

DAMPAK IMPLEMENTASI CHANGE MANAGEMENT PADA ORGANISASI

Lianna Sugandi

Computerized Accounting Department, School of Information Systems, Binus University
Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
lianasugandi@binus.edu

ABSTRACT

Changes have survival benefits for an organization. without any change, it can be ascertained that the age of the organization will not last long. Changes intend to make the organization not a static but remained dynamic in the face of changing times. A leader should have a vision and a change in the strategy based on assumptions about future conditions that are expected to occur. Only a leader who owns the personality, behavior, and the sense of power that is able to deal with change.

Keywords: *change management, organization, leader, strategy*

ABSTRAK

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Tanpa adanya perubahan, dapat dipastikan usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan organisasi bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman. Seorang pemimpin melakukan perubahan dengan visi dan strategi yang didasarkan pada asumsi tentang keadaan di masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Hanya pemimpin yang memiliki personality, behavior, dan the sense of power yang mampu menghadapi perubahan.

Kata kunci: *manajemen perubahan, organisasi, pemimpin, strategi*

PENDAHULUAN

Mangkuprawira Sjafrri (2006) mengatakan bahwa dalam suatu organisasi bisnis, unsur manusia menjadi hal yang strategis dalam proses produksi. Bagaimana mengendalikan dan mengelola mereka telah menjadi persoalan sendiri dari suatu organisasi. Dan dewasa ini kita tahu bahwa perubahan yang semakin meningkat tak mungkin dihindari lagi dalam kehidupan manusia. Sebagai manusia kita hidup dalam dunia yang penuh perubahan (Winardi J., 2010).

Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri. Banyak organisasi yang gagal dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan akhirnya tertinggal oleh pesaing-pesaingannya dan akhirnya organisasi menjadi mati. Namun sebaliknya organisasi-organisasi besar yang mau terus maju bergerak secara inovatif dan selalu mampu bertahan menyongsong perubahan, contohnya seperti BNI, Gudang Garam dan lain sebagainya sampai hari ini masih dapat tetap eksis walaupun usianya sudah lebih seratus tahun karena organisasi mampu berubah menyesuaikan diri.

Ada masa masa sulit bahkan kritis dalam melewati perubahan zaman dan organisasi menjadi lamban, rentan, kusam dan tak bersemangat maka organisasi harus dipaksa untuk berubah, jika tidak segera berubah maka organisasi seperti ini akan tergusur serta tertinggal jauh oleh pesaing-pesaingnya. Menurut Winardi J. (2010) bahwa manajemen perubahan merupakan proses yang terus menerus untuk melayani setiap kebutuhan akan perubahan dan perubahan selalu memunculkan kekhawatiran serta harapan. Salah satu sasaran manajemen perubahan adalah mengupayakan agar proses transformasi tersebut berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin. Sedangkan menurut Kasali R. (2010) manajemen perubahan adalah bagian yang penting dari *management* dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi.

Heller R. (2002) mengatakan bahwa perubahan adalah elemen manajemen bisnis yang terpenting, agar kompetitif dalam pasar yang semakin agresif, organisasi dan orang-orang didalamnya haruslah bersikap positif terhadap perubahan. Menurut Heller R. (2002) mengabaikan atau menyepelekan perubahan tren maka organisasi akan merugi.

Tujuan konkrit dari manajemen perubahan (*Change Management*) bagi beberapa organisasi yang berbeda mungkin tidak sama. Namun, etos manajemen perubahan sama yaitu, menjadikan organisasi lebih efektif, efisien dan responsive terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Proses perubahan biasa dilakukan melalui focus perubahan keorganisasian dan dimulai dari dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan baik organisasi yang kecil ataupun besar, baik disektor swasta ataupun publik.

Kebanyakan setiap hari orang berjuang keras namun sering terjadi kegagalan karena perubahan. Perubahan organisasi selalu menyangkut perubahan individu, dan respon dalam menyikapi perubahan.

METODE

Pendekatan yang digunakan untuk artikel ini sebatas analisis berdasarkan studi literatur yang dilakukan dari beberapa sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya perubahan adalah (1) teknologi, (2) kondisi ekonomi, (3) kompetisi global, (4) adanya perubahan sosial dan demografik, (5) tantangan-tantangan internal. Menurut Winardi J. (2010) perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi-organisasi ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal. Untuk dapat berkembang dan bertahan maka organisasi-organisasi perlu bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap berbagai macam kekuatan. Organisasi yang melaksanakan kegiatan inovasi dan secara kesinambungan untuk memperbaiki produk guna memenuhi permintaan konsumen yang berubah dan untuk menghadapi pesaing.

