

DINAMIKA PSIKOLOGIS DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

Idha Rahayuningsih

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Gresik

idha.rahayu77@yahoo.mail

Abstrak

Adanya Masyarakat Ekonomi Asean menjadi peluang dan tantangan bagi dunia usaha. Kusuma, E.S.(2015:1) menjelaskan perubahan merupakan sesuatu yang tidak terhindarkan dalam kehidupan setiap organisasi. Tujuan perubahan adalah agar organisasi mampu berkembang dan memiliki keunggulan diantara para pesaing. Sumber utama pendorong perubahan distimulasi dari faktor luar organisasi dan faktor dalam organisasi. Kotter,JP.(2001:27-28) memaparkan upaya perubahan dalam suatu organisasi kerap kali terkendala oleh adanya penolakan dari orang-orang di dalam organisasi. Semua orang yang terkena dampak perubahan akan mengalami kegalauan emosional. Robbin,SP.&Judge,TA.(2013:581) menjelaskan ada faktor individu dan faktor organisasional penyebab resistensi terhadap perubahan. Faktor individu yaitu kebiasaan/habit, rasa aman, faktor ekonomi, takut terhadap sesuatu yang tidak diketahui dan persepsi. Adapun beberapa cara untuk mengatasi resistensi yaitu membangun hubungan positif; komunikasi dan edukasi; partisipasi dan keterlibatan; kemudahan dan dukungan; negosiasi dan persetujuan; memilih orang-orang yang menerima perubahan; paksaan eksplisit dan implisit.

Kata Kunci : *Dinamika Psikologis, Perubahan Organisasi*

Pendahuluan

Pada Konferensi Tingkat Tinggi selanjutnya berlangsung di Bali Oktober 2003, petinggi ASEAN mendeklarasikan bahwa pembentukan MEA pada tahun 2015. Kesepakatan ini bertujuan meningkatkan daya saing ASEAN dan mampu bersaing dengan Tiongkok dan India untuk menarik investasi asing. Modal asing dibutuhkan untuk meningkatkan lapangan pekerjaan dan kesejahteraan warga ASEAN. Pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) berawal dari kesepakatan para pemimpin ASEAN dalam Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) pada Desember 1997 di Kuala Lumpur, Malaysia.

ASEAN terdiri dari 10 Negara yaitu Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar, dan Kamboja. Negara-negara ASEAN merupakan kekuatan ekonomi ketiga terbesar setelah Jepang dan Tiongkok. Beberapa dampak dari konsekuensi MEA, yaitu arus bebas barang, arus bebas jasa, arus bebas investasi, arus tenaga kerja terampil dan arus bebas modal bagi negara-negara ASEAN.

Kondisi tersebut pada sisi lain memberikan kemudahan untuk melakukan pengembangan usaha dan karir di luar negeri yaitu negara ASEAN karena adanya kemudahan untuk mengekspor maupun mengimpor produk dan jasa, kemudahan untuk mendapatkan tenaga ahli dari Negara lain maupun berinvestasi, namun pada sisi lain juga memunculkan persaingan yang lebih ketat bagi dunia usaha karena semakin banyak kompetitor untuk produk atau jasa yang sejenis.

Porter, ME. (2008:13) menjelaskan persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktifitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya seperti inovasi, budaya kohesif, atau implementasi yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Porter, ME., (2008:260) menjelaskan pesaing yang "baik" dapat membawa berbagai manfaat strategis yang bisa digolongkan ke dalam empat kategori umum: meningkatkan keunggulan bersaing, memperbaiki struktur industri yang ada, membantu perkembangan pasar dan menghalangi masuknya pesaing baru.

Amir, MT.(2016:5) menjelaskan bahwa dunia usaha bergerak demikian cepatnya menawarkan hal-hal yang baru bagi konsumen. Sebaliknya konsumen juga seakan-akan bergeser perilakunya, sifat-sifatnya pada barang tertentu, nilai-nilai baru yang dianut dalam melihat sebuah barang dan tuntutan yang semakin tinggi. Perubahan pada konsumen dan persaingan perusahaan mendorong terjadinya dinamika usaha yang penuh tantangan. Sebagian pihak bisa lolos dari ketatnya persaingan dan memanfaatkan peluang yang ada namun ada sebagian yang tergelincir dalam persaingan.

