

BAB V

PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN

A.PENDAHULUAN

Pada hakikatnya sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan orang lain untuk menjalani kehidupannya. Hal ini berarti bahwa seseorang membutuhkan orang lain untuk bersosialisasi serta berinteraksi. Organisasi adalah salah satu wadah bagi manusia agar lebih banyak berinteraksi dengan sesama. Karena dalam berorganisasi seseorang akan melakukan banyak interaksi yang menjadikannya menciptakan nilai-nilai dan kebiasaan yang akan menjadi hal penting dalam organisasi itu sendiri.

Sebuah organisasi yang telah lama berdiri akan terus berusaha mempertahankan eksistensinya dalam dunia yang digelutinya. Dan untuk mengembangkan sebuah organisasi, para manager membutuhkan informasi tentang keadaan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Sehingga manager dapat mengambil langkah yang tepat dalam proses pengembangan organisasi guna mengimbangi perkembangan organisasi yang lain.

Dalam proses pengembangan organisasi maka akan terjadi proses yang dapat mengubah keadaan, nilai, struktur dan juga keadaan organisasi itu sendiri. Perubahan organisasi merupakan modifikasi substantif pada beberapa bagian organisasi. Perubahan itu dapat melibatkan hampir semua aspek dari organisasi, seperti jadwal pekerjaan, dasar untuk departementalisasi, rentang manajemen, mesin-mesin, rancangan organisasi, dan sebagainya. Perubahan dalam organisasi tersebut mendapatkan berbagai reaksi dari para anggotanya. Diantara beberapa reaksi yang diberikan oleh anggota organisasi adalah penolakan terhadap perubahan organisasi tersebut.

Untuk beberapa alasan yang dianggap penting oleh manager organisasi, penolakan terhadap organisasi harus diatasi. Sebab penolakan perubahan terhadap

organisasi dapat mengganggu jalannya kegiatan organisasi begitupun dengan kinerja yang menjadi acuan utama dalam mencapai tujuan awal sebuah organisasi. Penolakan perubahan akan membawa dampak dengan adanya konflik pro-kontra dalam menanggapi perubahan organisasi.

Setelah mengikuti materi ajar ini diharapkan mahasiswa dapat memahami cara mengatasi penolakan perubahan. Adapun indikatornya mahasiswa dapat:

1. Menganalisis penolakan tingkat individu;
2. menganalisis penolakan tingkat organisasi;
3. mengelola kekuatan pengubah.

Adapun tujuan dari pembelajaran pada materi ini adalah:

1. untuk memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang kemungkinan adanya penolakan perubahan pada tingkat individu;
2. untuk memberi pemahaman kepada mahasiswa tentang kemungkinan adanya penolakan perubahan pada tingkat organisasi;
3. untuk memberi pengetahuan tentang mengelola kekuatan pengubah.

B. PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN

Penolakan terjadi karena banyaknya sasaran stabilitas dan kontinuitas di samping adaptasi dan inovasi, sementara mempertahankan keseimbangan dinamis dalam organisasi. Maka adanya sedikit penolakan perubahan terhadap perubahan itu bukan saja wajar, tetapi juga baik. Akan tetapi karena meluasnya bukti perubahan (yang semakin pesat), orang tampaknya menerima adaptasi dan inovasi. Perubahan itu sekarang menjadi faktor yang permanen dan pemercepat dalam kehidupan. Perubahan teknologi itu segera diterima masyarakat karena manfaatnya yang nyata dan sedikit sekali akibat negative yang tampak. Perubahan yang memengaruhi hubungan sosial, memakan waktu lebih lama untuk melaksanakannya.

Jika seseorang tidak memahami dengan jelas, tujuan, mekanisme, atau kemungkinan hasil dari suatu perubahan, maka mungkin sekali mereka akan

menolaknya. Saat seseorang terlibat dalam proses pelaksanaan, maka penting untuk mereka memahami mengapa perubahan dilakukan. Dan apabila mekanisme suatu perubahan tidak dipahami dengan jelas, maka perubahan dalam organisasi tidak dapat dilaksanakan, walaupun si pelaksana bersedia melaksanakannya.