Menurut Heller R. (2002) perubahan dalam organisasi dapat dihadapi dengan tiga cara yaitu (1) menentang, (2) mengikuti, (3) memimpin. Penentang mencoba untuk tidak berubah hal yang tak mungkin pada saat ini, kebanyakan individu atau organisasi yang menolak perubahan akan ketinggalan atau gagal dan akhirnya akan mengikuti perubahan.

Menurut Gunawan R.D., Suryono R.R, Purwanto I. (2010) mencoba untuk mengantisipasi dan memimpin perubahan lebih aman karena aspek positif perubahannya tidak sejelas aspek negatifnya jika telah terjadi perubahan dalam cara pandang dan dalam menyusun strategi untuk masuk dan bermain di dalam bisnis maka tren perubahan organisasi terus meningkat dalam frekuensi, kecepatan, kompleksitas dan gejolak dalam kondisi saat ini dan sepertinya tidak ada tanda-tanda penurunan.

Menurut Winardi J. (2010) perubahan dapat menimbulkan dampak negatif tetapi juga dapat menimbulkan dampak positif bagi organisasi. Perubahan dapat mempengaruhi setiap aspek kehidupan organisasi dengan bersikap proaktif terhadap perubahan yaitu dengan satu-satunya cara untuk menguasai masa depan organisasi. Perubahan structural internal organisasi dan pasar yang sering berakar pada perubahan yang lebih luas dalam masyarakat, ekonomi dan teknologi.

Ada banyak faktor yang bisa membuat dibutuhkan tindakan perubahan. Pakar perilaku didalam perusahaan yang dalam bukunya *Organizational Behavior* yang ditulis oleh Kreiner Robert dan Kinicki Angelo (2001) yang dikutip oleh Gunawan R., D., Suryono R., R., dan Purwanto I., (2010) mengatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan yaitu: (1) Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar organisasi seperti karakteristik demografis (usia pendidikan tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi dll. Perkembangan teknologi perubahan-perubahan pasar, tekanan-tekanan social dan politik; (2) Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam organisasi, seperti masalah-masalah sumber daya manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidakpuasan kerja, produktifitas, motivasi kerja dan sebagainya), perilaku dan keputusan manajemen.

Kegagalan Manajemen Perubahan

Menurut survei dari program Total Quality Management (TQM) dari Schaffer dan Thompson yang dikutip Song Xiongwei (2010) bahwa 229 perusahaan dari 300 perusahaan elektronik yang disurvei di Amerika Serikat bahwa 63 % perusahaan gagal meraih perbaikan mutu dan hanya 10 % saja dari program ini yang berhasil. Di Eropa, khususnya negara Inggris hanya 8 % yang berhasil melakukan perubahan dari dua pertiga 500 perusahaan teratas.

Perspektif Manajemen Perubahan

Menurut Soerjogoeritno E.R., (2004) perubahan organisasional dapat dilakukan melalui perspektif manajemen perubahan. Dasar dari perspektif manajemen perubahan tersebut ada empat dimensi utama yaitu: (1) berkaitan dengan konsep tentang proses perubahan; (2) berkaitan dengan

konteks dan ketidakpastian; (3) berkaitan dengan konsep tentang isi dan skala perubahan yang akan dilakukan; (4) berkaitan dengan metode dan strategi yang dipilih dalam mengelola perubahan. dimensi pertama yang muncul mengenai konsep tentang proses perubahan. Konsep mengenai proses perubahan ini akan memberikan pemahaman tentang proses perubahan yang dapat dijadikan dasar dalam menciptakan kondisi sehingga memungkinkan terjadinya perubahan.

Dimensi kedua ini mengenai konteks dan ketidakpastian terkait dengan alasan mengenai mengapa harus berubah. Jika dikaitkan dengan fenomena didalam lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan yang dinamis maka pertanyaan seperti “Apakah kita harus berubah?” menjadi tidak relevan lagi untuk dikemukakan. Pertanyaan yang lebih penting adalah “Darimana perubahan akan dimulai?”, dan “Apakah perubahan akan menjadi hal yang lebih baik?”, “Kapan seharusnya perubahan dilakukan?”. Jawaban dari pertanyaan seperti itu akan menjadi dasar untuk membangun suatu konsep kegiatan bahkan menjadi landasan dalam mengelola perubahan. Landasan yang kuat akan menjadi sangat mendesak ketika dipahami bahwa setiap perubahan akan menunculkan ketidakpastian.