Oakland, JS.(2001:5) menjelaskan menjadi sebuah organisasi yang unggul diperlukan 3 komponen yaitu kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi. Organisasi yang unggul dipengaruhi budaya organisasi yang menyediakan sebuah kerangka kerja visi yang terdiri dari pedoman filosofi, nilai inti, dan kepercayaan, tujuan dan misi. Budaya organisasi dibentuk melalui kepercayaan, perilaku, norma-norma, nilai yang dominan, aturan dan iklim organisasi.

Mencapai organisasi unggul seringkali membutuhkan perubahan *mind-set* untuk mendobrak penghambat, tetapi hal tersebut harus dimulai dari atas dengan komitmen yang serius dan pemimpin harus menunjukkan komitmen tersebut. Pemimpin puncak harus menerima tanggungjawab untuk berkomitmen pada organisasi unggul yang berfokus pada kebutuhan konsumen, manajer menengah juga mempunyai peran kunci di dalam mengkomunikasikan perubahan yang dibutuhkan. Tulisan ini mencoba memaparkan tentang proses perubahan dalam organisasi dan dinamika psikologis yang dialami individu dalam proses perubahan tersebut.

Perubahan Organisasi

Kusuma, E.S. (2015:1) menjelaskan bahwa perubahan merupakan sesuatu yang tidak terhindarkan dalam kehidupan setiap organisasi. Tuntutan perubahan terjadi pada berbagai bidang kehidupan, baik individu, kelompok masyarakat, lembaga, organisasi maupun perusahaan. Sumber utama pendorong perubahan distimulasi dari faktor luar organisasi dan faktor dalam organisasi. Cummings dan Worley (1997) dalam Kusuma, E.S.(2015:1) menyatakan bahwa perubahan organisasi disebabkan permasalahan atau munculnya ketidakwajaran yang menuntut organisasi untuk berubah. Penyebab perubahan itu diantaranya adalah kebutuhan proses, perubahan struktur

industri atau pasar, perubahan persepsi, perubahan peraturan, pengetahuan baru yang menimbulkan makna baru dan inovasi. Tujuan perubahan adalah agar organisasi mampu mengembangkan diri. Selain itu, faktor teknologi juga berperan dalam mendorong terjadinya perubahan, kompetisi yang tinggi dan tuntutan para pengguna jasa.

Karakteristik Perubahan Organisasi

Kasali, R.(2005:xxxiii) menjelaskan terdapat sepuluh karakteristik perubahan dalam organisasi yang meliputi :

- 1) Perubahan merupakan sesuatu yang tak mudah dipegang. Bahkan yang sudah digenggam pun tak bisa pergi ke tempat lain tanpa berpamitan. Perubahan dapat memukul balik seakan tak kenal budi.
- 2) Perubahan memerlukan pembuat perubahan. Rata-rata pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja, tetapi pemimpin tersebut memiliki keberanian yang luar biasa. Bahkan sebagian besar pemimpin perubahan gugur di usia perjuangannya, karena serangan lawan-lawan yang pro status quo.
- 3) Persoalan besar perubahan adalah mengajak orang untuk melihat dan mempercayai tujuan yang hendak dicapai. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan . Sebagian besar orang malah hanya melihat dengan mata persepsi, hanya mampu melihat realitas tanpa kemampuan melihat masa depan.
- 4) Perubahan terjadi setiap saat, karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat pula, bukan hanya sesekali. Setiap satu perubahan kecil dilakukan maka akan terjadi pula perubahan-perubahan yang lain.
- 5) Perubahan mempunyai sisi keras dan sisi lembut. Uang dan teknologi merupakan sisi keras sedangkan manusia dan organisasi merupakan sisi lembutnya. Sebagian besar pemimpin hanya memfokuska pada sisi keras, padahal keberhasilan ditentukan pada sukses mengelola sisi lembut.
- 6) Perubahan membutuhkan waktu, biaya dan kekuatan, sehingga agar berhasil melakukan perubahan dibutuhkan kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilakukan secara bertahap dan dukungan yang luas.
- 7) Perubahan membutuhkan upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya organisasi), tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan kebiasaan-kebiasaan dalam bekerja.

- 8) Perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos. Salah satunya adalah mitos bahwa perubahan akan selalu membawa kemajuan atau perbaikan instan.
- 9) Perubahan menimbulkan ekspektasi sehingga menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan-kekecewaan. Manajemen perubahan perlu diimbangi dengan manajemen harapan agar para pengikut dan pendukung perubahan dapat terus membakar energi untuk terlibat dalam proses perubahan.

