

Analisis Mengelola Perubahan dalam Suatu Organisasi Daerah

Padlan Syafrin Azwir, Siti Aisyah

Email: Padlansyafrinazwir@gmail.com

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Abstrak

This study discusses the management of change in the organization. To manage change, there are several stages that leaders need to go through, including recognizing signs of the need for change in the organization, recognizing the type of change, steps for change and managing resistance to change. Without understanding these stages, change management will not be able to achieve the expected results or even create various resistances to change. To be effective, change management needs to be supported by the leader's commitment to change and the presence of change agents who are able to play their role. When the leader is less sensitive to change or the leadership function is less than optimal, the most likely to apply is a change at the behavioral and social levels because changes at the technical-structural level require the leader's power to carry it out.

Kata Kunci: perubahan mengelola, tipe, resistensi, technical-structural change, behavioral-social change

A. Pendahuluan

Setiap organisasi, baik itu organisasi bisnis, publik maupun organisasi nirlaba, selalu menghadapi perubahan. Perubahan lingkungan yang cepat memaksa organisasi untuk terus beradaptasi dengan lingkungan melalui perubahan internal yang meliputi struktur, proses, sistem, strategi atau budaya yang dianggap kurang sesuai dengan tuntutan lingkungan. Intensitas perubahan dalam organisasi akan tergantung pada seberapa besar tuntutan perubahan dari lingkungan. Semakin sering terjadi perubahan dalam lingkungan, semakin besar tuntutan perubahan tersebut pada organisasi.

Fenomena perubahan yang terjadi dalam bisnis dan organisasi publik sering kita jumpai. Liberalisasi pasar keuangan Malaysia yang dimulai pada tahun 1997 memaksa bank-bank Malaysia untuk melakukan perubahan dalam sistem informasi keuangan mereka (Chow & Choo, 2008). Pengambilalihan bisnis,

seperti yang dilakukan Microsoft International kepada Nokia International pada Juni 2014 mengharuskan kedua organisasi melakukan perubahan karena mereka memiliki perbedaan substansial dalam struktur, sistem, dan budaya perusahaan. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada tahun 1997 diikuti dengan runtuhnya kekuasaan Orde Baru telah membuat organisasi bisnis melakukan perubahan besar, mulai dari penerapan efisiensi hingga pemutusan hubungan kerja bagi karyawan.

Peristiwa penggabungan kementerian baru-baru ini di organisasi publik juga memaksa dua atau lebih kementerian untuk melakukan perubahan dalam struktur, sistem, dan nilai yang ada. Oleh karena itu, perubahan tidak dapat dihindarkan bagi organisasi sehingga setiap organisasi perlu mengelola perubahan tersebut agar mampu mendorong peningkatan kinerja. Menurut Mullins (2005) kinerja organisasi hanya akan efektif bila ada interaksi antara organisasi dengan lingkungannya sehingga struktur dan fungsi organisasi harus mencerminkan tuntutan lingkungannya.

Mullins (2005) juga menjelaskan bahwa perubahan merupakan proses alamiah sehingga selain bersumber dari lingkungan, perubahan juga berasal dari internal organisasi. Ketika sumber daya yang ada dalam organisasi tidak lagi diperbarui, baik mengenai peralatan maupun kompetensi sumber daya manusianya, perlu dilakukan perubahan; tetapi penyebab terbesar perubahan berasal dari lingkungan eksternal..

B. bentuk Perubahan

Waldersee dan Griffiths (2004) membedakan perubahan menjadi dua jenis, yaitu perubahan teknis-struktural (technical-structural change) dan perubahan perilaku-sosial (social-behavioral change). Mengubah

teknis-struktural terkait dengan perubahan aspek teknis-struktural dalam organisasi seperti pembentukan struktur organisasi, penerapan sistem, strategi, prosedur dan cara kerja; sedangkan perubahan perilaku-sosial berkaitan dengan perubahan perilaku, hubungan sosial, nilai-nilai perusahaan dan budaya. Menurutnya, perubahan teknis dalam organisasi dapat dilaksanakan tanpa mengubah hubungan sosial ketika anggota organisasi terbiasa berubah. Di sisi lain, jika anggota tidak terbiasa dengan perubahan, perubahan teknis akan berdampak pada perubahan sosial. Oleh karena itu, kedua perubahan tersebut harus dapat saling menyesuaikan diri agar tercipta kondisi yang ideal bagi organisasi. Ketika perubahan teknis memerlukan perubahan perilaku dan hubungan sosial anggota organisasi, atau mungkin akan berdampak pada hubungan sosial di dalam organisasi, pemimpin perlu merancang agar perubahan tersebut memiliki tingkat pengaruh yang kecil. risiko dan tidak kontraproduktif.

pada kinerja organisasi.