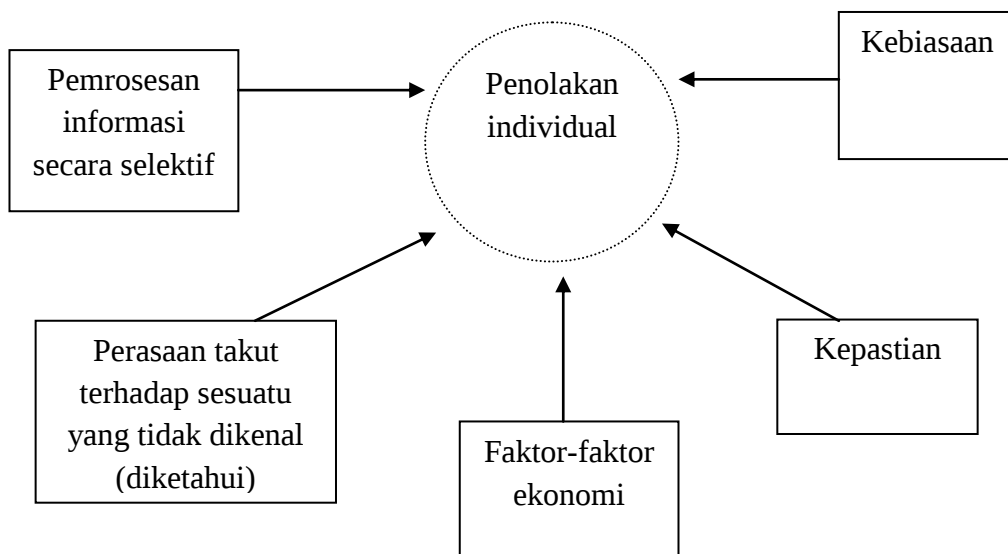
Yang menentukan adalah kepastian mengenai akibat suatu perubahan. Spekulasi dan desas-desus mengenai akibat negatif, biasanya merupakan bagian dari proses perubahan. Mengingat setidaknya informasi yang jelas mengenai apa yang diharapkan, maka pegawai biasanya mengasumsikan yang terburuk. Akibatnya adalah penolakan keras terhadap perubahan yang diusulkan. (Kast, Fremont E dan Rosenzweig James E. 2007: 901-902)

Perilaku individual dan perilaku keorganisasian adalah bahwa organisasi-organisasi dan para anggotanya sering kali menolak perubahan (menolak disini mengandung makna menentang). Dipandang dari sudut tertentu, hal tersebut bersifat positif. Hal itu karena penolakan memberikan suatu tingkat stabilitas dan prediktabilitas sehubungan dengan perilaku. Penolakan terhadap perubahan dapat pula menjadi suatu sumber konflik fungsional.

Perlu diketahui bahwa penolakan terhadap perubahan tidak selalu muncul dengan cara-cara yang terstandarisasi. Penolakan atau sikap menentang dapat mencapai wujud; terbuka (overt), implicit, langsung, tertahan (deferred). Paling mudah bagi suatu manajer untuk menghadapi penolakan apabila ia bersifat terbuka dan langsung. Hal yang lebih sulit di atur adalah penolakan bersifat implicit atau tertahan.

C. PENOLAKAN INDIVIDUAL

Menurut Robbins, sumber-sumber individual tentang penolakan terdapat pada ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik dasar manusia, misalnya; persepsi, kepribadian, kebutuhan-kebutuhan. Sumber-sumber terjadinya penolakan individual terhadap perubahan:



Gambar 3. Penolakan Individu (sumber: Robbins, 2004: 264)

Ada lima macam alasan mengapa individu-individu menolak adanya perubahan (Robbins, 1991:640-642 dalam buku Teori Organisasi dan Pengorganisasian karangan J.Winardi:2011 236-237).

- Kebiasaan (Habit)

Sebagai manusia, kita merupakan makhluk yang terikat oleh kebiasaan. Kehidupan sudah rumit, kita tidak perlu mempertimbangkan seluruh pilihan-pilihan untuk ratusan keputusan yang harus kita ambil setiap hari. Dalam rangka menghadapi kompleksitas demikian, kita semua mengandalkan diri pada kebiasaan atau reaksi yang terprogram. Akan tetapi, apabila kita dihadapkan langsung oleh perubahan, kecenderungan demikian untuk bereaksi dengan cara-cara yang biasanya kita lakukan menjadi sumber penolakan. (contoh: apabila kantor kita pindah ketempat lain, terjadi macam-macam perubahan. Hal ini menyebabkan bahwa kita harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan demikian).

- Kepastian (Security)

Manusia yang memiliki kebutuhan tinggi akan kepastian cenderung menolak terjadinya perubahan, karena perubahan demikian mengancam perasaan mereka akan keamanan. (contoh: sewaktu perusahaan-perusahaan mobil memperkenalkan robot-robot dalam proses produksi mereka, banyak karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka terancam).

- Faktor-faktor Ekonomi

Sumber lain penolakan individual terhadap perubahan adalah kerisauan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi akan menyebabkan penghasilan menyusut. Karena gejala yang terjadi belakangan ini yaitu krisis moneter dan krisis ekonomi memang menunjukkan perasaan risau seperti itu. Hal itu karena sudah banyak perusahaan mengumumkan penurunan gaji para karyawan mereka.

Perubahan-perubahan dalam tugas-tugas pekerjaan atau rutin-rutin kerja yang sudah berlaku, juga dapat menimbulkan perasaan cemas ekonomi, dengan kata lain orang-orang yang terlibat merasa bahwa mereka tidak mampu melaksanakan tugas-tugas baru atau rutin. Hal itu dilakukan dengan standar-standar mereka sebelumnya, terutama apabila pembayaran gaji atau upah, dilakukan dengan produktivitas yang dihasilkan.

