

**CHANGE OR DIE?;
BAGAIMANA MENGELOLA PERUBAHAN DALAM ORGANISASI TETAP
SURVIVE MENGHADAPI TANTANGAN GLOBAL**

Taufik¹; Kandung Sapto Nugroho²

¹Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, Aceh, Indonesia

²Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Banten, Indonesia

¹Contributor Email: taufik.fisip@ar-raniry.ac.id

Abstract

The development of a dynamic, unpredictable organizational environment is required for organizations to manage changes to survive. This research aims to explore the approach of managing change in the organization and the factors of resistance to change. This study uses this type of literature research, by tracing articles, books, and documents relevant to this study. The results found there are six steps in making organizational changes, namely: Forces for change, Diagnosis of the problem, Selection appropriate method, impediment and limiting condition, Implementation of method, evaluation program. While factors cause resistance to change, include: habits, fear of unwanted things, economic factors, lack of confidence in the work situation, fear of failure, loss of status or job security, no benefit gained from change. The success of changes in the organization is heavily influenced by leadership factors. Therefore, strong, visionary, and transformational leadership is needed to achieve the goals of change in the organization.

Keywords: *Organizational Change, Change Management, Leadership*

A. Pendahuluan

Pergeseran paradigma dalam mengelola organisasi dan perkembangan teknologi, informasi, kondisi lingkungan yang dinamis, *unpredictable*, serta kompleks, dihadapkan pada organisasi untuk melakukan perbaikan melalui sebuah proses perubahan. Perubahan organisasi adalah usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi agar tetap *survive* menghadapi tantangan global. Organisasi-organisasi yang cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah organisasi yang *survive* di era kompetitif. (Drucker, 1993) menyebutkan beberapa tuntutan pembaruan organisasi menurut perubahan organisasi dapat berasal dari kondisi internal dan eksternal yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana dan makna serta pengetahuan baru. Dari hal tersebut akan bermuara pada adanya tuntutan kepada organisasi untuk mengembangkan dirinya.

Mengelola perubahan adalah seni untuk memproses di mana perubahan sistem yang dilakukan secara terkendali dengan mengikuti kerangka kerja yang ditentukan pra atau model, sampai pada batas tertentu (Purhantara, 2012). Organisasi yang sukses adalah organisasi yang berhasil mendapatkan, menanamkan, dan menerapkan pengetahuannya guna membantu proses *learning organization*. *Learning Organization* atau Organisasi belajar adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Peter Senge adalah salah satu tokoh penting yang membuat teori *Learning Organization* (LO) dalam bukunya berjudul *Fifth Discipline* (1990). (Senge, 1990) mengemukakan kelima dimensi organisasi pembelajaran ini harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), karena mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan dan mengantisipasi perubahan pada masa depan.

Perubahan bisa dilakukan secara suka rela maupun dengan paksaan melalui penggantian karyawan, *training*, dan pengunduran diri. Perubahan juga harus dikelola dengan baik secara integral bukan parsial. Proses perubahan adalah kekompakan atau semua elemen dalam organisasi harus berubah sehingga kepercayaan terhadap agen perubah dan kondisi ideal sangat diperlukan di masa yang akan datang. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kunci perubahan terletak salah satunya adalah pada kepemimpinan. Kepemimpinan yang diperlukan sebagai agen perubahan, dalam hal ini adalah pemimpin yang konsisten, dan mampu turut berpartisipasi dalam setiap proses perubahan yang akan dilakukan serta bebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme.

Pemimpin yang tidak hanya pandai memberikan instruksi saja, akan tetapi pemimpin harus mampu menjadi seorang fasilitator, koordinator, konselor dan motivator bagi semua anggota organisasi. Manajer atau pemimpin yang efektif harus mengelola perubahan sebagai sebuah pertanggungjawaban. Untuk mengelola perubahan, manajer saat ini seharusnya mengembangkan pendekatan-pendekatan yang sesuai dalam mengadopsi dan mengimplementasikan perubahan tersebut. Sehingga proses perubahan dalam organisasi yang akan dilaksanakan memperoleh dukungan dari semua anggota organisasi. Namun demikian, perlu disadari bahwa tidak semua organisasi mampu mengimplementasikan pendekatan-pendekatan perubahan yang tepat sehingga proses perubahan masih tersendat-sendat. Hal itu terjadi karena semua anggota organisasi belum mendukung dan menerima perubahan yang ada atau menolak perubahan karena krisis kepercayaan terhadap agen perubah.

