

Analisis Dampak Manajemen Perubahan pada Organisasi atau Perusahaan

Afdillah Nur Aisyah Sinaga¹, Nuri Aslami²

aisyahafillah284@gmail.com¹, nuriaslami@uinsu.ac.id²

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Abstrak

Penelitian ini membahas mengenai dampak dari manajemen perubahan, perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, begitupun halnya dalam manajemen suatu organisasi. Di dapatkan kesimpulan bahwa perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap implementasi dan penilaian, serta dampak yang ditimbulkan guna mengetahui kemajuan, memberikan umpan balik dalam rangka penyempurnaan instrumen perubahan perusahaan. Selain itu, dampak negatif juga bisa dilihat dari sikap menolak atas perubahan karena perlunya informasi dan dampak bila tidak melakukan perubahan.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Dampak, Perusahaan

Abstract

This article discusses the impact of implementing change management in a company or organization, change has benefits for the survival of an organization, without change it can be ascertained that the age of the organization will not last long. Changes aim for the organization not to become static but to remain dynamic in the face of the times, as well as in the management of an organization. It was concluded that the company needed to evaluate the implementation and assessment, as well as the impact it had in order to determine progress, provide feedback in order to improve the company's instrument of change. In addition, the negative impact can also be seen from the attitude of refusing to change because of the need for information and the impact of not making changes.

Keywords: Change Management, Impact, Company

PENDAHULUAN

Masing-masing organisasi publik, baik yang berbentuk organisasi ekonomi Atau organisasi nirlaba terus-menerus menghadapi perubahan. cepat Perubahan lingkungan memaksa organisasi untuk bergerak maju Adaptasi dengan lingkungan karena perubahan internal Termasuk struktur, proses, sistem, strategi, atau budaya yang dirasakan tidak sesuai dengan persyaratan lingkungan. Kekuatan perubahan organisasi bergantung pada seberapa banyak perubahan yang perlu lakukan. Semakin sering terjadi perubahan dalam lingkungan, semakin banyak dan semakin besar tuntutan perubahan terhadap organisasi.

Perusahaan harus menghadapi perubahan lebih kompetitif dan fleksibel. Perusahaan seharusnya meninjau kebijakan dan praktik manajemen yang bersifat hierarkis, fungsional, dan bergeser lebih banyak praktik manajemen baru fleksibel. Fleksibilitas adalah persyaratan penting saat ini Fleksibilitas untuk organisasi Memungkinkan organisasi menjadi lebih inovatif dan mudah beradaptasi Menanggapi lingkungan yang berubah dengan cepat.

Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti terjadi dan akan terjadi, dan hal ini sudah diketahui oleh manusia sejak dulu, dengan demikian bahwa manusia perlu senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja, serta perubahan dalam cara berpikir dan bersikap. Dengan kata lain bahwa manusia perlu senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan perubahan. Tidak berbeda dengan manusia, organisasi pun perlu menyesuaikan diri terhadap suatu perubahan. Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi disebabkan adanya perkembangan di lingkungan sekitar

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 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-pesaingannya. Manajemen Perubahan merupakan pondasi awal yang mengkokohkan perubahan positif yang berusaha dibentuk untuk mewujudkan zona Integritas di dalam organisasi.

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.

Menurut survei dari program Total Quality Management (TQM) 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.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, begitupun halnya dalam manajemen suatu organisasi. Dilain pihak tidak banyak orang yang suka atau setuju akan adanya perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindari namun justru haruslah dihadapi serta diimplementasikan agar nantinya organisasi atau perusahaan dapat mengikuti perkembangan zaman dan menuju ke arah yang lebih baik. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

KAJIAN TEORI

Kata Management berasal dari bahasa Inggris dan di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi "Manajemen". Seperti yang dikemukakan oleh salah satu tokoh ilmuwan manajemen Marry Parker Follet (dalam Atsarotul Muallimah, 2011) mendefinisikan manajemen ini sebagai seni mencapai sesuatu yang melalui orang lain (*the art of getting things done through the others*).