C. Perlunya Perubahan dalam suatu organisasi

Lingkungan internal dan eksternal organisasi akan memberikan tanda-tanda perlunya perubahan. Mengabaikan tanda-tanda tersebut akan mengakibatkan kurang optimalnya bahkan penurunan peran dan fungsi organisasi. Perubahan merupakan fenomena kehidupan dan tidak dapat dihindari oleh manusia, perubahan dimaksudkan agar kita menjalani kehidupan yang lebih baik.

Organisasi harus mengalami perubahan karena adanya keinginan untuk terjadi pertumbuhan organisasi. Sehingga organisasi atau perusahaan diharapkan apa yang diusahakan atau dikelolanya dapat terus tumbuh dan berkembang. Mengalami siklus hidup seperti mulai dari awal yang kecil, mulai tumbuh, tumbuh besar dan dalam kondisi tertentu pertumbuhannya akan berhenti, bahkan mungkin pertumbuhannya akan terus menurun dan mati. Jika manajemen tidak mengambil tindakan, dapat dipastikan organisasi akan mengalami gangguan dalam pelayanan dan seringkali berdampak pada pelayanan pelanggan yang tidak maksimal. Hasil dari perubahan adalah keberhasilan dan kegagalan, namun semua itu harus diusahakan oleh manajemen agar pertumbuhan organisasi selalu baik dan positif. Adanya perubahan dalam lingkungan eksternal tersebut menjadi pendorong perlunya perubahan dalam organisasi,

C. Cara-cara Perubahan

Menurut Kanter (1991) dalam Randall (2004) ada sepuluh langkah yang perlu dilalui dalam mengelola perubahan dalam organisasi, yaitu:

1. Menganalisis Kebutuhan suatu Perubahan dalam Organisasi.

Setiap organisasi membutuhkan jenis perubahan yang berbeda. Kebutuhan akan perubahan dapat dilihat dari tanda-tanda yang muncul dalam organisasi. Selain itu, untuk mengidentifikasinya, organisasi dapat melakukan penelitian, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004),

2. Merembukkan Visi.

Setelah mengidentifikasi jenis kebutuhan perubahan, rencana perubahan perlu dikomunikasikan kepada anggota organisasi sehingga mereka menyadari perlunya perubahan dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin tidak hanya mengomunikasikan perubahan, melainkan menyampaikan visi ke depan agar anggotanya membuka pandangannya (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004),

3. Menjauhi dan Kebiasaan Lama

Kebiasaan lama yang terbentuk menjadi budaya dalam organisasi biasanya akan menyatu dalam diri anggota organisasi. Perilaku mereka dibentuk oleh budaya yang ada. Adanya perubahan berarti akan memaksa perubahan perilaku mereka dalam organisasi. Yang diharapkan dari organisasi adalah respon positif dari para anggotanya sehingga mereka mampu meninggalkan kebiasaan lama tanpa munculnya bentuk-bentuk perlawanan (Kanter, 1991 dalam Randall, 2004),

D. Membuat Resistensi Terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena umum dalam setiap program perubahan. Adanya informasi yang tidak proporsional pada anggota, ketidakjelasan tentang sifat perubahan atau karena kebutuhan akan perubahan

tidak terlihat sering menjadi pemicu penolakan anggota terhadap perubahan. Perilaku negatif juga muncul seperti ketakutan kehilangan posisi dan kepuasan kerja, perubahan kondisi kerja, perbedaan tingkat gaji, hilangnya kontrol individu atas pekerjaan dan meningkatnya kontrol manajemen terhadap karyawan (Mullins,2005).

Penolakan tersebut dapat ditangani dengan merancang rencana perubahan seefektif mungkin. Keberhasilan manajemen perubahan tidak terletak pada seberapa baik suatu perubahan, melainkan melihat apakah organisasi mampu menangani resistensi dari anggota organisasi terhadap perubahan yang ada (Teck et.al. 2012). Kurangnya resistensi terhadap perubahan menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam organisasi ditangani dengan baik. Di sisi lain, resistensi yang tinggi menunjukkan kurangnya keahlian pemimpin dalam merencanakan dan menerapkan manajemen perubahan. Rencana dan implementasi perubahan yang ideal dapat mengikuti tahapan-tahapan perubahan sebagaimana dikemukakan Kanter tentang 10 langkah perubahan. Namun apabila perubahan telah dilaksanakan dan masih terdapat penolakan, maka perlu adanya umpan balik atas pelaksanaan perubahan tersebut kepada anggota. Dari umpan balik ini dapat diketahui akar permasalahan penolakan sehingga penyelesaiannya bergantung pada permasalahan yang muncul.