Dimensi ketiga yaitu mengenai konsep tentang isi dan skala perubahan yang akan dilakukan. Dimensi ini mensyaratkan bahwa perubahan haruslah dipersepsikan sebagai sesuatu yang membumi dan dapat dijangkau oleh pemikiran. Ketika arah perubahan dipersepsikan sebagai sesuatu yang tinggi maka yang tercipta adalah resistensi yang kuat dalam menolak perubahan. Arah perubahan yang tidak sesuai dengan tujuan-tujuan dan kepentingan organisasi. Jika perubahan dipersepsikan sebagai sesuatu yang membuat ketidaknyaman anggota organisasi dengan posisi dan kondisi yang baru. Dimensi yang terakhir menyangkut metode atau strategi yang dipilih dalam melakukan perubahan. Dimensi ini memunculkan pertanyaan tentang, “Strategi apa yang akan digunakan?”, serta pemilihan metode dan strategi yang tepat merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan.

Kekuatan yang Membantu dan yang Menghalangi Perubahan Organisasi

Menurut Winardi J., (2010) bahwa perubahan keorganisasian merupakan tindakan berallihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Lingkungan keorganisasian terus menerus berubah dan organisasi yang bersangkutan perlu mengadakan perubahan-perubahan agar supaya dapat bertahan. Berikut ini adalah sejumlah kekuatan yang membantu dan yang menghalangi proses perubahan (Tabel 1):

Tabel 1 Kekuatan yang Membantu dan yang Menghalangi Proses Perubahan (Winardi J., 2010)

Kekuatan yang membantu	Kekuatan yang menghalangi
Kekuatan-kekuatan kompetitif	Kendala-kendala keorganisasian kekuasaan dan konflik
Kekuatan ekonomi dan politik	Perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional Struktur mekanistik
Kekuatan kekuatan global	Kultur keorganisasian
Kekuatan-kekuatan demografik dan kekuatan-kekuatan sosial	Kendala-kendala kelompok Norma-norma kelompok Kohesivitas kelompok
Kekuatan-kekuatan etikal	Pemikiran kelompok dan eskalasi komitmen Kendala-kendala individual Ketidakpastian dan perasaan tidak aman Persepsi selektif dan retensi kebiasaan

Kapan Perubahan Terjadi dan Kapan Dilakukan

Soerjogoeritno (2004) menjelaskan ada tiga faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi yaitu: (1) jumlah ketidakpuasan dengan kondisi sekarang. Semakin besar rasa ketidakpuasan dengan kondisi sekarang maka akan semakin mendorong untuk melakukan perubahan; (2) ketersediaan alternatif yang diinginkan. Semakin banyak alternatif yang tersedia yang lebih layak untuk memperbaiki kondisi sekarang menuju kondisi yang lebih baik maka semakin menguntungkan bila melakukan perubahan; (3) dengan adanya suatu perencanaan untuk mencapai alternatif yang diinginkan dan bila perencanaan yang baik dan sistematis berarti semakin terbuka peluang melakukan perubahan.

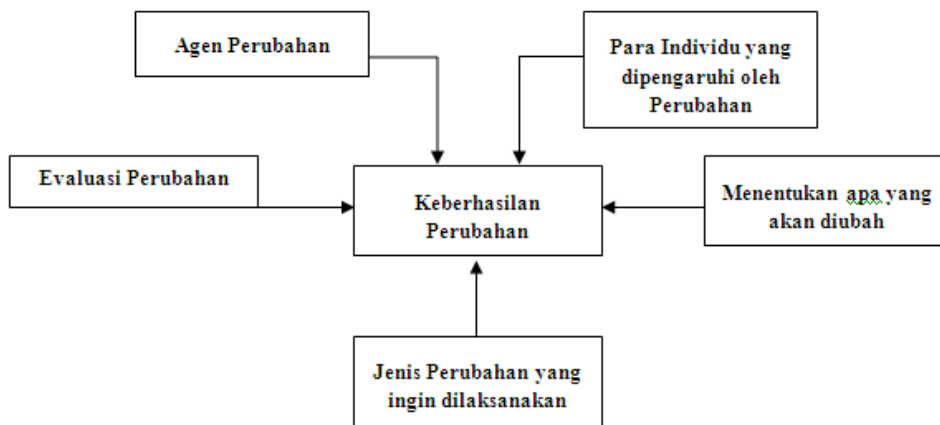
Melakukan perubahan tidak perlu menunggu sampai saat-saat krisis. Perubahan terbaik dilakukan pada saat-saat perusahaan sedang mengalami peningkatan. Karena pada saat itu organisasi mempunyai rasa percaya diri yang besar, uang (*Cash Inflow*) yang cukup serta sumber daya yang tangguh. (Kasali R. 2010). Penolakan perubahan (*Resistance to Change*) akan muncul sangat kuat karena organisasi berada pada posisi pertumbuhan dan anggota organisasi yang dalam keadaan nyaman. Untuk menciptakan perubahan menurut Kasali (2010) organisasi membutuhkan *great team* dan *great players*.

