

MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI (Sebuah Prespektif Perilaku)

Oleh Asep Sudarsyah

ABSTRAKS

Pendekatan instrumentalistik (teknikalistik) dalam mengelola perubahan organisasi sering gagal karena faktor human life dalam organisasi diabaikan. Perilaku organisasi membawa kita pada prespektif perilaku yang unik tentang manusia dalam mengelola perubahan, terutama terkait dengan seberapa jauh kesiapan anggota organisasi untuk melakukan perubahan (readiness for change). Kesiapan mereka ditentukan oleh banyak faktor determinasi dan faktor tersebut mungkin lebih merupakan probabilitas yang setidaknya diperhitungkan dalam mengelola perubahan. Tiga faktor determinasi yang diterima sebagai faktor yang menyebabkan terbentuknya kesiapan anggota organisasi untuk melakukan perubahan adalah change valence, change efficacy dan faktor kontekstual. Change valence merupakan persepsi anggota organisasi terhadap outcome dari suatu perubahan (what's in it for me?): apakah itu menguntungkan, dibutuhkan atau bermanfaat buat mereka. Tentunya banyak ragam alasan mengapa anggota organisasi memerlukan perubahan, penting bagi organisasi membentuk valensi sebagai alasan organisasional untuk berubah. Persoalan berikutnya adalah pengembangan change efficacy, yaitu kemampuan untuk melakukan perubahan yang ditentukan oleh tiga faktor pemicu (tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor situasional). Penilaian positif secara kolektif dari anggota organisasi terhadap ketiga faktor tersebut menyebabkan anggota mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan. Faktor ketiga adalah faktor situasional, bahwa konteks organisasi dapat memberikan sumbangan yang positif terhadap pembentukan change valence, misalnya karena nilai budaya organisasi cocok dengan perubahan yang akan diusung dan memudahkan dalam mengelola perubahan. Terakhir, outcome dari kesiapan perubahan adalah sejumlah perilaku yang positif terkait dengan perubahan, seperti inisiatif dan kerja kolaboratif yang efektif dari anggota organisasi.

Kata Kunci: Pengelolaan, Perubahan dan Organisasi

Abstrak

Instrumentalistic (technicalistic) approach in managing organizational change. Organizational behavior leads us to the unique behavioral perspective of human beings in change, related to the far-reaching experience of organizational members to make changes (readiness for change). Their readiness is determined by many factors of determination and that factor may be more of a calculated probability in change. Factors that cause the formation of readiness of members of the organization to make changes are changes in valence, changes in efficacy and contextual factors. The change of valence is the perception of the members of an organization toward the outcome of a change (what's in it for me?): Whether it's beneficial, necessary or beneficial to them. Of course, there are many reasons why organizational members need change, important for organizations formed valence as organizational reasons to change. The next problem is the development of changes in efficacy, namely the ability to make changes that are determined by three trigger factors (tasks, source factors and situational factors). A collective positive assessment of the organization's members of those factors leads to members having the ability to make changes. The third factor is situational factors, ie the organizational context can provide a positive contribution to the formation of valence changes, for example because of cultural changes in accordance with the changes that will be carried and facilitate the change. Finally, the outcome of change readiness is something related to change, such as effective initiative and collaborative work of the members of the organization.

Keyword: Management, Change and Organization

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Organisasi secara terus menerus mengalami perubahan. Perubahan organisasi menggambarkan bagaimana organisasi tumbuh, berkembang dan akhirnya menurun. Daur

hidup organisasi adalah salah satu dari beberapa teori yang mencoba menjelaskan mengapa organisasi berkembang dan berubah sepanjang waktu. Pikiran ini berdasar pada asumsi bahwa organisasi merupakan suatu sistem terbuka

yang memungkinkan terjadinya saling pengaruh antara organisasi dengan lingkungannya. Organisasi cenderung berkembang dan berubah dan mampu melakukan penyesuaian optimal sebagai upaya merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Dalam rangka melakukan upaya penyesuaian tersebut, organisasi dapat berkembang dengan baik atau justru sebaliknya, kemampuannya semakin menurun.