Jenis Perubahan Dalam Organisasi

Kasali, R. (2005:75-76) menjelaskan terdapat dua jenis perubahan di dalam organisasi yaitu dan perubahan operasional dan perubahan strategis. Perubahan operasional yaitu perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak berdampak luar biasa pada divisi-divisi atau unit-unit usaha lain dalam perusahaan. Perubahan strategis yaitu perubahan yang berdampak luas dan memerlukan dukungan dari unit-unit terkait atau bahkan seluruh komponen perusahaan, apabila ada satu komponen berubah maka akan berdampak pada perubahan komponen yang lain. Macam-macam perubahan strategis antara lain : perubahan budaya organisasi, perubahan arah/fokus bisnis, perubahan cara kerja/teknologi, dan perubahan strategi/struktur. Bagi Daft (2004) dalam Kasali, R. (2005:80-81) **perubahan strategis** adalah sebuah **perubahan radikal** sedangkan **perubahan operasional** dinilai sebagai **perubahan incremental**. **Perubahan incremental** adalah perubahan yang secara kontinyu dilakukan suatu organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi sedangkan **perubahan radikal** cenderung mengubah referensi, arah dan kebijakan organisasi.

Jenis perubahan lain yang dikemukakan Black & Gregesan (2002) dalam Kasali, R. (2005:93-81) membagi strategi perubahan menjadi tiga kategori : perubahan antisipatif, perubahan reaktif, perubahan, krisis. **Perubahan Antisipatif** yaitu perubahan yang dilakukan sebelum dituntut untuk berubah, sehingga diperlukan pengindraan yang tajam (visi) bahkan pengendalian sebelum sebuah kejadian besar terjadi. Hal tersebut menunjukkan mampu melakukan cara-cara baru untuk mengantisipasi sesuatu yang baru sebelum yang lain memulainya. **Perubahan Reaktif** yaitu perubahan yang paling sering dilakukan oleh para pelaku usaha, yaitu bereaksi terhadap setiap kejadian dan merespon setiap hal baru terjadi. **Perubahan Krisis** yaitu perubahan yang dilakukan pada situasi krisis yang identik dengan korban, konflik, kerugian, dan kerusakan-kerusakan. Pada

saat terjadi krisis biasanya sesuatu yang rutin menjadi kacau, tidak ada keteraturan dan koordinasi, orang saling curiga, sensitif dan menurunnya kepercayaan.

Tahapan Proses Perubahan Organisasi

Kotter,JP.(2014:24-26) menjelaskan perubahan besar tidak akan terjadi secara mudah, dibutuhkan delapan langkah untuk menciptakan perubahan sukses pada level manapun dalam organisasi. Delapan langkah tersebut meliputi :

- 1) Membangun Rasa Kemendesakan, tahap pertama yang dilakukan yaitu menelaah realitas pasar dan persaingan dilanjutkan dengan mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis, potensi dan peluang besar.
- 2) Membentuk Koalisi Pemandu, tahap kedua yang dilakukan yaitu membentuk satu kelompok dengan cukup daya untuk memimpin perubahan dan menjadikan kelompok bekerja bersama seperti tim.
- 3) Mengembangkan Visi Dan Strategi, tahap ketiga yang dilakukan yaitu menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan mengembangkan strategi untuk meraih visi tersebut.
- 4) Mengkomunikasikan Visi Perubahan, tahap keempat yang dilakukan yaitu menggunakan setiap cara yang memungkinkan untuk terus menerus mengkomunikasikan visi dan strategi baru. Selain itu menjadikan koalisi pemandu sebagai model contoh bagi perilaku yang diharapkan dari karyawan.
- 5) Memberdayakan Tindakan Dengan Basis Yang Luas, tahap kelima yang dilakukan adalah menghilangkan rintangan; mengubah sistem atau struktur yang menghalangi visi perubahan dan mendorong pengambilan resiko dan gagasan, aktivitas serta tindakan nontradisional.
- 6) Memunculkan Kemenangan Jangka Pendek, tahap keenam yang dilakukan yaitu merencanakan perbaikan kinerja; menciptakan kemenangan/prestasi dan secara jelas memberikan pengakuan atau penghargaan terhadap orang-orang yang memungkinkan diraihnya kemenangan.
- 7) Mengkonsolidasikan Pencapaian dan Menghasilkan Lebih Banyak Perubahan, tahap ketujuh yang dilakukan yaitu menggunakan peningkatan kredibilitas untuk mengubah semua sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai satu sama lain dan tidak sesuai dengan visi transformasi; mempekerjakan, mempromosikan, dan mengembangkan orang yang bisa mengimplementasikan visi perubahan serta menguatkan kembali proses dengan proyek, tema dan agen perubahan baru.