Dengan kata lain konsep ini menganjurkan agar organisasi tidak menunggu hingga dalam keadaan sakit untuk melakukan perubahan dan merekrut orang-orang baru yang lebih “*fresh*” jika tidak dipaksakan demikian maka organisasi akan tenggelam. Perubahan sangat memerlukan analisis tajam yang akan menentukan titik-titik mana yang harus diutamakan. Perubahan dilakukan untuk melangsungkan kehidupan. Dan untuk itu, pelaksanaannya harus dilakukan secara konseptual, sistematis dan bertahap.

Syarat untuk berubah yang dikutip dari Kasali (2010) adalah adanya proses belajar, dan semua orang yang berada di dalam organisasi adalah manusia-manusia pembelajar. Organisasi belajar melalui beberapa tahapan yaitu: (1) sumber daya manusia yang diseleksi melalui proses yang sangat ketat; (2) organisasi dipimpin oleh pemimpin yang entrepreneurial; (3) proses pembelajaran terjadi di dalam dan diluar organisasi; (4) adanya linkages antara organisasi dengan keadaan diluar organisasi; (5) ada wadah untuk mengakumulasi dan menyebarkan informasi; (6) adanya pengakuan dan imbalan terhadap keberhasilan pada individu dan grup; (7) tidak ada konflik pada setiap level; (8) ada proses jelas yang memungkinkan bagi sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang sifatnya inovatif (budaya inovatif).

Sejumlah faktor yang perlu dipertimbangkan sewaktu akan dilakukan perubahan pada sebuah organisasi menurut Winardi J. (2010), yaitu: (1) agen perubahan; (2) menetapkan apa yang perlu diubah; (3) jenis perubahan yang akan dilakukan; (4) para individu yang dipengaruhi oleh perubahan; (5) evaluasi perubahan tersebut. Proses keorganisasian memiliki dua macam tujuan yaitu: (1) menyesuaikan organisasi yang bersangkutan dengan lingkungannya dan (2) mengubah perilaku para karyawan (winardi j., 2010).

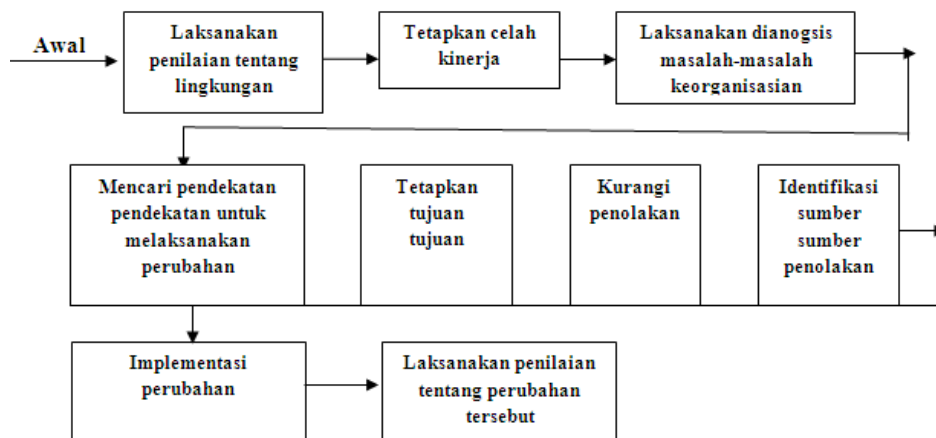
Gambar berikut menunjukkan bahwa pengaruh kolektif faktor-faktor yang dikemukakan akhirnya menentukan keberhasilan suatu perubahan. Dalam gambar yang disajikan terlihat dengan jelas, bahwa apa yang dinamakan agen perubahan (*the change agent*) yang merupakan faktor yang dominan dalam hal menginisiasi suatu perubahan keorganisasian (Gambar 1).