Perubahan lingkungan yang teramati, bukan hanya lingkungan sekitar tetapi yang lebih besar lagi, bahkan lingkungan global merupakan faktor pemicu yang menstimulasi organisasi harus melakukan perubahan. Kegagalan organisasi mencermati perubahan-perubahan yang terjadi tersebut, pada gilirannya akan menghasilkan tindakan-tindakan organisasional yang tidak rasional. Begitu pentingnya mengamati perubahan yang terjadi, Hoy and Miskel (2001: 253) bahwa administrator ...*"tend to focus monitoring and planning process on local environmental elements and often fail to recognize that environmental factors in the larger society also have often potential to influence not only their schools but local environments as well"*

Perubahan lingkungan tersebut memberikan pertimbangan kepada organisasi tentang bagaimanakah seharusnya meresponsnya yang bukan hanya merupakan respon secara rasional-empirik (instrumentalistik-teknologis), tetapi juga respon secara sosial, kultural dan psikologis. Konsep lingkungan dalam telaah perilaku organisasi sering dikaji dalam dua dimensi yaitu

lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal menggambarkan kekuatan yang berada luar organisasi, sedangkan lingkungan internal faktor-faktor didalam organisasi yang menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan dalam rangka mencapai tujuan. Faktor lingkungan yang mempengaruhi organisasi dipresentasikan oleh lingkungan internal organisasi atau iklim organisasi dan lingkungan sosial, budaya, politik serta ekonomi baik lokal maupun global. Daur hidup organisasi menjelaskan mengapa organisasi berkembang dan berubah sepanjang waktu. Organisasi ibarat suatu organisme adalah pilihan yang paling baik untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang terus berubah, sementara yang lain mati. Asumsi utamanya adalah (1) organisasi mempunyai kemampuan terbatas untuk beradaptasi dalam lingkungan yang terus berubah; dan (2) proses perubahan tersebut dikendalikan oleh lingkungan. Organisasi yang mampu menyesuaikan dengan baik terhadap kendala-kendala lingkungan akan berkembang dengan baik, sedangkan yang lain cenderung akan gagal dan tidak mampu.

Dari berbagai perspektif lingkungan baik internal maupun eksternal maka dapat disimpulkan bahwa faktor pemicu perubahan yang bersumber dari lingkungan tersebut adalah perubahan strategis dan perubahan orang (people). Perubahan strategis dihasilkan dari pengamatan organisasi terhadap lingkungan eksternal. Sedangkan perubahan orang dihasilkan dari pengamatan lingkungan internal organisasi atau iklim sosial dan budaya organisasi

ISI

Manusia Dalam Organisasi

Terdapat beberapa asumsi yang perlu dicermati dalam mengkaji perubahan organisasi yaitu *pertama*, setiap perubahan tidak hanya mencakup aspek teknologis-instrumentalistik yang baru, tetapi belajar meninggalkan sesuatu yang sudah ada dan mungkin sudah terpadu dengan baik. *Kedua*, tidak akan terjadi perubahan jika tidak ada motivasi untuk berubah, dan jika motivasi demikian itu memang belum ada; pengenalan akan motivasi itu sering merupakan bagian yang sangat sulit dalam proses perubahan. *Ketiga*, perubahan organisasi seperti dalam struktur dan proses, hanya terjadi melalui perubahan individual para anggota inti organisasi; oleh karena itu, perubahan organisasi selalu terjadi melalui perubahan individual. *Keempat*, perubahan yang paling optimal mencakup sikap, nilai-nilai dan citra diri. *Terakhir*, perubahan adalah daur bertahap yang sama dengan daur

penanggulangan adaptif yang setiap tahap bagaimana pun juga harus dirundingkan sebelum dapat dikatakan bahwa terjadi sesuatu yang mantap. Asumsi-asumsi tersebut mendukung argumentasi bahwa perspektif perilaku perlu dikaji sebagai salah satu pendekatan dalam mengelola perubahan, misalnya Steers (1984) Hoy and Miskel (2001) dan Sweeney and McFarlin (2002) mengemukakan faktor pemicu perubahan dari dimensi perubahan orang (*people*).