- Perasaan-Perasaan Takut Terhadap Hal-Hal Yang Tidak Diketahui, Atau Tidak Dikenal

Perubahan-perubahan yang terjadi menyebabkan terjadinya substitusi ambiguitas dan ketidakpastian dengan hal yang diketahui. Para karyawan pada organisasi-organisasi juga tidak menyukai kondisi tidak pasti.

- Pemrosesan Informasi Secara Selektif

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa individu-individu membentuk dunia mereka melalui persepsi-presepsi mereka. Setelah dunia tersebut dibentuk, maka hal tersebut menentang perubahan. Dengan demikian kesalahan individu-individu adalah mereka secara selektif memproses informasi-informasi agar persepsi-

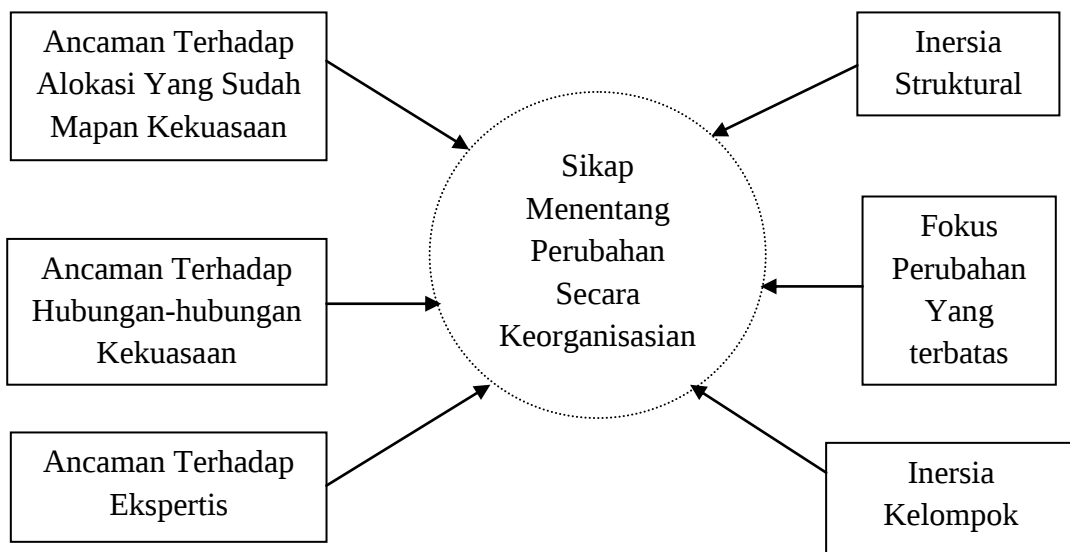
persepsi mereka tetap utuh. Mereka ingin mendengar apa yang ingin mereka dengar. Mereka mengabaikan informasi yang berbeda dengan apa yang menjadi persepsi mereka termasuk informasi tentang perlunya atau manfaat positif dari perubahan didalam sebuah organisasi.

D. PENOLAKAN PADA TINGKAT ORGANISASI

Dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki sifat dasar, yaitu konservatif. Artinya organisasi secara aktif menolak perubahan. Gejala demikian ternyata terdapat pada semua jenis organisasi. Misalkan, tidak sulit menemukan instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dengan cara-cara yang sudah lama dipraktekannya meskipun sudah terjadi berbagai tuntutan dari pihak-pihak yang harus dilayaninya untuk mengubah cara kerja demikian. Begitu juga dengan lembaga pendidikan yang seharusnya menjadi pelopor perubahan tetapi sering menunjukan sulit untuk berubah. Organisasi bisnis juga sering menampilkan hal yang sama. (Sondang, 2004:79)

Banyak perusahaan dari berbagai negara dan badan-badan pemerintah ingin tetap melaksanakan apa yang dilaksanakan selama bertahun-tahun lamanya. Ini terlepas dari apakah kebutuhan akan jasa-jasa mereka berubah atau tetap sama saja. Kebanyakan perusahaan-perusahaan, juga sangat menentang adanya perubahan. Ada enam macam sumber yang menyebabkan sikap menentang keorganisasian (organizational resistance). (Katz, ad, 1978:714-715 dalam buku Teori Organisasi dan Pengorganisasian karangan J.Winardi:2011 237-240).

Sumber-sumber tersebut adalah seperti terlihat dalam gambar berikut ini.