Gambar 1 Pengaruh kolektif dari lima macam faktor pokok atas keberhasilan mengubah sebuah organisasi (Winardi J., 2010)

Proses Perubahan yang Direncanakan

Proses perubahan keorganisasian yang direncanakan mencakup sembilan macam langkah yang disajikan pada model berikut (Gambar 2):



Gambar 2 Perubahan organisasi yang direncanakan (Winardi J., 2010)

Resistensi Perubahan

Banyak hal yang menjadi alasan mengapa organisasi lebih suka mempertahankan status quo yang ada dan menolak untuk melakukan perubahan. Penolakan terhadap perubahan suatu hal yang sering terjadi dan bersifat alamiah menurut Handoko H.T., Reksohadiprodjo (1997) penyebab timbulnya penolakan adalah: kepentingan pribadi, salah pengertian, norma, dan kesimbangan kekuatan serta adanya berbagai perbedaan seperti nilai dan tujuan. Adanya rasa kehilangan rasa nyaman, kekuasaan, uang keamanan serta identitas dan keuntungan-keuntungan lain yang ditimbulkan.

Dengan adanya perubahan akan menimbulkan penolakan, selain itu salah pengertian sebagai akibat dari salah informasi menjadikan orang enggan untuk menerima perubahan. Hal ini akan terjadi jika tidak diikut sertakan dalam diskusi dan penyusunan rencana perubahan sehingga tidak mengetahui

tujuan, proses dan akibat potensial yang ditimbulkan. Aturan-aturan dan norma-norma yang sudah tertanam kuat juga akan menghambat adanya suatu perubahan.

Soerjogoeritno E.R.. (2004) mengidentifikasi beberapa penyebab adanya penolakan terhadap perubahan di antaranya: (1) tidak adanya pemahaman akan kebutuhan untuk berubah; (2) tidak kondusifnya lingkungan perubahan; (3) perubahan yang akan dilakukan bertentangan dengan nilai-nilai dasar organisasi; (4) kesalahan dalam memahami perubahan dan implikasi-implikasinya; (5) adanya pemahaman bahwa perubahan yang akan dilakukan merupakan bukan pilihan yang terbaik bagi organisasi; (6) tidak adanya keyakinan bagi orang-orang yang mengajukan rencana perubahan; (7) adanya ketidakadilan dalam menjalankan proses perubahan.

Sikap menolak atas perubahan bisa terjadi karena informasi perlunya dan dampak bila tidak melakukan perubahan sangat kurang. Bentuk dari penolakan atas perubahan tidak selalu tampak secara langsung dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa dengan jelas terlihat (*eksplisit*) dan segera misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi dan sejenisnya, atau bisa juga tersirat (*implicit*) dan lambat laun misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat tingkat absensi meningkat dan lain-lain. Hal yang lain juga bisa menjadi masalah seperti tidak tersedianya informasi konfigurasi pada infrastruktur yang *up to date*.

Menurut Gunawan R.,D., Suryono Ryan R., Purwanto I., (2010) salah satu penyebab kegagalan yang dialami oleh organisasi dalam melakukan perubahan adalah tidak terbentuknya koalisi yang cukup kuat di antara orang-orang yang mempunyai wewenang dan kemampuan untuk mendorong perubahan. Ada delapan tingkatan dalam proses perubahan yaitu: (1) Membangun rasa urgensi. (2) Menciptakan koalisi. (3) merumuskan visi strateg. (4) Mengkomunikasikan visi perubahan. (5) Memberdayakan tindakan yang menyeluruh. (6) menghasilkan kemenangan jangka pendek. (7) Mengkonsolidasi hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar. (8) Menambahkan pendekatan baru dalam budaya. Delapan tingkatan itu merupakan satu kesatuan yang berurutan tetapi jika tingkatan-tingkatan yang awal sudah dilaksanakan maka tidak perlu mengulanginya lagi.

Dampak utama dari kesalahan yang dilakukan dalam mengelola perubahan adalah munculnya resistensi dari para manajer atau para karyawan yang terkait terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Resistensi terhadap perubahan sebagai suatu reaksi emosional / tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin (Gunawan R.,D., Suryono Ryan R., Purwanto I., 2010).