- 8) Menetapkan Pendekatan Baru Dalam Perubahan, tahap kedelapan yang dilakukan yaitu menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasikan konsumen dan produktifitas, kepemimpinan yang lebih baik serta manajemen yang lebih efektif; mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan perusahaan serta mengembangkan sarana untuk memastikan pengembangan dan suksesi kepemimpinan.

Pentingnya Kepribadian OCEAN dalam Perubahan

Kasali (2007: 66-76) menjelaskan terdapat lima komponen pembentuk kepribadian yang merupakan benih yang baik untuk melakukan perubahan. Costa & McCrae (1997) menemukan lima komponen kepribadian yang dominan tersebut yang disingkat OCEAN yaitu *Openness to Experience; Conscientiousness; Extroversion; Agreeableness dan Neuroticism*.

- 1) *Openness to Experience* yaitu keterbukaan pikiran, khususnya terhadap hal-hal baru, hal-hal yang dialami dan dilihat dengan mata sendiri. Individu yang berpikir terbuka, cenderung imajinatif, kreatif, lebih menyukai keberagaman dan hal-hal baru, banyak pilihan dan minat, mengutamakan hal-hal baru yang original, sangat menghargai emosi dan fleksibel. Keterbukaan adalah kelenturan terhadap informasi yang membuat seseorang menjadi tidak kaku terhadap segala sesuatu yang diketahui, sehingga semua pengetahuan yang dimiliki tidak dianggap sebagai kebenaran mutlak. Keindahan masa lalu yang begitu kuat, membuat seseorang tidak mampu melihat kebenaran-kebenaran baru. Individu-individu yang cenderung mengurung diri terhadap pikiran-pikirannya dan terperangkap selamanya di sana.
- 2) *Conscientiousness* yaitu keterbukaan hati dan telinga, penuh kesadaran mendengarkan, baik yang terdengar maupun yang dirasakan. Individu yang memiliki keterbukaan hati, cenderung terpola, metodologis, terorganisir, tertata, menghargai waktu, dapat diandalkan, disiplin, mempunyai dorongan yang kuat, persisten, *self motivated*. Proses perubahan untuk menghancurkan nilai-nilai lama dan sekaligus membangunnya kembali berdasarkan konsep yang jelas dan dilakukan secara sistematis.
- 3) *Extroversion* yaitu keterbukaan diri terhadap orang lain, kebersamaan dan menjalin relasi dengan orang lain. Individu yang ekstrovert cenderung senang berteman, bekerja dalam kelompok, lugas, mengukir pesta/kesenangan, mudah mengekspresikan emosi-emosi positif, energik, mendominasi pembicaraan, percaya orang lain, percaya

diri, penuh keberanian. Keberanian dibutuhkan dalam masa perubahan, karena perubahan menimbulkan ketakutan dalam organisasi, tidak percaya, kepentingan pribadi dan kepentingan kelompok. Dalam suasana saling tidak percaya, orang menjadi mudah marah dan melakukan tekanan-tekanan. Hanya orang ekstrovert dengan hati tulus yang mempunyai keinginan menghadapinya dalam suasana yang lebih rileks.