Sekedar gambaran bahwa perilaku individu yang menjadi hambatan dalam mengelola perubahan organisasi adalah faktor resistensi yang sering dicerminkan dalam perilaku ketakutan akan ketidak-pastian, ancaman ekonomis, selektivitas persepsi dan kebiasaan (Sweeney and McFarlin, 2002: 402). Resistensi yang bersumber dari individual-level berkaitan dengan personalitas individu. Analisisnya lebih menekankan pada dimensi

idiosinkratis dengan dasar pemikiran bahwa perilaku individu menjadi resisten terhadap perubahan karena faktor disposisi kebutuhan yang tidak cocok dengan perubahan tersebut. Indikator resistensi yang bersumber dari kesenjangan disposisi kebutuhan tersebut (ketakutan akan ketidakpastian, ancaman ekonomis, selektivitas persepsi dan kebiasaan) bersifat unik dan tipikal (khas). Namun pendekatan psikologis-sosiologis menjelaskan fenomena perilaku resisten tersebut sebagai hal yang natural terjadi dalam setiap perubahan. Secara psikologis telah banyak kajian terutama yang berkaitan dengan keadaan ketika individu "termotivasi" untuk menerima dan terlibat dalam perubahan tersebut, misalnya konsep motivasi tingkat tinggi (self-actualization dan need for achievement). Begitu pula secara sosiologis, individu bersikap resisten terhadap perubahan berkaitan dengan sistem nilai yang dianutnya bertentangan atau tidak cocok dengan sistem nilai baru yang inheren terdapat dalam perubahan tersebut.

Mengapa begitu penting perspektif perilaku dalam organisasi Pfeffer (2007) menjelaskan: *pertama*, orang-orang adalah makhluk sosial dan dengan demikian, mereka peduli untuk berhubungan dengan orang lain dan dipengaruhi oleh apa yang orang lain katakan dan lakukan. Akibatnya, persepsi, preferensi, dan sikap, merupakan bagian penting dari identitas sosial dengan cara melakukan afiliasi. *Kedua*, mereka peduli tentang kejujuran dan keadilan, baik dalam distribusi hasil maupun proses. *Ketiga*, organisasi sebagai lembaga tertanam dalam konteks sosial dan dipengaruhi oleh organisasi lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa ketika perubahan diintrodusir ke dalam organisasi maka fenomena-fenomena terkait dengan kesiapan perilaku anggota organisasi setidaknya perlu dipertimbangkan. Weiner (2009) Mengatakan bahwa kesiapan organisasi untuk perubahan sebagai fungsi dari berapa banyak anggota organisasi menghargai perubahan dan sejauhmana mereka menilai kemampuan mereka terhadap : (1) tuntutan tugas, (2) ketersediaan sumber daya, dan (3) faktor situasional. Ketika kesiapan organisasi untuk perubahan adalah tinggi, anggota organisasi lebih mungkin untuk memulai perubahan, mengerahkan usaha yang lebih besar, menunjukkan ketekunan yang lebih besar, dan menampilkan perilaku yang lebih kooperatif.

Kesiapan Untuk Berubah

Pengertian kesiapan (*readiness*) adalah siap untuk melakukan tindakan baik secara psikologis maupun perilaku (*willing atau able*). Menurut Weiner (2009) terdapat dua hal penting yang menyebabkan orang siap melakukan perubahan, yaitu *change valence* dan *change efficacy*.

Change Valence merupakan nilai outcome yang dipersepsi (*What's in it for me?*) atau "do they think that it is needed, important, beneficial, or worthwhile?". Anggota organisasi menilai suatu perubahan organisasi terencana karena mereka percaya semacam perubahan sangat dibutuhkan. Mereka mungkin menghargai agenda perubahan karena mereka percaya perubahan itu efektif memecahkan masalah penting organisasi. Mereka mungkin menghargai karena mereka nilai manfaat akan menghasilkan perubahan bagi organisasi maupun pribadi. Mereka mungkin menghargainya karena berkesesuaian dengan nilai-nilai inti mereka. Mereka mungkin menghargainya karena manajer, pemimpin atau rekan mendukungnya. Mengingat banyak alasan mengapa anggota organisasi menghargai sebuah perubahan organisasi, tampaknya tidak mungkin bahwa terdapat alasan spesifik untuk berubah. Bahkan, mungkin tidak perlu semua anggota organisasi menghargai sebuah perubahan organisasi untuk alasan yang sama. Tetapi penting untuk suatu perubahan, menghasilkan valensi sebagai alasan umum untuk melakukan perubahan. Ini tugas transaksional dan atau transformasional yang penting dilakukan oleh pembuat keputusan.