Bentuk-Bentuk Strategi Perubahan

Menurut Kasali (2010) ada banyak istilah yang lazim dipakai dalam strategi perubahan. Istilah itu antara lain adalah (1) *change management*. (2) *turnaround management*. (3) *crisis management* (4) reformasi (5) transformasi (6) *adaptive strategy*. Strategi perubahan juga dikenal lewat program-programnya seperti: (1) downsizing, (2) rightsizing, (3) reengineering, (4) restrukturisasi. Sedangkan Platt (2001) dalam Kasali (2010) mengatakan strategi perubahan dapat dibedakan dalam tiga kategori yaitu: (1) transformasional manajemen (2) turnaround manajemen (3) krisis manajemen. Transformasi manajemen biasanya dilakukan oleh organisasi yang sehat, atau organisasi yang mulai menangkap adanya signal-signal yang kurang baik.

Turnaround manajemen biasanya dilakukan kalau suatu organisasi sudah mulai menghadapi persoalan-persoalan yang agak pelik dan melibatkan pihak-pihak yang lebih luas. Sedangkan krisis manajemen biasanya dilakukan kalau perusahaan sudah memasuki masa krisis yaitu saat perusahaan mulai kehabisan dana dan energi (reputasi, motivasi) dikutip dari Kasali (2010). Ketiga strategi ini sangat berkaitan satu sama lainnya yaitu pada saat organisasi memasuki tahap berbahaya tidak mungkin dilakukan turnaround manajemen, pada tahap ini harus segera menerapkan krisis manajemen

yang berupa langkah-langkah penyelamatan strategis. Tahap ini sering disebut dengan istilah “*stop the bleeding*”, atau pemberhentian pendarahan yang berupa cash flow, nama baik dan kepercayaan semua pihak.

Kesalahan terbesar biasanya dimulai dengan menyepelekan tanda-tanda kemunduran dengan hanya melakukan perubahan operasional belaka. Perubahan operasional saja tentu tidak akan mampu menghasilkan kemajuan-kemajuan strategis. Semua bentuk perubahan harus dikenal dengan baik oleh pemimpin perubahan dan perlu dilakukan secara konseptual sehingga tidak berhenti ditengah jalan. Perubahan transformasional dapat disamakan dengan apa yang dikatakan Greiner (1998) sebagai perubahan yang mempunyai sifat evolusioner, yaitu perubahan yang dilakukan secara bertahap dan membutuhkan waktu yang lama dalam jangka panjang. Strategi transformasi muncul sebagaiantisipasi perubahan sebelum terjadinya tuntutan akan perubahan.

Menurut Kasali (2010), ada empat tipe perubahan dalam Strategic Competitive Wedge yaitu: (1) teknologi, (2) produk & jasa, (3) strategi & struktur, (4) budaya. Perubahan pada teknologi bisa mengubah proses proses produk, ketrampilan dan basis pengetahuan sehingga produksi menjadi efisien produk lebih cepat dihasilkan.

Kunci Sukses Pemimpin dalam Mengelola Perubahan

Keinginan untuk berubah hanya pada segelintir orang saja dalam organisasi, perubahan dapat dilakukan jika memiliki inisiatif yang timbul dari kesadaran akan pentingnya suatu perubahan. Seorang pencetus akan memulai dan mungkin memimpin proses perubahan tersebut dan akan ada upaya untuk mengajak anggota lain melakukan perubahan. Hal ini memungkinkan perubahan dapat diakui sebagai suatu keharusan oleh seluruh anggota organisasi. Tetapi sebuah keinginan pasti akan menimbulkan penolakan terhadap perubahan, bila keinginan dan kebutuhan untuk berubah tersebut kuat maka penolakan tersebut akan diupayakan untuk dieliminir.

Dengan lebih dulu mengupayakan kesadaran dan mengeliminir penolakan maka proses dalam mengelola perubahan akan lebih muda dilaksanakan. Proses selanjutnya dengan adanya persetujuan mengenai tipe perubahan yang dibutuhkan, mengidentifikasi dan mengembangkan *critical success factor*, penyediaan sistem dan struktur yang akhirnya menimbulkan suatu pengembangan strategi.