Gambar 4. Penolakan tingkat organisasi (sumber: Robbins, 2004: 271)

- Inersia Struktural

Organisasi-organisasi memiliki mekanisme-mekanisme “*built-in*” untuk menghasilkan stabilitas. Inersia struktural ini timbul karena organisasi mempunyai mekanisme perekrutan, penempatan dan diklat karyawan yang menghasilkan kestabilan. Organisasi menyeleksi dan memilih orang-orang dengan kreteria tertentu untuk menduduki jabatan tertentu. Orang-orang tersebut dipekerjakan, dididik dan di latih serta diarahkan kepada bidang-bidang pekerjaan spesifik tertentu. Pelatihan teknik-teknik sosialisasi lainnya memperkuat syarat-syarat dan keterampilan peranan spesifik. Formulasi menyajikan deskripsi dan peraturan-peraturan yang harus diakui oleh para karyawan.

Orang-orang yang diperkerjakan pada sebuah organisasi dipilih agar cocok dengan tuntutan organisasi yang bersangkutan. Apabila suatu organisasi menghadapi perubahan, inersia struktural bertindak sebagai sebuah alat untuk mempertahankan stabilitas.

- Fokus Perubahan Yang Terbatas

Organisasi-organisasi terdiri dari sejumlah subsistem yang interdependen. Kita tidak dapat mengubah salah satu subsistem, tanpa mempengaruhi subsistem lain. Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa: apabila pihak manajemen mengubah proses-proses teknologis tanpa secara simultan memodifikasi struktur organisasi agar terjadi penyusaian, maka perubahan dalam teknologi yang dilaksanakan, kurang akan diterima. Dengan demikian dapat kita melihat bahwa perubahan-perubahan terbatas pada subsistem-subsistem cenderung dihilangkan pengaruhnya oleh sistem yang lebih besar.

- Inersia kelompok

Walaupun, para individu ingin mengubah perilaku mereka, mungkin sekali norma-norma kelompok menjadi kendala bagi hal tersebut. Seorang anggota kelompok serikat kerja, mungkin bersedia menerima perubahan-perubahan yang ditetapkan oleh pihak manajemen. Akan tetapi, apabila sekelompok pekerja menetapkan untuk menolak setiap perubahan uniteral dari pihak manajemen, pekerja yang bersangkutan juga akan mengikuti penolakan demikian.

- Ancaman Bagi Ekspertis (Ancaman Terhadap Kemahiran Atau Keterampilan Seseorang)

Perubahan-perubahan pada pola-pola keorganisasian dapat mengancam ekspertis kelompok-kelompok khusus. Maksud disini adalah bahwa dalam organisasi yang besar, biasanya terdapat kelompok orang atau karyawan yang merupakan spesialis dalam bidangnya. Jika terjadi perubahan yang akan mengancam keberadaan kelompok itu, mereka akan cenderung menolak perubahan yang direncanakan akan terjadi. Sebagai contoh, dapat dikemukakan bahwa introduksi komputer personal yang memungkinkan para manajer mencapai informasi langsung dari sebuah sumber informasi dasar (*mainframe*) perusahaan. Mengapa demikian? bahwa karena adanya desentralisasi, maka apa yang dinamakan “*end-user computing*” merupakan sebuah ancaman bagi keterampilan-keterampilan terspesialisasi, pihak yang bekerja pada departemen-departemen sistem-sistem informasi yang disentralisasi.

- Ancaman Bagi Hubungan-Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan

Setiap tindakan redistribusi otoritas pengambilan keputusan dapat menyebabkan terancamnya hubungan-hubungan kekuasaan yang sejak lama dianggap mapan, di dalam organisasi yang bersangkutan. Diintroduksinya pengambilan keputusan secara partisipatif atau tim-tim kerja otonom merupakan contoh-contoh perubahan. Hal ini sering kali dianggap sebagai ancaman bagi para supervisor dan para manajer tingkat menengah.

- Ancaman Bagi Alokasi Sumber Daya Yang Sudah Mapan

Kelompok-kelompok pada suatu organisasi yang mengendalikan sumber-sumber daya dalam jumlah besar, sering kali menganggap perubahan sebagai sebuah ancaman bagi mereka. Mereka sudah puas dengan apa yang sedang berlangsung dan berlaku. Pakah kiranya perubahan yang terjadi, misalnya menyebabkan terjadinya penyusutan dalam budget mereka, ataukah menyebabkan staf mereka menyusut. Mereka yang paling banyak memperoleh keuntungan dari alokasi sumber-sumber daya yang berlaku, sering kali terancam oleh perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi alokasi-alokasi pada masa mendatang.

Seperti halnya dalam menghadapi penolakan oleh individu, dalam hal menghadapi kecenderungan penolakan perubahan pada tingkat organisasi pun, konsultan dengan kliennya harus mampu menemukan jenis dan bentuk intervensi yang paling tepat sehingga perubahan yang akan diberlakukan membuahkan hasil yang diharapkan.