Menurut Rahe dan Morales (2005) cara lain untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan adalah dengan menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasi. Adanya knowledge management akan mampu mengintegrasikan kebutuhan individu dengan organisasi. Individu dalam organisasi membutuhkan pengetahuan untuk menjalankan perannya; sedangkan organisasi mengelola pengetahuan itu termasuk pengetahuan tentang perubahan. Jika perubahan telah menjadi pengetahuan dan kemudian menyebar ke seluruh anggota, maka hal ini akan berdampak pada perilaku kooperatif mereka menuju perubahan.

E. Perubahan daribawah

Ilmu manajemen selalu membahas manajemen organisasi dari sudut pandang manajer/pemimpin, jadi mempelajari manajemen adalah menggali pengetahuan tentang bagaimana mengelola organisasi dengan baik agar mampu memenuhi tuntutan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Pemimpin diharapkan menjadi inisiator dalam terciptanya organisasi yang baik, termasuk bagaimana mengelola perubahan. Dalam praktiknya, tidak semua pemimpin mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya sehingga memiliki tingkat kepekaan yang rendah terhadap kondisi organisasi. Hal ini berdampak pada manajemen perubahan. Isu perubahan menjadi isu yang kurang menarik. Mereka menganggap bahwa kondisi organisasi bersifat statis. Hal ini didasarkan pada pengalaman mereka sebelumnya dalam mengelola organisasi. Padahal perubahan selalu bergulir seiring dengan perkembangan zaman dan kompleksitas permasalahan yang dihadapi organisasi.

Dalam kondisi seperti itu, penerapan perubahan tidak lagi efektif. Ketika isu perubahan digulirkan oleh anggota organisasi, akan ada resistensi yang justru datang dari pimpinan. Kekhawatiran tentang ketidakstabilan organisasi, kebutuhan akan investasi dan sumber daya, munculnya ancaman terhadap kekuasaan dan pengaruh, atau hilangnya beberapa imbalan yang akan diterima akan menjadialasan.

resistensi mereka terhadap perubahan. Pada titik ini, perubahan yang bersifat teknis-struktural tidak efektif untuk diterapkan. Yang sangat memungkinkan adalah perubahan perilaku dan sosial yang menyangkut nilai dan kebiasaan anggota organisasi. Hal ini juga membutuhkan alasan dan komitmen yang kuat dari anggota. Perubahan tersebut akan membutuhkan proses yang relatif lama karena harus terlebih dahulu menyelaraskan persepsi dan visinya sebelum menerapkan perubahan tersebut.

Kesimpula

Untuk bertahan dalam menghadapi tuntutan lingkungan, organisasi perlu menerapkan perubahan dari manajemen perubahan. Tanpa dikelola dengan baik, perubahan tidak akan mencapai hasil yang diharapkan. Manajemen perubahan dimulai dengan melihat bukti perlunya perubahan, memahami jenis perubahan, menerapkan langkah-langkah perubahan dan menghadapi resistensi perubahan. Program perubahan sangat efektif ketika mereka datang dari para pemimpin karena mereka memiliki kekuatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Awal, Deepa, et.al., (2006) Issues In Organizational Culture Change: A Case Study, *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*; 2006; 10, 1, pg. 79`
- Chew, Y.T. and Choo, S.M. (2008). A Study of the Change Management Challenges in a Bank, *Research and Practice in Human Resource Management*, 16 (2),100-118.
- Hobman, Elizabeth 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.
- Mullins, Laurie J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*, Seventh Edition, England, Pearson Education Limited.
- Rahe, M. and Morales, C. (2005). Reducing Resistance to Change through Knowledge Management: A Conceptual Approach, *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(2), 49-64.
- Randall, Julian. (2004). *Managing Change Changing Managers*. London, Taylor & Francis e-Library.
- Teck, Tan Seng, How, Liau Chee and Sundram, Gilbert Raj, (2012). A Critical Evaluation on the Value of Qualitative Research Methods for Organisations Change Management, *International Journal Business and Management Tomorrow*, Vol. 2 No. 8.
- Waldersee, Robert and Griffiths, Andrew (2004). Implementing Change: Matching Implementation Methods and Change type, *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 5/6 pg. 424-434