Di sisi lain, para pemimpin juga sebagai penghalang utama terciptanya perubahan yang efektif. Mereka terlanjur memiliki *status-quo* yang menguntungkan mereka sehingga sulit untuk diajak berubah, dengan alasan takut merubah mekanisme yang sudah ada. Pemimpin juga harus mendukung proses perubahan melalui upaya penciptaan organisasi pembelajaran sebagai bagian budaya organisasi. Pemimpin yang mengimplementasikan program perubahan mempunyai komitmen untuk membuat perubahan fundamental dalam perilaku organisasional.

Fokus atau inti dari proses perubahan adalah prinsip pembelajaran dalam organisasi yang memungkinkan individu untuk tidak mempelajari perilaku atau kebiasaan masa lalu dan mempelajari cara-cara baru dalam memecahkan masalah organisasi. Para pimpinan juga percaya bahwa pembelajaran dalam organisasi merupakan kunci keefektifan proses perubahan dan pertumbuhan organisasi tersebut, sehingga isu organisasi pembelajaran (budaya pembelajaran) perlu ditanggapi dan dikelola dengan baik.

Tulisan ini bertujuan untuk mengulas pentingnya mengelola sebuah perubahan dalam organisasi, model pengelolaan perubahan organisasional yang lebih baik tidak terlepas dari peran kepemimpinan dan penciptaan organisasi pembelajaran yang dapat mendorong keberhasilan proses perubahan tersebut. Lebih lanjut, tulisan ini juga menganalisis faktor penyebab resistensi terhadap sebuah perubahan dalam organisasi. Sehingga diharapkan perubahan dalam organisasi bisa berjalan dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi dan *survive* terhadap persaingan global.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian kepustakaan. Di mana studi kepustakaan ini mempunyai aktivitas pengumpulan data pustaka, membaca, dan mencatat, serta mengolah berbagai bahan hasil temuan penelitian (Zed, 2004). Studi ini dijalankan dengan bantuan berbagai macam material yang ada dari sumber jurnal, buku, makalah, maupun dokumen lainnya yang berkaitan dengan tema kajian yang menjadi fokus penelitian.

Penelitian ini dilakukan melalui empat tahapan, yaitu sebagai berikut: Pertama, melakukan penelusuran sumber informasi maupun data dari berbagai sumber, kemudian memilah sesuai dengan kebutuhan data, dan membaca dari berbagai hasil temuan terkait pengelolaan perubahan dalam organisasi secara umum pada bagian pembahasan artikel jurnal maupun buku, serta sumber lainnya yang relevan.

Tahapan kedua, dari hasil penelusuran tersebut dipadukan dengan segala temuan literatur, baik teori, model, maupun konsep pengelolaan perubahan organisasi. Ketiga,

menganalisis setiap temuan dari berbagai bacaan. Tahapan terakhir yaitu memberikan pandangan dan gagasan melalui pengembangan dari hasil temuan dari artikel maupun buku sebelumnya terhadap fenomena organisasi saat ini..

C. Hasil dan Pembahasan

1. Mengelola Perubahan Dalam Organisasi

Sebagaimana yang telah dibahas di atas bahwa mengelola perubahan adalah sebuah seni. Mengelola perubahan juga bukan sebuah pekerjaan yang mudah seperti membalikkan telapak tangan. Oleh karena itu diperlukan sebuah keterampilan atau pendekatan tertentu. (Ivancevich & Matteson, 1999) menyebutkan ada beberapa alternatif pendekatan yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengelola rencana perubahan yaitu:

- 1) *Managing change through power*, manajer mempunyai *power* dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan untuk berubah seperti keinginan manajer.
- 2) *Managing change*, perubahan yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu, dan
- 3) *Managing Change through Reeducation*, implikasinya untuk memperbaiki fungsi-fungsi organisasional.

Manajer yang mengimplementasikan program perubahan memiliki komitmen untuk melakukan perubahan fundamental dalam perilaku organisasional. Hal itu dapat dilakukan dengan prinsip pembelajaran dengan tidak mempelajari perilaku lama dan mempelajari perilaku yang baru. Prinsip pembelajaran itu meliputi *unfreezing old learning*: yaitu, orang yang ingin mempelajari cara-cara baru, *instill new learning*: yaitu, memerlukan *training*, demonstrasi dan *empowerment* dan *refreeze that new learning*: yaitu melalui aplikasi umpan balik dan *reinforcement*.

