasi: Seseorang yang mendukung perubahan, akan berusaha untuk membahas bersama mengenai penolakan terhadap perubahan dan melibatkan mereka yang menolak perubahan dan bila perlu turut melakukan negosiasi.

Mempromosikan perubahan (*promoting change*): Sikap atau respon individu yang menunjukkan dukungan terhadap perubahan organisasi, dengan cara mempromosikan perubahan organisasi.

Menolak perubahan (*resisting change*): Mencerminkan respon atau sikap individu yang menolak perubahan yang ditunjukkan dengan adanya sikap negatif terhadap perubahan organisasi.

Merger: Ketika dua atau lebih organisasi yang berukuran relatif sama memutuskan untuk bergabung dan berubah menjadi satu organisasi baru.

## O

Organisasi berani (*bold organization*): Merupakan organisasi yang memiliki sumber daya terbatas namun memiliki penerimaan yang baik terhadap perlunya perubahan.

Organisasi kaku (*rigid organization*): Merupakan organisasi yang memiliki sumber daya perubahan yang terbatas serta kurangnya penerimaan terhadap kebutuhan untuk melakukan perubahan.

## P

Penerimaan (*acceptance*): merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat diterima dengan baik dan orang-orang dalam organisasi itu merelakan kenyataan masa lalu yang pernah terjadi sebelum adanya perubahan dalam organisasi.

Penolakan (*denial*): Bukan secara aktif menolak suatu perubahan yang terjadi, melainkan lebih pada mengabaikannya, atau terhadap kemungkinan adanya perubahan.

Penolakan disadari: Penolakan yang termotivasi secara sadar.

Penolakan terbuka: Penolakan dapat dilakukan secara terbuka sehingga mereka yang menolak perubahan organisasi mengekspresikan pandangan mereka secara terbuka dan memberikan alasan ketidaksetujuan mereka.

Penolakan tertutup: Penolakan dapat dilakukan secara tertutup atau secara sengaja ditutupi sehingga ketidakmendukungnya anggota organisasi terhadap perubahan organisasi adalah tersembunyi atau tidak diketahui.

Percobaan (*testing*): Tahap dimana seseorang berusaha mengetes dan mencoba perubahan yang ada, dengan sikap yang tidak lagi menolak, tetapi belum sampai pada tahap penerimaan sepenuhnya.

Perubahan evolusioner: Perubahan yang dilakukannya secara bertahap.

Perubahan organisasi: Proses dimana organisasi bergerak dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan.

Perubahan revolusioner: Perubahan berskala besar dan menuntut adanya perubahan sistem secara total, yang biasanya dilakukan dalam jangka waktu yang relatif cepat.

Perubahan terencana: Muncul ketika pemimpin perubahan memiliki tujuan untuk menanamkan prosedur yang baru yang biasanya dilakukan dengan alasan kebutuhan akan perubahan sesuai dengan lingkungan yang juga berubah atau untuk mencapai peluang bisnis.

Perubahan tidak terencana: Tindakan yang merupakan respons terhadap lingkungan, dan tindakan tersebut dipertimbangkan sebagai solusi dan masalah yang belum dapat diprediksi.

*Positive affectivity*: Kecenderungan seseorang untuk memiliki pandangan yang positif terhadap dunia dan membuat dirinya menjadi lebih percaya diri, enerjik, serta menjadi orang yang menyenangkan.

Positif dan Kreatif: Sikap seseorang yang cenderung untuk melihat perubahan secara positif dan berusaha untuk menerima serta berperan pada perubahan tersebut.

Proses Perubahan: Pelaksanaan penerapan perubahan organisasi. Proses tersebut akan mempengaruhi keberhasilan perubahan karena bila proses dalam implementasi perubahan organisasi dianggap kurang efektif, maka akan mempengaruhi efektivitas dari suatu perubahan secara menyeluruh.



## S

Sinisme terhadap perubahan organisasi (STPO): Sebuah pandangan pesimistik terhadap usaha suatu perubahan yang disebabkan pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap perubahan tersebut dianggap tidak kompeten.

## T

Tahap Institusionalisasi (*institutionalization-freezing*): Sesuai dengan tahapan institusionalisasi yang terjadi ketika perubahan menjadi sebuah bagian yang menetap dari perilaku anggota organisasi.

Tahap Persiapan/Kesiapan (*unfreezing-readiness*): Terjadi pada waktu lingkungan, struktur, dan sikap anggota organisasi menerima/menolak perubahan organisasi.

Tahap Perubahan/Adopsi (*changing/adoption*): Suatu tahapan ketika anggota organisasi secara sementara mengubah sikap dan perilakunya sehingga dapat sesuai dengan harapan perubahan.

Tawar-menawar (*bargaining*): Suatu cara melakukan perubahan atau kebutuhan untuk perubahan yang tidak diperoleh dengan realistik.

## U

*Unfreezing*: Selaras dengan konsep kesiapan untuk berubah (*readiness to change*).

## INDEKS

### A

Aliansi strategik (*strategic alliances*), 19.

### B

Berpartisipasi pada perubahan, 77, 90, 179, 191.

### C

*Championing*, 109.

*Cooperation*, 109.

### D

Depresi (*depression*), 43.

*Discretionary commitment-relevant behaviour*, 109.

Diskrepansi, 80, 190, 191.

Dukungan atasan (*principal support*), 82, 106.

### E

Efektivitas penyelia/pemimpin, 64.

*Efficacy*, 78, 81, 103.

*Emotional contagion*, 41.

### F

Faktor penghambat (*restraining force*), 145.

Faktor yang mendukung (*driving force*), 145.

*Focal commitment-relevant behaviour*, 109.

Fokus terhadap Manusia, 49, 50.

### H

Harga diri (*self-esteem*), 46, 86.

## I

Integrasi (*integration*), 27, 44.

Internalisasi (*internalizing*), 44, 98, 145.

## K

Keadilan prosedural, 67, 91.

Keinginan (*desire*), 99, 146.

Kepemimpinan Transformational, 68.

Kesiapan untuk berubah, 33, 74, 84, 94, 145.

Komitmen afektif, 67, 99.

Komitmen kontinuans, 99, 113.

Komitmen normatif, 99, 101

Komitmen terhadap perubahan, 4, 24, 44.

Konten, 13, 23.

Kontrol negatif, 49, 50.

Kredibilitas manajemen, 92.

## L

*Leader-member exchange*, 92.

Logika rasional, 47, 52.

## M

Marah secara implisit, 43, 47.

Melakukan negosiasi, 36.

Mempromosikan perubahan (*promoting change*), 77.

Menolak perubahan (*resisting change*), 34.

Merger, 9, 18, 26.

## O

Organisasi berani (*bold organization*), 22.

Organisasi kaku (*rigid organization*), 22.

## P

Penerimaan (*acceptance*), 15, 22.

Penolakan terbuka, 128.

Penolakan tertutup, 128.

Percobaan (*testing*), 44.

Perubahan evolusioner, 11.

Perubahan revolusioner, 11.

Perubahan terencana, 10.

Perubahan tidak terencana, 10.

*Positive affectivity*, 85.

Positif dan kreatif, 49.

Proses perubahan, 13.

## S

Sinisme terhadap perubahan organisasi (STPO), 57.

## T

Tahap institusionalisasi, 143.

Tahap persiapan/kesiapan (*unfreezing-readiness*), 143.

Tahap perubahan adopsi (*changing/adoption*), 143.

Tawar-menawar (*bargaining*), 42.

## U

*Unfreezing*, 74, 96, 143.