Manajemen perubahan adalah upayaupaya yang dilakukan untuk mengelola akibatakibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Manajemen perubahan ini merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-sisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

Manajemen perubahan merupakan strategi yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasinya untuk memperbaiki kesalahankesalahan diorganisasi yang dipimpin serta mempertahankan eksistensi yang telah dicapai agar proses manajemen yang meliputi Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Leading (kepemimpinan dan penggerakan), serta Controlling (monitor dan evaluasi), bisa berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut (Tim Creacev, 2011) Director of Research and Development Prosci Research mengemukakan bahwa Manajemen perubahan adalah suatu proses, alat dan teknik untuk mengelola orang-orang untuk berubah dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan. Tujuan utama dari perubahan itu adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara merubah bagaimana cara mengerjakan pekerjaan yang lebih baik. Pendapat lain menurut (Partridge, 2007) menyatakan bahwa manajemen perubahan dapat dinyatakan sebagai pengelolaan transisi dari situasi lama ke situasi baru. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pencairan (*unfreezing*), pada situasi yang lama dan pemantapan bentuk (*refreezing*) ke dalam situasi baru, sehingga menjadi suatu situasi yang mapan. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikemukakan di sini bahwa, manajemen perubahan adalah suatu pendekatan, alat, teknik dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja

organisasi menjadi lebih baik. Dalam organisasi, perubahan itu meliputi individu, tim, organisasi, struktur, proses, pola pikir dan budaya kerja.

Manajemen perubahan sering disebut dengan manajemen transisi dan manajemen inovasi. Dikatakan manajemen transisi, karena mengelola keadaan yang bersifat transisi dari kondisi lama menuju kondisi baru. Dikatakan manajemen inovasi, karena tujuan dari perubahan adalah untuk pembaruan, dari yang lama ke yang baru supaya lebih baik.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kepustakaan karena data-data atau bahan-bahan yang diperlukan dalam menyelesaikan penelitian tersebut berasal dari perpustakaan baik berupa buku, ensklopedi, kamus jurnal, dokumen, majalah dan lain sebagainya. Dalam hal ini mencakup sumber data, pengumpulan data, dan analisis data pada beberapa jurnal yang diteliti oleh peneliti untuk mendapatkan pemahaman bagaimana dampak dari penerapan manajemen perubahan di organisasi maupun perusahaan.

PEMBAHASAN

Tanda-Tanda Diperlukannya Suatu Perubahan

Lingkungan internal dan eksternal dari organisasi akan memberikan tanda-tanda perlunya perubahan. Pengabaian terhadap tanda-tanda tersebut akan berakibat kurang optimal bahkan menurunnya peran dan fungsi organisasi. Tanda-tanda tersebut dapat penulis uraikan sebagai berikut:

1. Munculnya Konflik pada Level Tinggi

Setiap anggota organisasi mempunyai pengalaman dan jabatan masing-masing. Adanya pengalaman dan jabatan yang berbeda bisa menyebabkan timbulnya konflik ketika antar anggota tidak mampu memahami perbedaan tersebut sebagai bentuk keragaman yang perlu dikelola. Menurut, Hobman, Bordia dan Gallois, perbedaan tersebut berpengaruh secara positif terhadap konflik tugas dan hubungan antar anggota organisasi.

Pada level rendah, konflik akan membuat organisasi lebih maju dan memicu persaingan sehat dalam organisasi. Konflik akan memberikan efek positif terhadap anggota organisasi karena memicu mereka untuk mengeluarkan ide-ide kreatif dalam memecahkan persoalan organisasi dari sudut pandang yang berbeda. Jika konflik sudah mengarah pada tindakan destruktif di mana sudah mulai timbul gejala pertentangan dan berujung pada tindakan pertikaian, maka konflik perlu segera ditangani agar tidak mengganggu kinerja organisasi.

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 persaingan-pesaingannya dan akhirnya organisasi menjadi mati. Namun sebaliknya organisasi-organisasi besar yang mau terus maju bergerak secara inovatif dan selalu mampu bertahan menyongsong perubahan.