Proses mengelola perubahan melalui pendekatan *reeducation* dapat dipahami secara logika dan melewati beberapa langkah dan disebut model pengelolaan perubahan, yaitu (Ivancevich:1999):

- a) *Forces for change* seperti kekuatan eksternal dan internal organisasi;
- b) *Diagnosis of the problem* melalui pencarian informasi, menginterpretasikan dan menyajikan data, partisipasi dan agen perubahan;
- c) *Selection appropriate methods*, sedikitnya ada tiga pendekatan yang dapat dipilih yaitu pendekatan structural melalui tindakan manajer yang mencoba memperbaiki keefektifan dengan memperkenalkan perubahan melalui kebijakan formal; pendekatan tugas dan teknologi seperti *job enlargement*, *changes in office*

designetc; dan pendekatan asset manusia seperti program *management by objectives* yang didesain untuk membantu individu menentukan kinerjanya.

- d) *Impediment and limiting condition*, seperti *leadership climate* (kepemimpinan partisipatif), *formal organization* dan *organizational culture* (misal isu organisasi pembelajaran);
- e) *Implementation of method*, penerapan metode yang sudah dipilih dan;
- f) Program *evaluation* seperti *feedback*, pembuatan revisi jika diperlukan.

Manajer harus mengimplementasikan perubahan dan memonitor proses perubahan serta hasilnya. Implementasi model ini bisa saja gagal dan hasilnya jelek tapi aksi *responsive* dapat memperbaiki situasi ini, dan model ini bukanlah solusi akhir tapi cukup memberi kontribusi sebagai alternatif solusi.

2. Faktor-faktor Menyebabkan Resistensi Terhadap Perubahan

(Kreitner & Angelo, 2001; Robbins & Judge, 2013) menyebutkan terdapat beberapa faktor penyebab resistensi sebuah perubahan, yaitu:

a. Kebiasaan

Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang hidup dari sebuah kebiasaan yang telah dibangunnya. Kebiasaan ini akan lebih mempermudah manusia dalam melakukan aktivitas kehidupannya yang sangat kompleks. Saat dihadapkan pada perubahan, maka manusia akan cenderung enggan untuk mengubah kebiasaan yang telah dijalankannya selama ini. Contoh sederhana, seseorang yang kebiasaan makan nasi setiap harinya, kemudian digantikan dengan makan roti, cenderung susah untuk mengubahnya. Hal ini dikarenakan kebiasaan yang telah dilalui setiap harinya.

b. Ketakutan terhadap munculnya yang tak diinginkan

Perubahan tidak jarang menimbulkan ketidakpastian, karena perubahan membuat seseorang bergerak dari satu situasi yang ia ketahui menuju situasi lain yang belum ia ketahui. Akibatnya individu yang menghadapi perubahan tersebut akan merasa takut akan dampak yang terjadi yang mungkin merugikan dirinya. Ketakutan ini disebabkan seseorang sudah memiliki posisi aman, dan enggan melakukan perubahan yang belum menjamin lebih baik dari sebelumnya.

c. Faktor ekonomi

Berkurangnya penghasilan, kenaikan gaji yang tidak sesuai dengan harapan, meningkatkan biaya transportasi merupakan sebagian faktor ekonomi yang dapat menjadi penyebab munculnya resistensi terhadap perubahan. Apabila

perubahan mengakibatkan dampak besar terhadap seseorang, maka dapat diprediksi bahwa resistensi dari orang tersebut akan semakin kuat. Dengan kata lain, seseorang tidak mau mengambil risiko untuk melakukan perubahan, apabila faktor ekonomi ini tidak menjamin terhadap perubahan yang dilakukannya.

d. Tidak adanya kepercayaan dalam situasi kerja

Seorang pimpinan yang membangun hubungan kerja dengan bawahannya atas dasar ketidakpercayaan, akan lebih mungkin menghadapi resistensi, jika ia menggulirkan rencana perubahan. Sementara seorang pimpinan yang mempercayai bawahannya akan memperlakukan perubahan sebagai hal yang sifatnya terbuka, jujur, dan partisipatif, akan melakukan upaya yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan memandang perubahan sebagai sebuah peluang. Dengan demikian, perubahan dapat terjadi dalam sebuah organisasi apabila tingkat kepercayaan antara pimpinan bawahan terjalin dengan baik.

e. Takut mengalami kegagalan

Proses perubahan pada pekerjaan yang bersifat menekan karyawan akan memunculkan keraguan pada karyawan tersebut akan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Keraguan ini dalam jangka panjang berdampak pada mengikis kepercayaan pada diri karyawan dan melumpuhkan potensi yang dimilikinya.