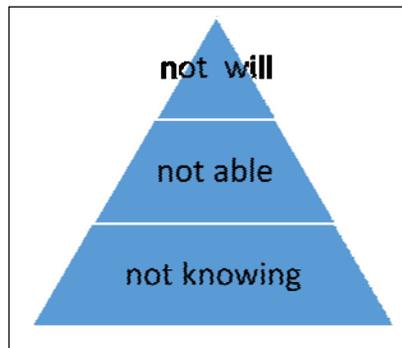
- 4) *Agreesbleness* yaitu keterbukaan terhadap kesepakatan (tidak mudah memilih konflik). Individu yang terbuka terhadap kesepakatan, cenderung mempercayai, sederhana, melimpahkan wewenang, kooperatif, altruistik, memberi, bersahabat, menerima, mengorbankan pribadi sendiri. Kesepakatan adalah unsur terpenting dalam setiap perubahan. Setiap pihak yang merasa dirugikan dalam proses perubahan akan menunjukkan sikap perlawanan. Demi keberhasilan perubahan dibutuhkan keahlian merangkul semua pihak dan membebaskan pihak-pihak yang melawan dari pikiran-pikiran yang tidak pada tempatnya. Individu yang terbuka terhadap kesepakatan memiliki keberanian untuk menghadapi konfrontasi dengan kepala dingin dan memperoleh kesepakatan. Prinsipnya berani karena benar dan takut karena salah. Bersedia bekerjasama jika diperlukan dan menghadapinya jika diperlukan.
- 5) *Neuroticism* yaitu keterbukaan terhadap tekanan-tekanan. Individu yang memiliki keterbukaan terhadap tekanan apabila menunjukkan karakteristik tenang, tidak kenal takut, tidak sensitive/emosional, terkendali, mampu mengendalikan diri, resisten terhadap godaan-godaan dan tidak mudah cemas. Perubahan memerlukan keteguhan hati karena dalam perubahan senantiasa diwarnai dengan tekanan-tekanan fisik, psikologis yang luar biasa untuk menggagalkan perubahan, termasuk serangan/tekanan yang bersifat personal kepada pembuat perubahan. Kemampuan mengelola emosi agar lebih terkendali, stabil dan tenang sangat diperlukan dalam situasi penuh tekanan agar mampu berpikir dan mengambil keputusan dengan jernih dan tepat.

Resistensi Individu Terhadap Perubahan Organisasi

Kotter, JP. (2001:27-28) memaparkan upaya perubahan dalam suatu organisasi kerap kali terkendala oleh adanya penolakan dari orang-orang di dalam organisasi. Semua orang yang terkena dampak perubahan akan mengalami kegalauan emosional. Bahkan perubahan yang tampaknya membawa dampak positif dan rasional pun mau

tidak mau mengakibatkan rasa kehilangan dan ketidakpastian. Meskipun demikian berdasarkan sejumlah alasan yang berbeda, individu-individu atau kelompok dapat saja memberikan reaksi secara sangat berbeda terhadap perubahan mulai menolak secara pasif, mencoba menghalangi secara agresif hingga menerimanya dengan sepenuh hati. Terdapat empat alasan utama orang menolak perubahan yaitu: 1) Ketakutan kehilangan sesuatu yang berharga; 2) Salah pengertian terhadap perubahan serta segala implikasinya; 3) Keyakinan bahwa perubahan tidak akan membawa perbaikan bagi organisasinya; 4) Toleransi yang rendah terhadap perubahan.

Galpin (1996) dalam menjelaskan adanya piramida penolakan dalam proses perubahan. Adanya penolakan terhadap perubahan disebabkan karena: 1) individu tidak mengetahui (*not knowing*) tentang hal-hal yang terkait dengan perubahan tersebut; 2) individu tidak mampu (*not able*) memenuhi perubahan perilaku atau keterampilan yang dituntut dalam perubahan; 3) individu tidak mau (*not willing*) mengikuti proses perubahan.



Sumber :Galpin,T.J. (1996)
Gambar 1. Piramida Penolakan

Berdasarkan piramida tersebut, penyebab terbanyak penolakan terhadap perubahan karena individu tidak mengetahui hal-hal terkait dengan perubahan sedangkan individu tidak mau mengikuti perubahan menjadi penyebab terkecil.

Sementara Robbin, SP. dan Judge, TA. (2013:581) menjelaskan bahwa penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru adanya penolakan tersebut perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul di permukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa terlihat jelas dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi. Penolakan bisa juga tersirat (implisit) dan lamban, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat dan lain sebagainya.