Tidak cukup perubahan organisasi hanya ditopang oleh *change valence* anggota organisasi, juga diperlukan apa yang disebut oleh Weiner (2009) *change efficacy*. *Change efficacy* berasal dari self efficacy merupakan teori sosial kognitif yang dikembangkan oleh Bandura (1977) intinya menjelaskan pertimbangan (penilaian) personal individu terhadap kemampuannya (*I can do it*). Bandura menyebutnya dengan konsep self-efficacy. Dalam pandangan Weiner (2009) *self-efficacy* tersebut dikembangkan menjadi *change efficacy*. Sehubungan dengan itu, dia mengusulkan bahwa keberhasilan perubahan merupakan fungsi dari penilaian kognitif anggota organisasi terhadap tiga faktor penentu kemampuan implementasi untuk perubahan, yaitu (1) tuntutan tugas, (2) ketersediaan sumber daya, dan (3) faktor situasional. Dalam kaitannya dengan *change efficacy* anggota organisasi memperoleh, berbagi, mengasimilasi, dan mengintegrasikan informasi pada tiga pertanyaan: apakah kita tahu apa yang diperlukan untuk menerapkan perubahan ini efektif? (tuntutan tugas); apakah kita memiliki

sumber daya untuk menerapkan perubahan ini secara efektif (ketersediaan sumber daya), dan apakah kita bisa kita melaksanakan perubahan ini sesuai dengan situasi saat ini (faktor situasional) ?. I Berdasarkan ketiga pertanyaan di atas maka dapat dikemukakan bahwa *change efficacy* adalah keyakinan kolektif anggota organisasi terhadap kemampuan untuk melaksanakan perubahan setelah mereka melakukan penilaian terhadap tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor situasional.

Kemampuan melaksanakan perubahan bergantung pada program tindakan apa yang diperlukan, jenis sumber daya apa yang diperlukan, berapa banyak waktu yang dibutuhkan, dan bagaimana kegiatan harus diurutkan. Ketika anggota organisasi berbagi penilaian mengenai tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional, mereka berbagi rasa percaya diri secara kolektif bahwa dapat mengimplementasikan perubahan organisasi yang kompleks. Inilah pertanda organisasi mempunyai *change efficacy* tinggi. Sebaliknya penilaian negatif terhadap tiga penentu (tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor situasional) kemampuan melaksanakan perubahan tersebut menunjukkan *change efficacy* rendah. Atau dengan kata lain, penilaian kolektif yang negatif anggota organisasi terhadap tiga penentu tersebut membawa konsekuensi kesiapan rendah dalam melakukan perubahan.

Faktor Kontekstual

Kondisi kontekstual lebih luas mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah. Sebagai contoh, beberapa berpendapat mengatakan bahwa budaya organisasi yang mencakup inovasi, pengambilan risiko, dan pembelajaran mendukung kesiapan organisasi untuk berubah. Lainnya menekankan pentingnya kebijakan-kebijakan organisasi yang fleksibel dan prosedur dan iklim organisasi positif (misalnya, hubungan kerja yang baik) dalam mempromosikan kesiapan organisasi. Yang lain menyarankan bahwa pengalaman masa lalu yang positif dengan perubahan dapat mendorong kesiapan organisasi.

Budaya organisasi, misalnya, bisa memperkuat atau mengurangi *change valence*,

tergantung pada apakah upaya perubahan cocok dengan nilai-nilai budaya yang hidup pada organisasi bersangkutan. Demikian juga, kebijakan dan prosedur organisasi bisa positif atau negatif mempengaruhi penilaian anggota organisasi terhadap tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional. Atau pengalaman masa lalu dengan perubahan bisa positif atau negatif mempengaruhi perubahan *change valence* (misalnya, apakah mereka berpikir perubahan itu benar-benar akan memberikan manfaat) dan penilaian efektivitas (misalnya, apakah mereka berpikir organisasi dapat secara efektif melaksanakan dan mengkoordinasikan perubahan terkait kegiatan).