f. Hilangnya status atau keamanan kerja

Pemanfaatan teknologi atau sistem administrasi baru berbasis teknologi dalam dunia kerja, pada satu sisi dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan. Namun, pada sisi lain akan berakibat berkurangnya jumlah pekerjaan yang menggunakan tenaga manusia. Dampak inilah yang sering dikhawatirkan oleh para pegawai bila terjadi perubahan. Bagi sebagian besar pegawai, hilangnya pekerjaan dapat diartikan sebagai hilangnya status dan hancurnya perekonomian keluarga. Alasan inilah para pegawai bersikap untuk resisten terhadap perubahan.

g. Tidak ada manfaat yang diperoleh dari perubahan

Seseorang akan melakukan resisten terhadap perubahan jika yang bersangkutan memperkirakan dirinya tidak akan memperoleh manfaat atas perubahan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, ketujuh faktor ini yang perlu diperhatikan oleh pemimpin organisasi dalam melakukan perubahan. Memberikan kepastian dan

menyakinkan kepada anggota organisasi bahwa ketakutan yang akan terjadi terhadap perubahan dalam organisasi dapat diatasi dengan baik dengan memilih metode yang tepat sesuai dengan kondisi organisasi.

3. Penggerak Perubahan

(Anderson & Ackerman, 2010) menjelaskan apa yang mendorong perlunya perubahan, terutama perubahan transformasional. Mereka menyampaikan sebuah model ini menggambarkan tujuh pendorong, empat yang secara tradisional sudah dikenal oleh para pemimpin dan tiga yang relatif baru menjadi fokus perhatian banyak orang. Lihat gambar model sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penggerak Perubahan

Environment, dinamika yang terjadi dalam konteks yang lebih luas di dalam organisasi akan meliputi aspek sosial, bisnis dan ekonomi, politik, pemerintah, teknologi, demografis, hukum dan lingkungan alam. Contoh paling mudah sekarang adalah pandemi Covid-19 memaksa semua manusia dan semua bentuk asosiasi manusia melakukan perubahan. Covid-19 secara individual memaksa perubahan dalam bekerja, bersekolah maupun dalam beribadah, semuanya harus dilakukan di rumah atau dari rumah. Secara sosial menimbulkan bentuk perilaku baru pada interaksi antar manusia. Secara institusional Covid-19 memaksa organisasimelakukan penyesuaian di segala lini, baik pada organisasi privat maupun organisasi publik baik pada mekanismepelayanan, regulasi, maupun prioritas layanan.

Marketplace Requirements for Success, Seperangkat persyaratan kumpulan pelanggan yang menentukan apa yang diperlukan suatu bisnis untuk berhasil di pasarnya dan memenuhi kebutuhan pelanggannya. Ini tidak hanya mencakup kebutuhan produk atau

layanan aktual tetapi juga persyaratan seperti kecepatan pengiriman, kemampuan penyesuaian, tingkat kualitas, kebutuhan akan inovasi, tingkat layanan pelanggan, dan sebagainya. Perubahan persyaratan pasar adalah hasil dari perubahan kekuatan lingkungan. Misalnya, ketika lingkungan menjadi dipenuhi dengan teknologi baru yang membuat kecepatan dan inovasi menjadi hal yang biasa, pelanggan menuntut produk dan layanan yang disesuaikan dengan kualitas lebih tinggi dan mengharapkan mereka lebih cepat. Untuk berhasil di pasar, Anda harus memenuhi persyaratan baru untuk sukses ini, dan organisasi Anda harus melalui perubahan yang diperlukan untuk melakukannya. Covid-19 merubah mekanisme belanja dari konvensional ke *online* yang lebih masif, ini akan berdampak pada jasa pengiriman barang sehingga karakteristik konsumen pun akan mengalami pergeseran.

Business Imperatives, Apa yang harus dilakukan perusahaan secara strategis untuk menjadi sukses, mengingat persyaratan pasar (pelanggan) yang baru. Kewajiban bisnis baru dapat mencakup pemikiran ulang secara sistematis dan perubahan pada misi, strategi, tujuan, model bisnis, produk, layanan, harga, atau branding perusahaan. Pada dasarnya, imperatif bisnis berkaitan dengan strategi organisasi untuk berhasil di pasarnya. Ketika kekuatan lingkungan mengkatalisasi persyaratan pasar baru untuk sukses, para pemimpin harus merespons dengan strategi bisnis baru. Covid-19 merubah karakteristik pengguna layanan memaksa organisasi untuk mendesain ulang mekanisme pelayanan yang lebih *friendly* dengan pelanggan. Dengan strategi baru, produk baru, bahkan branding baru akan menampilkan wajah baru organisasi yang lebih inovatif dan lebih bisa diterima oleh pelanggan. Organisasi publik pun harus melakukan penyesuaian atas kondisi kebaruan lingkungan, Covid-19 memaksa lembaga publik melakukan reorientasi dan realokasi anggaran publik untuk kepentingan penyelamatan warga negara.