Kunci sukses dalam mengelola perubahan organisasi yang dikutip dari Ulrich D. (1996) adalah: (1) *leading change* yang merupakan orang yang member sponsor akan perubahan-perubahan yang diadakan organisasi; (2) *creating a share need* yaitu menyakinkan individu untuk bersama memikirkan mengapa harus berubah dan kebutuhan apa yang diperlukan untuk berubah dan kemungkinan penolakan penolakan yang dilakukan; (3) *shaping a vision*, yaitu mengatasi hambatan untuk berubah; (4) *mobilizing commitment* yang merupakan identifikasi untuk mengikat dan membela kepentingan stakeholder yang harus diperhatikan dalam mengelola perubahan; (5) *changing system and structure* yaitu menggunakan fungsi *human resource* dan manajemen (*staffing, development, appraisal, rewards, organization design, communication, systems* dan sebagainya) untuk menyakinkan bahwa perubahan dibangun dalam infrastruktur organisasi; (6) *monitoring process* – menetapkan *benchmark, milestone* dan eksperimen yang dapat mengukur dan menunjukkan proses perubahan tersebut; (7) *making change last* yang memberikan keyakinan bahwa perubahan terjadi melalui implementasi perencanaan, pemikiran dan komitmen.

Kehadiran seorang *change agent* yang akan memimpin proses perubahan organisasi yang merupakan faktor yang paling essensial dalam menentukan sukses tidaknya suatu organisasi menghadapi perubahan. Tanpa kehadiran seorang change leader ini maka proses perubahan tidak akan menjadi teratur dan akan kehilangan arah.

Kehadiran seorang *change leader* ini dapat muncul dari orang dalam maupun luar organisasi. Ulrich D. (1996) mengatakan bahwa proses perubahan di dalam suatu organisasi, seorang *change leader* harus mampu menjadi seorang *champion* yaitu: (1) harus mampu menyebarkan visinya dan mendorong individu mencapai visi tersebut; (2) harus mampu berperan tidak hanya sebagai *knowledge worker* tetapi juga sebagai *knowledge broker*; (3) harus mampu menyebarkan *knowledge* kepada anggota lainnya.

Karakteristik seorang *change leader* yang efektif menurut Moran J.W. dan Brightman B.K. (2000) adalah: (1) mengetahui gambaran mengenai perubahan secara keseluruhan serta mengetahui dampaknya terhadap individu-individu dalam organisasi dan mampu mendorong anggota untuk menyesuaikan diri dengan perubahan baru yang terjadi juga mampu menyediakan sumber daya yang diperlukan; (2) menciptakan lingkungan yang memungkinkan individu untuk mencoba perubahan yang terjadi, memberikan dorongan semangat, mempunyai pengalaman dengan cara-cara baru yang dioperasikan dan mampu mendobrak budaya yang sudah ada; (3) memimpin usaha untuk berubah dalam setiap kata-kata dan tindakannya. Bertanggung jawab pada pelaksanaan proses kinerja yang telah berlangsung dan mengidentifikasi penolakan yang potensial muncul; (4) menunjukkan dedikasi yang kuat untuk melakukan perubahan. Fokus pada hasil maupun proses, menganalisis kesalahan, menentukan mengapa hal tersebut terjadi dan berani untuk mencoba; (5) berinteraksi pada individu-individu dan grup-grup dalam organisasi, mampu menerangkan siapa, apa, kapan, di mana, kapan, mengapa dan bagaimana terjadinya perubahan.

Mengelola Resistensi terhadap Perubahan

Tidak ada organisasi yang dapat menghindari perubahan. Perubahan memunculkan kekhawatiran sebab orang takut akan kerugian ekonomis, ketidaknyamanan, ketidakpastian, dan keterputusan dari pola-pola sosial yang umum. Hampir setiap perubahan dalam struktur, teknologi, manusia atau strategi mempunyai potensi untuk mengganggu pola interaksi yang sudah nyaman. Menurut David Fred R. (2010), resistensi terhadap perubahan bisa dianggap sebagai ancaman terbesar bagi penerapan strategi yang berhasil.

Orang sering menolak penerapan strategi karena mereka tidak mengerti apa yang sedang terjadi, penerapan strategi akan berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk mengembangkan suatu iklim organisasi yang kondusif bagi perubahan. Perubahan harus dipandang oleh manajer dan karyawan sebagai peluang dan bukannya ancaman bagi karyawan.

Resistensi terhadap perubahan bisa muncul ditahap atau ditingkat manapun dari proses penerapan strategi. Menurut David Fred R. (2010) untuk menerapkan perubahan ada tiga strategis yang lazim digunakan adalah (1) strategi perubahan paksa, (2) strategi perubahan edukatif, (3) strategi perubahan rasional atau demi kepentingan sendiri. Strategi perubahan paksa (*force change strategy*) meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut; keunggulan strategi ini terletak pada kecepatannya, tetapi sisi negatifnya adalah rendahnya komitmen dan tingginya resistensi.