Apa outcomes dari kesiapan Organisasi untuk berubah?

Ahli perubahan menegaskan bahwa kesiapan yang lebih besar menyebabkan implementasi perubahan lebih sukses. Tapi bagaimana, atau mengapa, hal ini terjadi? Teori kognitif sosial menunjukkan bahwa ketika kesiapan organisasi untuk perubahan adalah tinggi, anggota organisasi lebih mungkin untuk melakukan perubahan, mengerahkan usaha yang lebih besar dalam mendukung perubahan, dan menunjukkan ketekunan yang lebih besar dalam menghadapi hambatan atau kemunduran selama pelaksanaan. Teori motivasi tidak hanya mendukung hipotesis ini, tetapi menyarankan hal lain bahwa ketika anggota organisasi mempunyai kesiapan tinggi untuk berubah, anggota organisasi akan menunjukkan lebih pro-sosial, perubahan terkait dengan perilaku - yaitu, tindakan yang mendukung upaya perubahan melebihi persyaratan pekerjaan atau harapan perannya. Penelitian oleh Herscovitch dan Meyer (Weiner, 2009) mendukung pendapat ini. Mereka menemukan bahwa anggota organisasi yang komitmennya untuk mengubah didasarkan pada motif "ingin" memperlihatkan perilaku tidak hanya lebih kooperatif (misalnya, menjadi sukarelawan untuk pemecahan masalah tim), tetapi juga memperjuangkan perilaku terkait dengan perubahan (misalnya, mempromosikan nilai perubahan untuk orang lain) daripada hanya didukung oleh motif "perlu" "atau "seharusnya".

KESIMPULAN

Implikasi dalam Pengelolaan Perubahan

Pemahaman terhadap *change valence*, *change efficacy*, faktor kontekstual dan

outcomenya membawa beberapa implikasi dalam mengelola perubahan, sebagai berikut:

Pertama, kesiapan anggota organisasi untuk melakukan perubahan merupakan proses

transaksional antara motif-motif dalam dirinya dengan apa yang akan didapat dari perubahan tersebut. Misalnya, semakin kalkulatif (motif untung-rugi) budaya organisasi semakin tinggi kebijakan dan prosedur organisasi menawarkan sistem remunerasi.

Kedua, penilaian positif anggota organisasi terhadap tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor situasional organisasi memberikan dampak terhadap peningkatan komitmen dan kemampuan untuk melakukan perubahan.

Ketiga, pemeliharaan energi kolektif anggota organisasi dalam bentuk, misalnya sense of belongingness. Wajar manusia ingin diterima dan merasa memiliki kelompok karena mereka membutuhkan kelompok kerjasama untuk survival.

Keempat, kemampuan dan komitmen untuk melakukan perubahan sekurang-kurangnya merupakan hasil penilaian kolektif anggota organisasi terhadap tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor situasional lainnya. Mungkin ini terkait dengan sejauhmanakah sistem akuntabilitas organisasi tertata dengan cukup baik sehingga anggota organisasi mempunyai penilaian positif terhadapnya.

Kelima, faktor leadership transformatif berpengaruh signifikan terhadap pembentukan *change valence* dan *change efficacy* organisasi. Penguatan sistem nilai perubahan yang berkoherensi dengan kemampuan kepemimpinan mentransformasikan sistem nilai tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Hoy, Wayne K and Miskel, Cecil G (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: McGraw-Hill
- Pfeffer Jeffrey (2007) *Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained*. Journal of Economic Perspectives—Volume 21, Number 4—Fall 2007
- Steers, Richard M (1984) *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: LPPM
- Sweeney, Dean B and McFarlin, Dean B (2002) *Organization Behavior: Solutions for Management*, New York: McGraw-Hill
- Weiner Bryan J (2009). A theory of organizational readiness for change. Department of Health Policy and Management, Gillings School of Global Public Health, University of North Carolina Chapel Hill, Chapel Hill, North Carolina, USA