Organizational Imperatives, Apa yang harus diubah dalam struktur, sistem, proses, teknologi, sumber daya, basis keterampilan, atau staf organisasi untuk mengimplementasikan dan mencapai imperatif bisnis strategisnya. Penyesuaian struktur organisasi agar mempunyai kemampuan koordinasi dan komando lebih dibutuhkan untuk menangani pandemi Covid-19 dilakukan dengan membentuk satuan gugus tugas disertai dengan kewenangan atas kendali organisasi. Pada lembaga privat, penyesuaian struktur organisasi, misalkan berupa perampingan organisasi atau penonaktifan sementara struktur cabang perusahaan karena terdampak Covid-19. Melakukan mekanisme layanan dengan mengutamakan protokol kesehatan guna memutus rantai penyebaran virus corona.

Cultural Imperatives, Norma-norma, atau cara kolektif untuk menjadi, bekerja, dan berhubungan dalam perusahaan, yang harus berubah untuk mendukung dan menggerakkan desain, operasi, dan strategi baru organisasi. Misalnya, budaya kerja tim

mungkin diperlukan untuk mendukung rekayasa ulang proses bisnis (keharusan organisasi) untuk mendorong strategi (kewajiban bisnis) dari waktu siklus yang lebih cepat dan peningkatan respons pelanggan. Covid-19 menghasilkan norma baru setiap manusia secara instan, tidak terkecuali pada norma organisasi. Norma yang termanifestasikan ke dalam perilaku individu organisasi dalam bekerja. Perilaku hidup bersih dan sehat menjadi norma utama baru yang “dipaksa disepakati” oleh setiap individu organisasi yang berkonsekuensi pada perubahan desain, operasi dan strategi organisasi publik dan privat.

Leader and Employee Behavior, Bagaimana perilaku harus berubah di kedua pihak yakni pemimpin dan staf untuk mengekspresikan budaya yang diinginkan organisasi. Perilaku merupakan lebih dari sekadar tindakan terbuka: Perilaku menggambarkan gaya, nada, atau karakter yang menembus apa yang dilakukan orang. Ini berbicara tentang bagaimana cara orang harus berubah untuk membangun budaya baru. Karenanya, perilaku pemimpin dan karyawan menunjukkan cara-cara di mana para pemimpin dan karyawan harus berperilaku berbeda untuk menciptakan kembali budaya organisasi untuk mengimplementasikan dan mempertahankan desain organisasi yang baru. Perilaku pemimpin dalam tata kelola penanganan wabah Covid-19 harus mencerminkan perilaku konsistensi, kesatuan kata dan tindakan untuk menjadi tauladan dari bawahan dan masyarakat sebagai konsekuensi atas kondisi yang memunculkan budaya baru, perilaku baru. Apabila perilaku pemimpin tidak mencerminkan perilaku baru secara konsisten maka bawahan dan masyarakat tidak akan mengikuti, sehingga agenda merespon kondisi lingkungan dengan melakukan perubahan tidak akan berjalan efektif dan efisien.

Leader and Employee Mindset, Bagaimana pandangan para pemimpin dan staf, asumsi, kepercayaan, atau model mental harus berubah bagi orang untuk memberlakukan perilaku dan budaya yang diinginkan. Pola pikir adalah kekuatan mendasar yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak sebagaimana adanya. Menyadari bahwa kita masing-masing memiliki pola pikir dimana itu secara langsung memengaruhi perilaku, keputusan, tindakan, dan hasil kita yang seringkali merupakan langkah penting pertama dalam membangun kemampuan seseorang dan organisasi untuk berubah. Marilyn Ferguson (1987) dalam Anderson & Ackerman (2010), menyatakan, “Jika Anda terus berpikir seperti yang selalu Anda pikirkan, Anda akan terus mendapatkan apa yang selalu Anda dapatkan.” Transformasi pola pikir adalah prasyarat untuk perubahan berkelanjutan dalam perilaku dan budaya. Pergeseran pola pikir sering kali diperlukan bagi para pemimpin organisasi untuk bahkan mengenali perubahan dalam kekuatan lingkungan dan persyaratan pasar, sehingga mampu menentukan arah, struktur, atau operasi bisnis strategis baru terbaik bagi organisasi. Suatu perubahan dalam pola pikir karyawan seringkali diperlukan bagi mereka untuk memahami alasan perubahan yang diminta dari