Untuk mengetahui apakah level konflik sudah pada level tinggi ataukah belum, hal tersebut dapat dilihat dari efek konflik terhadap kekompakan tim, sinergitas dan kinerja organisasi serta hubungan interpersonal antara pihak yang terlibat. Ketika kekompakan tim sudah menurun yang diiringi dengan menurunnya sinergitas dan kinerja organisasi serta memburuknya hubungan interpersonal antara pihak yang terlibat dalam jangka waktu yang relatif lama dan permanen, maka peristiwa tersebut memberikan sinyal bahwa konflik berada pada level tinggi sehingga perlu adanya perubahan prosedur, sistem, struktur, tata nilai, kebijakan atau strategi yang ada. Karenanya, diperlukan kepekaan pemimpin dalam melihat kondisi organisasi agar penanganan konflik benar-benar memberikan solusi terhadap pihak yang terlibat.

2. Menurunnya Semangat Kerja Karyawan

Menurunnya semangat kerja karyawan merupakan tanda alamiah bahwa ada sesuatu yang tak beres dalam organisasi; apakah itu bersumber dari karyawan secara pribadi ataukah bersumber dari organisasi itu sendiri. Jika faktor penyebabnya adalah berasal dari individu, maka perlu dilakukan konseling yang bersifat pribadi untuk memecahkan masalah tersebut.

Jika penurunan semangat kerja pada karyawan terjadi secara bersama-sama, hal tersebut menunjukkan tanda bahwa terdapat kesalahan prosedur, sistem, proses atau tata nilai yang ada sehingga perubahan pada organisasi perlu segera diterapkan. Prosedur dan proses dalam organisasi yang tidak sesuai dengan kondisi organisasi, terlalu bertele-tele atau tidak mengakomodir saran perbaikan dari karyawan pada akhirnya akan menurunkan semangat kerja. Karyawan akan memandang bahwa prosedur dan proses yang ada akan menambah beban kerja dan menghambatnya mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

3. Lemahnya Budaya Organisasi

Budaya yang kuat dalam organisasi akan tercermin dari perilaku anggotanya. Budaya tersebut akan terinternalisasi pada anggota dan diaktualisasikan dalam bentuk perilaku dan tindakan nyata. Perilaku positif dari anggota pun terlihat dalam bentuk tingginya komitmen terhadap organisasi, kerja sama, rasa memiliki organisasi, sikap saling membantu, disiplin dan hubungan interpersonal yang baik. Sebaliknya, budaya yang lemah juga akan tercermin dalam perilaku anggotanya. Mereka akan bertindak sesuai dengan persepsinya masing-masing. Terkadang persepsi tiap individu tidaklah sama dengan rumusan budaya sehingga muncul banyak keragaman dalam bersikap, cara pandang dan perilaku dalam organisasi. Ketika tak terlihat perilaku pemimpin yang mencerminkan budaya yang ada, pada akhirnya akan terjadi disfungsi budaya dalam organisasi di mana sikap, perilaku dan cara pandang anggota organisasi tidak mencerminkan budaya yang ada dan budaya tak berfungsi lagi sebagai pedoman dalam berorganisasi.

4. Banyaknya Komplain dari Customer

Penilaian dari customer merupakan tolok ukur apakah kinerja organisasi sudah mampu memenuhi keinginan mereka. Penilaian yang positif menunjukkan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan mampu merealisasikan keinginan dan harapan customer. Sebaliknya, penilaian negatif yang dilanjutkan

dengan banyaknya komplain dari customer mengisyaratkan bahwa organisasi perlu mengevaluasi diri karena ada yang kurang atau salah sehingga berdampak pada tidak terpenuhinya kepuasan customer.

Tidak adanya komplain dari customer belum tentu menandakan bahwa organisasi berada dalam zona aman. Ada beberapa customer yang tidak menyatakan ketidakpuasannya secara terbuka melalui komplain, namun mereka langsung meninggalkan organisasi kita tanpa sinyal apapun. Mereka cenderung berpindah ke produk dan jasa lain yang mampu memenuhi harapannya. Tipe customer seperti inilah yang justru tidak menguntungkan bagi organisasi. Karenanya, diperlukan kepekaan dari pemimpin dalam menghadapi perubahan lingkungan sehingga mereka mampu merespon perubahan yang ada dengan tindakan yang tepat sebelum keadaan yang lebih buruk menimpa organisasi.