E. MENGELOLA KEKUATAN PENGUBAH

Telah dimaklumi bahwa mengubah suatu organisasi berarti mengubah sistem, struktur dan kultur organisasi yang sudah berlaku kearah standar atau tingkat kerja yang berbeda dan biasanya mewujudkan dalam bentuk peningkatan efektivitas organisasi yang bersangkutan, bukan hanya dalam bentuk yang bermanfaat secara internal bagi organisasi seperti dalam hal peningkatan

kemampuan menjamin kelangsungan eksistensi nya, akan tetapi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang sering bergerak dan sngat dinamis.

Dewasa ini makin banyak manajer yang semakin menyadari bahwa agar organisasi yang dipimpinnya terus berada pada kondisi “sehat” , organisasi tersebut harus secara kntinu tanggap terhadap perkembangan yang terjadi pada lingkungan nya. Bahkan ada pakar yang mengatakan bahwa agar suatu organisasi berada pada kondisi “sehat” tadi, perubahan sedang harus terjadi setiap tahun dan perubahan besar-besaran terjadi setiap empat atau lima tahun. Jelaslah bahwa mengelola perubahan bukan hanya merupakan tantangan yang harus dlakukan dengan tingkat evektifitas yang tinggi demi kelangsungan hidup organisasi yang bersangkutan.

Para manajer dimasa depan akan melihat begitu pentingnya mereka mewujudkan perubahan hingga mereka akan terus berupaya untuk mencari jalan melakukan berbagai perubahan yang sifatnya positif dan terlaksana dengan efektif. Para pakar pada umumnya berpendapat bahwa dalam mengelola perubahan, lima kekuatan perlu di perhitungkan. (Sondang P. Siagian.2004: 84-85)

Pertama: pendorong perubahan. Pengalaman menunjukan bahwa faktor terpenting yang harus diertimbangkakan ialah sipa yang kan berperan sebagai pendorong untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Pendorong itu bisa manajemen puncak dalam organisasi, atau manajer dalam suatu bidang fungsional tertentu, atau konsultan internal apabila organisasi telah memiliki orang demikian atau konsultan dari luar yang dipekerjakan untuk menyelenggarakan kegiatan yang secara spesifik diarahkan pada perwujudan perubahan. *Kedua: tingkat dan cakupan perubahan.* Manajemen harus memutuskan tingkat dan cakupan perubahan yang ingin diwujudkannya. *Ketiga: kerangka waktu.* Faktor ketiga yang harus diperhitunga ialah kerangka waktu untuk melaksanakan program perubahan tersebut. Para pakar umumnya berpendapat bahwa tergantung pada kondisi organisasi, perubahan mungkin saja diupayakan perwujudannya secara graual. Berarti memakan waktu yang mungkin sampai bertahun-tahun.

Pengalaman banyak menunjukkan bahwa pendekatan yang gradual biasanya lebih menjamin keberhasilan program perubahan itu antara lain karena pihak-pihak yang tadinya menentang biasanya berubah sikap setelah melihat hasil positif dari perubahan itu. *Keempat: dampak budaya.* Baik konsultan maupun kliennya harus sama-sama menyadari betapa penting memperhitungkan dampak perubahan yang ingin diwujudkan pada sistem dan budaya yang berlaku. Artinya hal itu diperhitungkan karena makin kuat dampak yang timbul pada sistem dan kultur yang berlaku, kecenderungan timbulnya penolakan pun akan makin pula. Konsekuensinya program perubahan akan semakin sulit dilaksanakan. *Kelima: evaluasi perubahan.* Akhirnya suatu sistem penilaian harus dipertimbangkan. Salah satu caranya ialah dengan mengembangkan standar atau tingkat kinerja untuk mengukur tingkat perubahan yang terjadi dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi yang melaksanakan perubahan tersebut.

F. PENANGGULANGAN PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN

Penolakan terhadap usulan perubahan merupakan suatu petunjuk bagi manajer bahwa ada sesuatu yang salah dengan usulan atau kesalahan yang telah dibuat dalam penyajiannya. Oleh karena itu manajer harus menentukan sebab-sebab nyata penolakan dan kemudian mengatasinya dengan cara-cara yang sesuai.

Kotter dan Schlesinger mengemukakan enam cara penanggulangan penolakan perubahan, diantaranya: (manajemen edisi 2, Dr. T. Hani Handoko, 2014:323-325)

1. *Pendidikan dan komunikasi.* Salah satu mengatasi penolakan perubahan adalah dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang direncanakan dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin dalam proses.
2. *Partisipasi dan keterlibatan.* Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perancangan dan implementasi perubahan, penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi atau dihilangkan.

3. *Kemudahan dan dukungan.* Pemudahan proses perubahan dan pemberian dukungan kepada mereka yang terlibat merupakan cara lain manajer dapat mengatasi perubahan.
4. *Negosiasi dan persetujuan.* Sebagai contoh persetujuan serikat, kenaikan pesangon pensiun karyawan sebagai pertukaran dengan penghentian kerja yang lebih dini.
5. *Manipulasi dan “bekerja sama”.* Manajer dapat memanipulasi karyawan melalui pemberitaan informasi secara efektif atau melalui penyusunan urutan kejadian-kejadian dengan sengaja.
6. *Paksaan eksplisit dan implisit.* Para manajer dapat memaksa orang-orang untuk menerima perubahan dengan berbagai ancaman eksplisit atau implisit dalam bentuk kehilangan pekerjaan, penundaan promosi, dan sebagainya.