Robbin, SP.dan Judge,TA. (2013:582) menjelaskan bahwa sumber penolakan terhadap perubahan terbagi menjadi dua yaitu penolakan yang dilakukan individu dan penolakan yang dilakukan kelompok atau organisasi. Penolakan individual disebabkan persoalan kepribadian, persepsi dan kebutuhan maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Beberapa aspek individu sebagai sumber penolakan yaitu: a) kebiasaan/habit (pola perilaku); b) rasa aman; c) faktor ekonomi; d) takut terhadap sesuatu yang tidak diketahui; e) persepsi yang kurang tepat terhadap perubahan. Penolakan organisasional, pada dasarnya konservatif, secara aktif menolak perubahan, terdapat enam sumber penolakan atas perubahan,yaitu:a) inersia struktural;b) fokus perubahan berdampak luas; c) inersia kelompok kerja; d) ancaman terhadap keahlian; e) ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan; f) ancaman terhadap alokasi sumber daya.

Azizy,A. & Qodri A.(2007:64) menjelaskan tidak semua orang menyambut positif perubahan. Para karyawan/anggota organisasi kemungkinan besar akan terbagi menjadi dua kelompok besar yaitu kelompok yang setuju pada perubahan dan kelompok yang menentang perubahan. Kelompok yang setuju terhadap perubahan biasanya bersikap optimis dan berkeinginan untuk maju. Mereka juga ingin organisasi bisa maju, siap bersaing untuk menang. Sebaliknya, mereka yang menentang pada umumnya adalah orang-orang yang pesimis, atau memiliki sikap negatif lainnya.

Terdapat pula beberapa penelitian tentang pengaruh atau keterkaitan antara variabel-variabel psikologis dengan sikap terhadap perubahan antara lain :

- a) Hasil penelitian Prihantini,T. dan Wardani,S.I.(2012) membuktikan bahwa secara simultan keterlibatan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen perubahan di Divisi Mineral PT. Harita Group. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan organisasi sedangkan keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan;
- b) Hasil penelitian Putri, NRA. dan Handoyo,S.(2012) menghasilkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan resistensi terhadap perubahan jika ditinjau dari tiga generasi kohort yaitu *baby boomer*, generasi X dan generasi Y dan pemenuhan kontrak psikologis;
- c) Penelitian Wardani,DK.(2010) membuktikan ada korelasi negatif yang signifikan antara kecerdasan emosi dengan resistensi perubahan mekanisme penganggaran di perguruan tinggi. Hal tersebut berarti semakin tinggi tingkat kecerdasan emosi maka

semakin rendah tingkat resistensi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut setidaknya dapat diketahui variabel psikologis yang mempengaruhi sikap terhadap perubahan antara lain komitmen organisasi dan kecerdasan emosi.

Cara Mengatasi Penolakan/Resistensi Terhadap Perubahan

Robbin,SP. dan Judge,TA.(2013:582) menjelaskan beberapa yang bisa digunakan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan yaitu :

1. Membangun Hubungan yang Positif

Anggota organisasi lebih mudah menerima perubahan jika mereka percaya manajer mampu mengimplementasikannya. Sebuah survei 235 pekerja pada perusahaan besar yang telah mengalami merger di Netherland. Para karyawan yang mempunyai hubungan positif dengan atasan dan merasa lingkungan kerja mendukung pengembangan bersikap positif terhadap perubahan. Penelitian lain menunjukkan individu yang percaya kepada agen perubahan memiliki sikap positif pada perubahan. Kedua penelitian tersebut mendukung apabila manager dapat memfasilitasi hubungan positif manager mungkin dapat mengatasi resistensi perubahan.

2. Pendekatan Pendidikan dan Komunikasi.

Pendekatan ini bisa digunakan bila ada kekurangan informasi atau ketidaktepatan informasi dan analisis terhadap perubahan. Sehingga perlu memberikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk seperti ceramah, diskusi, laporan presentasi dan bentuk lainnya.

3. Pendekatan Partisipasi dan Keterlibatan.

Pendekatan ini bisa digunakan bila pengembangan inisiatif tidak mempunyai semua informasi yang dibutuhkan untuk merancang perubahan dan orang-orang lainnya mempunyai kekuasaan untuk menolak. Pendekatan ini dilakukan dengan cara mengajak semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator.

4. Pendekatan Kemudahan dan Dukungan.

Pendekatan ini bisa digunakan bila orang-orang melakukan penolakan karena mengalami kesulitan dalam pemecahan masalah atau menyesuaikan sikap, keterampilan dan perilaku dengan tuntutan baru, mengalami ketakutan dan kecemasan. Pendekatan ini

dilakukan dengan cara memberikan konsultasi, terapi, dan pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan yang bertujuan agar individu mampu menyesuaikan diri/memenuhi tuntutan bagi sebagai konsekuensi dari perubahan.