mereka. Dan hampir selalu, jika organisasi mengalami transformasi signifikan dari strategi, desain organisasi, dan budaya, maka para pemimpin dan karyawan harus mengubah pola pikir mereka untuk beroperasi di dalamnya dengan sukses. Pola pikir pemimpin akan terlihat tindakan perilaku karena hal ini mencerminkan preferensi sistem tata nilai si pemimpin. Dalam penanganan wabah pandemi Covid-19 pemimpin tidak menunjukkan konsistensi kebijakan/keputusan akan menunjukkan kegamangan dan ketidaksiapsiagaan dalam menghadapi masalah. Orientasi kebijakan/keputusan yang dibuat menunjukkan prioritas dan logika berpikir dari pemimpin.

Respon atas perubahan dari sebuah organisasi baik privat maupun publik sudah dikelola dengan pendekatan dan model tertentu namun sering sekali hasilnya tidak sesuai dengan harapan. Menurut Paul S (1996) dalam (Ambarwati, 2003) menjelaskan bahwa akar permasalahannya adalah pada perbedaan cara pandang antara pimpinan (manajer) dengan bawahan. Manajer memandang perubahan sebagai peluang untuk meningkatkan penetrasi pengembangan bisnis, penyesuaian strategi bisnis dan meningkatkan karier, tetapi bagi bawahan atau karyawan perubahan dipandang sebagai pengganggu kondisi keseimbangan atau kenyamanan yang sudah terbentuk dan dinikmati. Untuk meminimalisasi manajer harus memahami perubahan yang dikehendaki oleh bawahan dengan meneliti *personal compact*, atau ikatan personal antara individu karyawan dengan organisasi. Antara organisasi dan karyawan memiliki komitmen hak dan kewajiban yang mengikat mereka dan cara pandang mereka akan komitmen tersebut akan mempengaruhi respons atas perubahan yang dilakukan, *pro status quo* atau *pro* pada perubahan. *Personal compact* ini memiliki tiga dimensi di semua organisasi baik publik maupun privat yaitu :

1. Dimensi formal, berupa hubungan hak dan kewajiban yang berkonsekuensi pada tuntutan tugas dan kinerja yang sudah ditentukan oleh organisasi.
2. Dimensi psikologis, hal ini berupa hubungan-hubungan kerja yang biasanya bersifat implisit melalui harapan, rasa percaya dan munculnya ketergantungan antara karyawan dengan perusahaan.
3. Dimensi sosial, hal ini berhubungan dengan karyawan menilai budaya organisasi mereka dalam pengelolaan jenjang karir, promosi jabatan, pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan alokasi sumber daya organisasi.

Dalam lembaga publik upaya reformasi birokrasi sering sekali diketahui bahwa hambatannya muncul dari dalam internal birokrasi itu sendiri. Birokrat merasa kondisi budaya perilaku baru sebagai konsekuensi dari reformasi birokrasi mengganggu kenyamanan birokrasi (yang berpola pikir buruk) sehingga sistem birokrasi dikanggangi oleh oknum birokrat yang *pro status quo*. Pada tingkat persaingan global sebuah organisasi

haruslah mampu *survive* atas perubahan-perubahan yang sangat cepat. Dibutuhkan kepemimpinan transformasional untuk menghadapi perubahan transformasional. (Scaunasu, 2012) menjelaskan bahwa perubahan transformasional adalah berbeda dengan perubahan pada umumnya, khususnya pada misi organisasi dan pelibatan stakeholder internal dalam kegiatan perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah proses yang lebih kompleks, yang implementasinya membutuhkan lebih banyak inspirasi dan visi. Tichy dan Devanne dalam (Scaunasu, 2012) mengungkapkan karakteristik tertentu yang membedakan kepemimpinan transformasional dari pemimpin transaksional. Keterampilan ini merujuk pada:

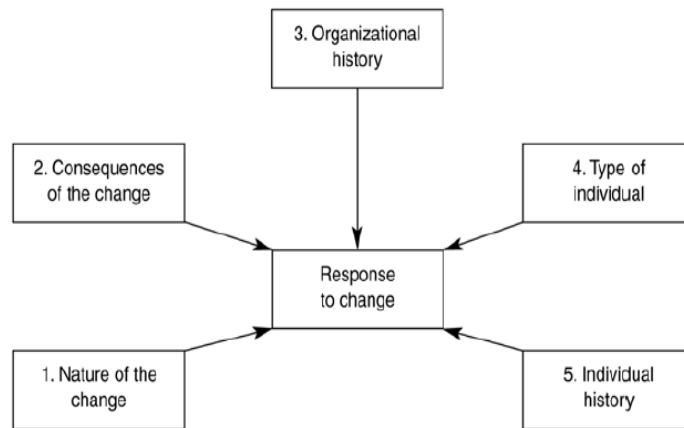
- *As an agent of change.* Pemimpin transformasional menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif dan fleksibel. Fitur gambar pribadi dan profesional berkontribusi pada keberhasilan manajemen karyawan dalam lingkungan seperti itu, merangsang perubahan.
- *Courage.* Pemimpin transformasional mampu mengambil sikap yang tepat untuk mengambil konfrontasi risiko dengan status quo dalam organisasi. Kemampuan intelektual mereka memungkinkan mereka untuk menghadapi kenyataan, meskipun itu bukan tugas yang menyenangkan.
- *Openness and trust in employees.* Sehubungan dengan karyawan lain (pengikut), pemimpin transformasional terbuka dan siap untuk percaya bila perlu. Meskipun memiliki kekuatan besar, para pemimpin transformasional peka terhadap pengikut mereka, melakukan segala upaya untuk memberikan bantuan kapan pun memungkinkan.
- *Faith in value.* Pemimpin transformasional merumuskan seperangkat nilai inti yang harus dicapai, dan perilaku organisasi harus sesuai dengan nilai-nilai ini.
- *Life long learning.* Pemimpin transformasional berusaha belajar dari pengalaman mereka, untuk menghadapi situasi serupa di masa depan. Dalam hal ini, mereka siap untuk melakukan - sesuai situasi - perubahan radikal dalam sikap, pendekatan, perilaku mereka sendiri, dan lain-lain.
- *Ability to cope with complex, unclear and uncertain.* Pemimpin transformasional siap menangani situasi apa pun di mana mereka berada. Mengingat kompleksitas tingkat ketidakpastian yang tinggi dan situasi atipikal yang dihadapi organisasi kontemporer hampir setiap hari, kemampuan kecerdikan dalam kondisi seperti itu sangat penting.
- *Spirit visionary.* Pemimpin transformasional adalah visioner. Kepastian adalah kemampuan mereka untuk menciptakan keadaan masa depan yang berhasil

mengartikulasikan dan berkomunikasi dengan baik dengan karyawan, membuat pekerjaan yang antusias dalam mencapai situasi seperti itu.

Tidak semua perubahan akan selalu direspon dengan terbuka oleh setiap orang, terlebih individu dalam organisasi. (Cameron & Green, 2012), menjelaskan bahwa terdapat tiga respon atas perubahan yakni (1) *Those who let it happen* (mereka yang membiarkannya terjadi); (2) *Those who make it happen* (mereka yang mewujudkannya); (3) *Those who wonder what happened* (mereka yang bertanya-tanya apa yang terjadi). Seorang pemimpin/manager harus memperhatikan lima area pembentuk kecenderungan respon atas perubahan dari para bawahan agar mampu menghasilkan respons positif, yakni:

1. Sifat variasi perubahan. Perubahan dapat dilakukan secara eksternal atau dibuat secara internal. Mereka dapat bersifat evolusioner atau revolusioner. Mereka bisa rutin atau sekali saja. Mereka bisa duniawi atau transformatif. Mereka bisa tentang ekspansi atau kontraksi. Berbagai jenis perubahan dapat memicu berbagai sikap dan perilaku yang berbeda
2. Signifikansi konsekuensi perubahan. Untuk manfaat siapakah perubahan yang terlihat (karyawan, pelanggan, komunitas, pemegang saham, dewan)? Siapa yang akan menjadi pemenang dan siapa yang akan kalah?
3. Sejarah organisasi. Ini berarti rekam jejak bagaimana organisasi telah menangani perubahan di masa lalu (atau bagaimana organisasi yang mengakuisisi dipersepsikan), apa budaya yang berlaku, apa kapasitas organisasi dalam hal keahlian manajemen dan sumber daya untuk mengelola perubahan secara efektif, dan apa yang akan terjadi di masa depan, di luar perubahan.
4. Tipe kepribadian individu. Tipe individu/personality dapat memberi kita indikasi tentang bagaimana individu akan merespons perubahan. Kekuatan motivasi orang juga penting - misalnya, apakah mereka termotivasi oleh kekuasaan, status, uang atau afiliasi dan inklusi?
5. Sejarah Individu. Maksudnya adalah paparan dan respons sebelumnya terhadap perubahan, tingkat pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki individu, bidang-bidang stabilitas dalam kehidupannya dan tahap dalam kariernya. Sebagai contoh, seseorang yang sebelumnya mengalami redundansi dapat mengalami kembali trauma asli dan pergolakan terlepas dari seberapa baik penanganan saat ini. Atau dia mungkin telah memperoleh ketahanan dan tekad yang cukup dari pengalaman sebelumnya untuk dapat mengambil yang ini dengan tenang.