G. RANGKUMAN

Penolakan terhadap perubahan dalam organisasi dapat terjadi pada tingkat individu maupun tingkat organisasi. Menurut Robbins, sumber-sumber individual tentang penolakan terdapat pada ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik dasar manusia, misalnya; persepsi, kepribadian, kebutuhan-kebutuhan. Ada lima macam alasan mengapa individu-individu menolak adanya perubahan yaitu; kebiasaan, kepastian/keamanan, faktor ekonomi, Perasaan-Perasaan Takut Terhadap Hal-Hal Yang Tidak Diketahui, Atau Tidak Dikenal, pemrosesan informasi secara selektif.

Sedangkan penolakan tingkat organisasi atau sikap menentang perubahan secara keorganisasional diantaranya disebabkan oleh: inersia struktural, fokus perubahan terbatas, inersia kelompok, Ancaman Bagi Hubungan-Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan, ancaman bagi alokasi sumberdaya yang sudah mapan.

Para manajer dimasa depan akan melihat begitu pentingnya mereka mewujudkan perubahan hingga mereka akan terus berupaya untuk mencari jalan

melakukan berbagai perubahan yang sifatnya positif dan terlaksana dengan efektif.

H. LATIHAN

1. Tuliskan faktor-faktor penyebab penolakan pada tingkat individu!
2. Tuliskan faktor-faktor penyebab penolakan pada tingkat organisasi!
3. Jelaskan lima kekuatan yang perlu diperhitungkan dalam mengelola perubahan!

Jawaban:

1. Ada lima macam alasan mengapa individu-individu menolak adanya perubahan yaitu; kebiasaan, kepastian/keamana, faktor ekonomi, Perasaan-Perasaan Takut Terhadap Hal-Hal Yang Tidak Diketahui, Atau Tidak Dikenal, pemrosesan informasi secara selektif.
2. penolakan tingkat organisasi atau sikap menentang perubahan secara keorganisasional diantaranya disebabkan oleh: inersia struktural, fokus perubahan terbatas, inersia kelompok, Ancaman Bagi Hubungan-Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan, ancaman bagi alokasi sumberdaya yang sudah mapan.
3. *Pertama: pendorong perubahan.* Pengalaman menunjukkan bahwa faktor terpenting yang harus diertimbangkann ialah siapa yang kan berperan sebagai pendorong untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Pendorong itu bisa manajemen puncak dalam organisasi, atau manajer dalam suatu bidang fungsional tertentu, atau konsultan internal apabila organisasi telah memiliki orang demikian atau konsultan dari luar yang dipekerjakan untuk menyelenggarakan kegiatan yang secara spesifik diarahkan pada perwujudan perubahan. *Kedua: tingkat dan cakupan perubahan.* Manajemen harus memutuskan tingkat dan cakupan perubahan yang ingin diwujudkannya. *Ketiga: kerangka waktu.* Faktor ketiga yang harus diperhitungkan ialah kerangka waktu untuk melaksanakan program perubahan tersebut. Para pakar umumnya

berpendapat bahwa tergantung pada kondisi organisasi, perubahan mungkin saja diupayakan perwujudannya secara gradual. Berarti memakan waktu yang mungkin sampai bertahun-tahun. Pengalaman banyak menunjukkan bahwa pendekatan yang gradual biasanya lebih menjamin keberhasilan program perubahan itu antara lain karena pihak-pihak yang tadinya menentang biasanya berubah sikap setelah melihat hasil positif dari perubahan itu. *Keempat: dampak budaya*. Baik konsultan maupun kliennya harus sama-sama menyadari betapa penting memperhitungkan dampak perubahan yang ingin diwujudkan pada sistem dan budaya yang berlaku. Artinya hal itu diperhitungkan karena makin kuat dampak yang timbul pada sistem dan kultur yang berlaku, kecenderungan timbulnya penolakan pun akan makin pula. Konsekuensinya program perubahan akan semakin sulit dilaksanakan. *Kelima: evaluasi perubahan*. Akhirnya suatu sistem penilaian harus dipertimbangkan. Salah satu caranya ialah dengan mengembangkan standar atau tingkat kinerja untuk mengukur tingkat perubahan yang terjadi dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi yang melaksanakan perubahan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T Hani. 2014. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- J, Winardi. 2011. *Teori Organisasi Dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kast, Fremont E dan James E. Rosenzweig. 2007. *Organization and Management*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen, 2004, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, PT Prenhallindo, Jakarta

DAFTAR PERTANYAAN

1. Sebutkan dan jelaskan apa yang mendasari munculnya sebuah penolakan perubahan individual ?

Jawab:

Dasar munculnya penolakan perubahan individual merupakan:

a. Kebiasaan

Manusia merupakan makhluk kebiasaan, apabila harus mengambil keputusan untuk setiap hari maka akan terlalu rumit. Dalam mengatasi kerumitan tersebut manusia mengandalkan kebiasaan. Tetapi apabila dihadapkan pada perubahan, maka enggan untuk mengubah kebiasaan. Contoh: apabila kantor anda pindah ke lokasi yang baru dan lebih jauh, maka cenderung mengubah kebiasaan seperti bangun pagi lebih awal, memahami jalanan baru, menyesuaikan dengan letak yang baru, beradaptasi dengan kondisi yang baru.

b. Keamanan

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

c. Faktor Ekonomi

Penolakan dari individu juga berasal dari kekhawatiran akan pengurangan penghasilan. Contoh: perubahan dalam tugas kerja karyawan dan sistem jam kerja membuat karyawan merasa khawatir tidak mampu melakukan tugas yang baru atau tidak dapat memenuhi standar apabila upah dikaitkan dengan produktivitas atau jam kerja.

- d. Perasaan-Perasaan Takut Terhadap Hal-Hal Yang Tidak Diketahui, Atau Tidak Dikenal

Seseorang biasanya takut akan hal yang tidak diketahui / tidak pasti. Perubahan-perubahan yang terjadi menyebabkan terjadinya substitusi ambiguitas dan ketidakpastian dengan hal yang diketahui. Para karyawan pada organisasi-organisasi juga tidak menyukai kondisi tidak pasti.

- e. Pemrosesan Informasi Secara Selektif

Individu membentuk dunia mereka menurut persepsi mereka masing-masing. Individu cenderung membatasi diri dari informasi tentang perubahan, agar persepsinya tetap benar.

2. Sebutkan dan jelaskan apa yang menyebabkan munculnya penolakan perubahan terhadap organisasi ?

Jawab:

1. *Inersia Struktural*. Organisasi biasanya sudah memiliki mekanisme atau tata cara yang dapat menghasilkan kestabilan sehingga karyawan merasa sudah cocok dengan kondisi organisasi mereka. Tetapi apabila terjadi perubahan, maka mekanisme tersebut akan menjadi pengimbang atau mempertahankan stabilitas.
2. *Fokus Perubahan Yang Terbatas*. Organisasi terbentuk dari subsystem yang saling bergantung. Apabila ingin melakukan perubahan, tidak cukup hanya pada satu subsystem saja tetapi harus mempengaruhi secara penuh.
3. *Inersia kelompok*. Ada kalanya, individu ingin menerima dan melakukan perubahan yang ada. Tetapi kelompok dimana individu ini berada biasanya bertindak sebagai penghambat perubahan itu sendiri atau ada penolakan dari kelompok yang akhirnya membuat individu tersebut cenderung menyetujui penolakan kelompok.
4. *Ancaman Bagi Ekspertis* (Ancaman Terhadap Kemahiran Atau Keterampilan Seseorang). Perubahan dapat mengancam beberapa bagian

dalam organisasi yang memiliki keahlian khusus. Contoh : sebuah perusahaan menerapkan perubahan system komputerisasi yang bisa diakses oleh siapa saja yang ditakutkan akan mengancam sistem komputer secara keseluruhan.

5. *Ancaman Bagi Hubungan-Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan.* Sistem kewenangan dalam pengambilan keputusan secara desentralisasi merupakan ancaman bagi para manajer yang biasanya memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan.
6. *Ancaman Bagi Alokasi Sumber Daya Yang Sudah Mapan.* Kelompok – kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya secara besar cenderung menolak perubahan. Karena dikawatirkan akan mengurangi kemampuan mereka untuk menguasai sumber daya itu lagi dimasa yang akan datang.

3. Sebutkan faktor – faktor yang diperhitungkan dalam mengelola perubahan !

Jawab:

Para pakar pada umumnya berpendapat bahwa dalam mengelola perubahan, lima kekuatan perlu di perhitungkan. (Sondang P. Siagian.2004: 84-85)

- 1) *Pendorong perubahan.* Pengalaman menunjukan bahwa faktor terpenting yang harus diertimbangkann ialah siapa yang kan berperan sebagai pendorong untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Pendorong itu bisa manajemen puncak dalam organisasi, atau manajer dalam suatu bidang fungsional tertentu, atau konsultan internal apabila organisasi telah memiliki orang demikian atau konsultan dari luar yang dipekerjakan untuk menyelenggarakan kegiatan yang secara spesifik diarahkan pada perwujudan perubahan.
- 2) *Tingkat dan cakupan perubahan.* Manajemen harus memutuskan tingkat dan cakupan perubahan yang ingin diwujudkannya.