Strategi perubahan edukatif (*educative change strategy*) adalah strategi yang menyajikan informasi untuk meyakinkan orang akan perlunya perubahan, kelemahan strategi perubahan edukatif adalah bahwa penerapannya menjadi lambat dan sulit.

Jenis strategi ini menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dan resistensi yang lebih sedikit daripada strategi perubahan paksa. Terakhir strategi perubahan rasional demi kepentingan sendiri (*rational or self interest change strategy*) adalah strategi yang berusaha meyakinkan individu-individu bahwa perubahan itu perlu demi keuntungan atau kepentingan pribadi mereka. Jika upaya ini berhasil,

penerapan strategi dapat dijalankan dengan relatif mudah. Perubahan penerapan jarang yang menawarkan keuntungan bagi semua pihak.

Strategi perubahan rasional adalah yang paling baik, sehingga pendekatan ini akan kita cermati sedikit lebih mendalam. Seorang manajer dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan penerapan strategi dengan secara cermat menyusun upaya-upaya perubahan. Jack Duncan dalam David Fred R. (2010) menyatakan bahwa strategi perubahan rasional terdiri dari empat langkah yaitu (1) karyawan diundang untuk berpartisipasi dalam proses perubahan dan detail-detail transisi; (2) motivasi atau insentif tertentu untuk perubahan sangat diperlukan; (3) komunikasi dibutuhkan sehingga orang dapat memahami tujuan atau maksud dari perubahan; (4) memberikan umpan balik kepada setiap orang untuk mengetahui kemajuan yang dicapai.

Perubahan merupakan fakta kehidupan dalam organisasi. Tingkat kecepatan, besar dan arah perubahan bervariasi dari waktu ke waktu menurut industri dan organisasinya. Para penyusun strategi harus berusaha menciptakan lingkungan kerja di mana perubahan diakui sebagai sesuatu yang perlu dan baik sehingga individu-individu lebih mudah beradaptasi dengan perubahan.

Adopsi pendekatan manajemen ke dalam proses pengambilan keputusan sendiri membutuhkan perubahan yang besar didalam filosofi dan operasi sebuah perusahaan. Para penyusun strategi bisa mengambil sejumlah tindakan positif untuk meminimalkan resistensi manajer dan karyawan terhadap perubahan.

PENUTUP

Agar tetap *survive* menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah organisasi harus melakukan perubahan tidak terkecuali. Dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi diperlukan adanya sosialisasi yang bertujuan untuk menggambarkan perubahan secara nyata kepada setiap karyawan dan mampu memberikan cermin perubahan untuk dapat dilihat setiap karyawan tentang wujud asli dari perubahan guna menghindarkan terjadinya kebingungan para pegawai dalam mengapresiasi perilaku dan budaya dalam bekerja serta meminimalisir resistensi yang menjadi penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan organisasi tersebut. Perubahan dilakukan untuk memberikan dampak positif bagi organisasi yang cenderung akan menjadi tantangan yang menarik bagi karyawan yang dapat memahami arah perubahan dalam memberikan respon terhadap perubahan yang terjadi.

Pihak organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap implementasi dan penilaian, dampak yang ditimbulkan guna mengetahui kemajuan, memberikan umpan balik dalam rangka penyempurnaan instrument perubahan organisasi. Analisis terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan dan faktor yang dapat menimbulkan kegagalan guna menjaga kesinambungan proses perubahan dalam organisasi yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred R. (2010). *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.

Greiner, L.E. (1998). Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.

- Gunawan, R., D., Suryono R., R., Purwanto, Iwan. (2010). Analisa perubahan manajemen dalam implementasi sistem informasi pada perguruan tinggi ABC. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI 2010)*, ISSN:1907-5022, Yogyakarta; 19 Juni 2010.
- Handoko, Hani T. dan Reksahadiprodjo, S. (1997). *Organisasi Perusahaan* (cetakan kesepuluh). Yogyakarta: Penerbit BPF.
- Heller R. (2002). *Essential Managers: Managing Change* (cetakan pertama). Jakarta: Penerbit Dian Rakyat.
- Kasali, Rhenald. (2005). *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Mangkuprawira, Sjafr. (2006). Model manajemen mutu. *Jurnal Manajemen Publikasi Penelitian dan Review*, 1(2).
- Moran, J. W and Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, MCM University Press.
- Soerjogoeritno, E. R. (2004). Total *organizational change* berkelanjutan: perspektif manajemen perubahan. *Majalah Usahawan*, 06, Th XXXIII, Juni 2004.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.