5. Munculnya Perubahan dalam Lingkungan Eksternal

Perubahan dalam lingkungan eksternal menjadi tanda bahwa perlu perubahan dalam organisasi. Lingkungan eksternal tersebut meliputi kondisi perubahan dalam bidang perburuhan yaitu berkaitan dengan pemberian kesejahteraan, kompensasi dan upah minimum yang berlaku; perubahan kondisi ekonomi yang terjadi karena krisis ekonomi atau sebabsebab lain seperti bencana alam; perubahan kondisi politik yang berkaitan dengan munculnya pemimpin baru dalam pemerintahan atau berubahnya peta geopolitik; perubahan bidang sosial yang berkaitan dengan semakin pedulinya masyarakat terhadap lingkungan sosial; semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat terhadap hukum dan terjadinya perubahan-perubahan dalam bidang hukum; perubahan dalam hal peraturan pemerintah; semakin pesatnya perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi dan semakin banyaknya organisasi non profit yang selalu mengkritisi keberadaan organisasi dan perannya terhadap masyarakat. Adanya perubahan dalam lingkungan eksternal tersebut menjadi pendorong perlunya perubahan dalam organisasi.

Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Perubahan

Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya perubahan adalah teknologi, kondisi ekonomi, kompetisi global, adanya perubahan sosial dan demografik, serta tantangan-tantangan internal. 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.

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.

Kekuatan yang Membantu dan yang Menghalangi Perubahan Organisasi

Perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya 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.

Kapan Perubahan Terjadi dan Kapan Dilakukan

Soerjogoeritno (2004) menjelaskan ada tiga faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi, *Pertama*, jumlah ketidakpuasan dengan kondisi sekarang. Semakin besar rasa ketidakpuasan dengan kondisi sekarang maka akan semakin mendorong untuk melakukan perubahan; *Kedua*, 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; *Ketiga*, 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.

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 (1997) menyatakan bahwa penyebab timbulnya penolakan adalah: kepentingan pribadi, salah pengertian, norma, dan keseimbangan 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.

Soerjogoeritno (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 strategi
- 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 atau tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin.

PENUTUP

Agar tetap survive menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah perusahaan harus melakukan perubahan tidak terkecuali. Dalam pelaksanaan perubahan dalam perusahaan 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 memberikan dampak positif bagi organisasi dan perusahaan cenderung akan menjadi tantangan yang menarik bagi karyawan yang dapat memahami arah perubahan dalam memberikan respon terhadap perubahan yang terjadi. Pihak perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap implementasi dan penilaian, dampak yang ditimbulkan guna mengetahui kemajuan, memberikan umpan balik dalam rangka penyempurnaan instrument perubahan perusahaan. Selain itu, dampak negatif dilihat dari sikap menolak atas perubahan karena perlunya informasi dan dampak bila tidak melakukan perubahan sangat kurang. Bentuk dari penolakan atas perubahan tidak selalu tampak secara langsung dalam bentuk yang standar. Penolakan dengan jelas terlihat dan segera dengan mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi dan sejenisnya, atau bisa juga dan lambat laun misalnya loyalitas pada perusahaan 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*.

DAFTAR PUSTAKA

- Frank M. Gryna, Richard C.H. Chua, dan Joseph A DeFeo. 2007. *Juran's Quality Planning and Analysis*. Boston: Mc Graw Hill, pp. 1-25.
- 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, H.T. 1997. *Organisasi Perusahaan. (cetakan kesepuluh)*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hobman, Eizabeth V., Bordia, Prashant and Gallois, Cynthia. 2003. *Consequences of feeling Dissimilar from Others in a Work Team*. Journal of Business and Psychology. Vol. 17 No. 3. 301- 325.
- Kasali, R. 2010. *Change Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Partridge. 2007. *Managing Change (Learning Made Simple)*. New York, Lewis Publisher.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Soerjogoeritno, E. R. 2004. *Total Organizational Change Berkelanjutan: Perspektif Manajemen Perubahan*. Majalah Usahawan, 06, Th XXXIII, Juni 2004.
- Tim Creacev. 2011. *Beyon Change Management Advenced Strategies for Today's Transformational Leader*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Ulrich, D. 1996. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business.