- 3) *Kerangka waktu*. Faktor ketiga yang harus diperhitungkan ialah kerangka waktu untuk melaksanakan program perubahan tersebut. Para pakar umumnya berpendapat bahwa tergantung pada kondisi organisasi, perubahan mungkin saja diupayakan perwujudannya secara gradual. Berarti memakan waktu yang mungkin sampai bertahun-tahun. Pengalaman banyak menunjukkan bahwa pendekatan yang gradual biasanya lebih menjamin keberhasilan program perubahan itu antara lain karena pihak-pihak yang tadinya menentang biasanya berubah sikap setelah melihat hasil positif dari perubahan itu.
- 4) *Dampak budaya*. Baik konsultan maupun kliennya harus sama-sama menyadari betapa penting memperhitungkan dampak perubahan yang ingin diwujudkan pada sistem dan budaya yang berlaku. Artinya hal itu diperhitungkan karena makin kuat dampak yang timbul pada sistem dan kultur yang berlaku, kecenderungan timbulnya penolakan pun akan makin pula. Konsekuensinya program perubahan akan semakin sulit dilaksanakan.
- 5) *Evaluasi perubahan*. Akhirnya suatu sistem penilaian harus dipertimbangkan. Salah satu caranya ialah dengan mengembangkan standar atau tingkat kinerja untuk mengukur tingkat perubahan yang terjadi dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi yang melaksanakan perubahan tersebut.

4. Sebutkan dan Jelaskan bagaimana cara mengatasi sebuah penolakan perubahan !

Jawab:

Kotter dan Schlesinger mengemukakan enam cara penanggulangan penolakan perubahan, diantaranya: (manajemen edisi 2, Dr. T. Hani Handoko, 2014:323-325)

- 1) *Pendidikan dan komunikasi*. Salah satu mengatasi penolakan perubahan adalah dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang

direncanakan dan kebutuhan akan perubahan sedini mungkin dalam proses.

- 2) *Partisipasi dan keterlibatan*. Bila para penolak potensial dilibatkan dalam perancangan dan implementasi perubahan, penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi atau dihilangkan.
- 3) *Kemudahan dan dukungan*. Pemudahan proses perubahan dan pemberian dukungan kepada mereka yang terlibat merupakan cara lain manajer dapat mengatasi perubahan.
- 4) *Negosiasi dan persetujuan*. Sebagai contoh persetujuan serikat, kenaikan pesangon pensiun karyawan sebagai pertukaran dengan penghentian kerja yang lebih dini.
- 5) *Manipulasi dan “bekerja sama”*. Manajer dapat memanipulasi karyawan melalui pemberitaan informasi secara efektif atau melalui penyusunan urutan kejadian-kejadian dengan sengaja.
- 6) *Paksaan eksplisit dan implisit*. Para manajer dapat memaksa orang-orang untuk menerima perubahan dengan berbagai ancaman eksplisit atau implisit dalam bentuk kehilangan pekerjaan, penundaan promosi, dan sebagainya.

5. **Mengetahui di zaman sekarang ini yang modern serta kebebasan untuk mengakses informasi, perubahan tidak dimungkinkan, untuk mengantisipasi berbagai penolakan perubahan yang muncul, maka manusia berfikir tentang cara untuk mengelola dan mengatasi penolakan yang akan muncul. Dalam pengimplementasian strategi mengatasi sebuah penolakan perubahan tersebut, bagaimana cara untuk memperlancar atau memperkecil kemungkinan gagal dalam melakukan perubahan ?**

Jawab:

1. Menumbuhkan kebutuhan yang sangat mendesak untuk perubahan dengan mengkaji keadaan dan realitas persaingan, mengidentifikasi krisis yang

dihadapi, membahasnya, memperkirakan krisis dan peluang yang mungkin terjadi di masa datang.

2. Membentuk kelompok yang yakin akan perlunya perubahan dan berani serta mampu bertindak memimpin perubahan dan menganjurkan mereka bekerja dalam tim.
3. Menciptakan visi institusi yang jelas yang menunjukkan arah perubahan dan pengembangan strategi yang jelas untuk mewujudkan visi tersebut.
4. Mengomunikasikan secara ekstensif dan intensif visi dan strategi perubahan melalui semua saluran informasi dan menumbuhkan pola tingkah laku baru melalui teladan dari sang agen perubahan.
5. Menghilangkan hambatan-hambatan dalam mewujudkan visi baru, seperti: sistem dan struktur yang dibentuk berdasarkan konsep atau paradigma lama.
6. Merencanakan perbaikan yang terlihat, berusaha keras, mencapai perbaikan dan menghargai intitusi yang terlibat dalam upaya perbaikan
7. Mengkonsolidasikan perbaikan, menciptakan perubahan-perubahan pada dimenssi organisasi lain yang tidak sesuai dengan visi baru
8. Menjelaskan hubungan antara tingkah laku baru dan keberhasilan intstitusi serta membangun cara untuk mengembangkan dan pergantian kepemimpinan.