Pemaparan lebih lanjut dapat diperhatikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2. Area Pembentuk Respon Perubahan

Cameron dan Green (2012), juga menjelaskan bahwa dalam menjelaskan perilaku perubahan individu terdapat empat pendekatan yakni:

- Pendekatan perilaku adalah tentang mengubah perilaku orang lain melalui *reward* dan *punishment*. Ini mengarah pada analisis perilaku dan penggunaan strategi penghargaan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan strategi hadiah yang diberikan dengan benar.
- Pendekatan kognitif adalah tentang mencapai hasil melalui reframing positif. Teknik terkait adalah penetapan tujuan dan pembinaan untuk mencapai hasil. Hal ini berkaitan dengan upaya mengaitkan tujuan dengan motivasi individu.
- Pendekatan psikodinamik adalah tentang memahami dan berhubungan dengan dunia perubahan batin. Ini khususnya penting ketika orang sedang mengalami perubahan yang sangat mempengaruhi. Hal ini berkaitan dengan perlakuan orang-orang sebagai individu dan memahami keadaan emosi mereka sebagaimana manusia pada umumnya.

Pendekatan psikologi humanistik adalah tentang percaya pada perkembangan dan pertumbuhan, dan memaksimalkan potensi. Penekanannya adalah pada pengembangan yang sehat, hubungan otentik yang sehat, dan organisasi yang sehat. Hal ini menjadi bukti nyata dan otentik serta diyakini bahwa individu tersebut ingin tumbuh dan berkembang.

D. Kesimpulan

Change or die merupakan sebuah pilihan dari organisasi menghadapi tantangan global. Bila organisasi memilih tetap *survive* dalam menghadapi persaingan global, maka

organisasi tersebut harus mampu menciptakan perubahan sebagaimana model yang dikemukakan oleh (Ivancevich & Matteson, 1999). Model tersebut membantu bagi organisasi untuk menyusun perubahan, tentunya diikuti oleh kepemimpinan yang visioner dan transformasi. Ketika organisasi tidak mampu melakukan perubahan, maka dengan sendirinya organisasi tersebut akan tergusur dengan kompetisi global dan mengakibatkan organisasi itu “mati”. Demi tercapainya perubahan tersebut, maka perubahan harus dikelola oleh pemimpin atau manajer yang visioner dan transformasi agar pencapaian tujuan organisasi tidak terganggu. Visi, misi, tujuan, dan sasaran merupakan *goal* yang harus dicapai. Oleh karena itu, dalam mengelola perubahan dalam organisasi, diperlukan pemimpin-pemimpin yang kuat, visioner dan transformasional bukan pemimpin transaksional. Sehingga, organisasi cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan tetap *survive* di era kompetisi global.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, S. D. A. (2003). Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2, 155-178.
- Anderson, D., & Ackerman, L. (2010). *Beyond Change Management, How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership* (Second Edi). Pfeiffer A WileyImprint.
- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management_ A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (Third Edit). Kogan Page.
- Drucker, P. E. (1993). *The Practice of Management*. Harper Business.
- Ivancevich, & Matteson. (1999). *Organizational Behavior and Management* (Fifth). Irwin McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Angelo, K. (2001). *Organization Behavior*. McGraw-Hill, Inc.
- Purhantara, W. (2012). Organizational Development Based Change Management. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 6(2), 154-166. <https://doi.org/10.21831/jep.v6i2.582>
- Robbins, & Judge. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Prentice Hall.
- Scaunasu, I. (2012). Transformational Leadership - The Art Of Successfully Managing Transformational Organizational Changes. *Annals - Economy Series Constantin Brancusi University, Faculty of Economics*, 4, 213-217.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Zed, M. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.