5. Pendekatan Negosiasi dan Persetujuan.

Pendekatan ini bisa digunakan bila banyak orang atau kelompok dengan kekuatan cukup besar untuk menolak perubahan. Pendekatan lain yang dapat dilakukan adalah melakukan negosiasi kepada pihak-pihak yang menentang perubahan, misalnya menawarkan alternatif yang bisa memenuhi kepentingan pihak-pihak tersebut

6. Memilih Orang-Orang Yang Menerima Perubahan

Kepribadian merupakan salah satu faktor yang mendorong untuk lebih mudah menerima dan beradaptasi terhadap perubahan. Beberapa individu mempunyai sikap lebih positif terhadap perubahan daripada yang lain. Individu yang terbuka pada pengalaman, bersikap positif pada perubahan akan mengambil resiko dan berperilaku fleksibel. Sebuah studi manajer di USA, Eropa dan Asia menemukan individu yang memiliki konsep diri positif dan memiliki toleransi resiko tinggi lebih baik dalam merespon/menangani perubahan.

7. Pendekatan Paksaan Eksplisit dan Implisit,

Pendekatan ini bisa digunakan bila para pengusul perubahan mempunyai kekuasaan cukup besar. Pendekatan dilakukan dengan paksaan, memberikan ancaman dan hukuman kepada individu/pihak yang menentang perubahan.

Penutup

Berdasarkan paparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan proses perubahan diperlukan perencanaan dan tahapan-tahapan dalam mengimplementasikannya. Salah satu karakteristik dari perubahan adalah terdapat sisi lembut yaitu manusia, individu di dalam organisasi. Proses perubahan organisasi cenderung mendapat reaksi penolakan/resistensi terhadap proses perubahan tersebut. Beberapa penyebab munculnya resistensi adalah faktor individu dan organisasional. Upaya mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang menyebabkan munculnya resistensi diperlukan sehingga dapat dipilih kombinasi cara-cara yang tepat dalam mengatasi resistensi.

Daftar Pustaka

- Azizy,A. & Qodri A.(2007). *Change Management* dalam Reformasi Birokrasi. Jakarta:Penerbit PT.Gramedia Pustaka
- Amir Taufiq (2016). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Jakarta:Penerbit PT.Gramedia Pustaka
- Galpin, T.J.(1996). *The Human Side of Change*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- Kasali, R.(2007). *Re-Code Your Change DNA : Membebaskan Belenggu-Belenggu Untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan Dalam Pembaharuan*. Jakarta : Penerbit PT.Gramedia Pustaka
- Kasali, R.(2005).*Change : Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*. Jakarta: Penerbit PT.Gramedia Pustaka
- Kotter, JP. (2014).*Leading Change*; penerjemah : Farida Inayati. Jakarta : Penerbit PT.Gramedia Pustaka
- Kotter, JP. (2001).*What Leaders Really Do = Kepemimpinan dan Perubahan*; Alih Bahasa : Julius A. Mulyadi; editor: Nurcahyo Mahanani---Jakarta: Erlangga,2001
- Kusuma, E.S. (2015). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi : Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi*. Yogyakarta: Penerbit CV. Budi Utama
- Oakland, JS. (2001) *Total Organizational Excellence Achieving World Class Performance* Publisier Butterworth-Heinemann Oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne New Delhi
- Porter, ME., (2008) *Competitive Advantage: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. , Edisi B.Indonesia Editor Dr. Lyndon Saputra dan Sigit Suryanto,S.Sos., Tangerang : Karisma Publishing Group.
- Prihatini,T. dan Wardhani, S.I.(2012). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Manajemen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi "IMAGE"* Volume XVI No.39. Mei 2012
- Putri, NRA. dan Handoyo,S. (2012). Perbedaan Resistensi Terhadap Perubahan Ditinjau dari Generasi Kohort dan Pemenuhan Kontrak Psikologis Pada Karyawan PT. Telkom Area Surabaya Metro. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Volume 3 No.1 April 2012
- Robbin, SP. dan Judge, TA (2013). *Organizational Behavior*, Edition 15.Publishing Prentice Hall.

Wardhani, DK.(2010). Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Resistensi Perubahan Mekanisme Penganggaran Di Perguruan Tinggi. Buletin Ekonomi Vol.8.No. 3 Desember 2010 hal. 170-268