

# PERUBAHAN DAN KONFLIK (Suatu Pendekatan Melalui Manajemen Perubahan)

Oleh : Endah Christianingsih<sup>1</sup>

## ABSTRAK

*Perubahan dan konflik adalah dua hal yang saling berkaitan. Pada umumnya yang menjadi pemicu perubahan adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi. Dalam suatu organisasi pemicu perubahan berasal dari lingkungan eksternal dan internal. Suatu perubahan akan menimbulkan penerimaan dan penolakan. Penolakan perubahan akan menimbulkan konflik. Namun demikian konflik tidak selamanya dianggap negatif. Oleh karenanya dalam manajemen dikenal konflik fungsional dan konflik disfungsional. Agar perubahan dapat dilakukan dengan berhasil maka dilakukan pendekatan melalui manajemen perubahan. Yaitu dengan memperhatikan beberapa hal seperti memahami mekanisme dasar perubahan, mengembangkan program perubahan, menganalisis kekuatan yang mempengaruhi perubahan, mengambil langkah untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan, memperoleh komitmen terhadap perubahan, dan meningkatkan laju perubahan.*

**Kata Kunci:** Perubahan dan konflik, lingkungan

### A. Pendahuluan

Perubahan ke arah otonomi pendidikan yang pada akhir-akhir ini mulai digulirkan membawa konsekuensi yang tidak selamanya menguntungkan bagi masyarakat luas. Kebijakan pemerintah yang mengakses dunia pendidikan untuk menghimpun dana dari masyarakat menjadi peluang kearah komersialisasi dan kapitalisasi pendidikan. Tak urung hal ini memuai kritik yang fundamental. Menurut Abduhzein satuan pendidikan cenderung berkarakter privat dan otonom, termasuk dalam penggalangan dana. Ini menyebabkan beban pembiayaan pendidikan beralih ke masyarakat dalam porsi besar. (Republika, 10 Desember 2005). Namun demikian kabar yang melegakan adalah bahwa dengan disahkannya RUU Guru dan Dosen 6 Desember 2005, maka profesionalisme Guru dan Dosen menjadi mempunyai kekuatan hukum yang jelas. Kenyataan ini sesuai dengan yang dinyatakan Bambang (Republika, 7 Desember

2005) bahwa: "Diharapkan profesionalisme guru dan dosen semakin meningkat setelah dilindungi oleh undang-undang.

Perubahan adalah sesuatu yang alami dalam arti bahwa manusia pada kenyataannya selalu dihadapkan pada situasi perubahan. Perubahan akan mengarah pada kebaikan dan keburukan. Namun demikian diupayakan agar perubahan diarahkan ke dalam keadaan yang lebih baik. Disamping itu perubahan akan menimbulkan penerimaan dan penolakan/ penentangan (pro dan kontra). Perubahan yang menimbulkan penolakan memiliki kecenderungan kearah konflik. Oleh karenanya perubahan memungkinkan akan menimbulkan konflik, demikian sebaliknya konflik juga memungkinkan timbulnya perubahan.

### B. Pemicu Perubahan

Pada umumnya yang menjadi pemicu perubahan adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi.

---

<sup>1</sup> Dosen Kopertis, yang diperkerjakan di Universitas Nurtanio

Dalam suatu organisasi memicu perubahan berasal dari lingkungan eksternal dan internal. Pemicu perubahan dalam lingkungan eksternal berasal dari lingkungan teknologi, politik sosial budaya, ekonomi dan sebagainya yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perubahan dalam lingkungan internal.

### *1. Lingkungan Teknologi*

Perkembangan teknologi yang semakin pesat dapat dirasakan dan menyentuh kehidupan dan penghidupam manusia. Perubahan di bidang teknologi antara lain meliputi teknologi transportasi, teknologi komunikasi dan teknologi informasi. Perkembangan transportasi dapat dikatakan demikian pesatnya yang berakibat pada tersedianya sarana dan prasarana angkutan yang tidak hanya makin aman dan nyaman akan tetapi juga makin cepat. Namun demikian dampak negatif yang didapat adalah kemacetan lalu lintas dan pencemaran udara karena banyaknya karbon monoksida dan karbon dioksida yang dibuang ke udara, memang tidak disangkal lagi.

Perubahan teknologi komunikasi juga dapat dirasakan oleh masyarakat. Komunikasi merupakan instrumen yang sangat penting dikuasai oleh manusia baik sebagai individu, makhluk politik, insan ekonomi dan makluk sosial. Dalam kehidupan setiap orang pasti berinteraksi dengan manusia lain yang menuntut kemampuan berkomunikasi secara efektif. Satu kelompok manusia pasti berkomunikasi dengan kelompok lain. Demikian halnya dengan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Pemerintah suatu negara juga berinteraksi dengan negara lain baik secara bilateral maupun multilateral. Harapannya adalah terjadinya komunikasi tanpa distorsi karena dengan demikian berbagai permasalahan dapat dipecahkan dan konflik dapat dicegah agar tidak timbul. Jika sempat timbul, dapat diselesaikan dengan cara yang menguntungkan pihak-pihak yang terlibat.

Teknologi komunikasi memungkinkan semua itu terjadi. Bahkan bukan hanya efektivitas penyelesaian masalah dan konflik yang dapat diwujudkan, melainkan juga kecepatan penyelesaiannya. Berkat sarana komunikasi yang sudah tersedia dewasa ini, seperti satelit komunikasi dengan transpondernya yang memungkinkan penggunaan telepon dengan fasilitas sambungan langsungnya baik untuk kepentingan percakapan dan penyampaian pesan secara lokal, jarak jauh dan internasional dapat dikatakan tidak ada lagi penghalang untuk melakukan komunikasi dengan sangat cepat.

Saat ini kita berada pada era informasi. Perkembangan teknologi boleh dikatakan yang terpesat. Di kalangan manajemen sudah lama disadari pentingnya dukungan informasi dalam penyelenggaraan semua fungsi manajerial. Mualai dari penentuan tujuan, penentuan strategi induk, strategi dasar, strategi operasional, dan penilaian. Dengan demikian informasi bagi manajemen merupakan alat bantu yang andal untuk proses pengambilan keputusan, terlepas dari bentuk organisasi yang dikelola.

Teknologi informasi yang paling banyak dikenal ialah komputer. Para pakar teknologi komputer terus berusaha untuk menciptakan komputer yang canggih. Kenyataan ini dimaksudkan untuk mengolah data, menyimpan data, dan melakukan berbagai perhitungan dengan kemampuan yang makin besar dan kecepatan yang makin tinggi. Di lain pihak terlepas dari dampak positif dan negatifnya perkembangan internet mempermudah manusia untuk mengakses informasi dari berbagai belahan dunia. (Siagian, 1998:5-7).

### *2. Lingkungan Politik*

Runtuhnya Orde Baru yang sangat fantastis ternyata mampu merubah peta geopolitik di Indonesia yang pada akhirnya merubah berbagi segi kehidupan bangsa Indonesia. Pada saat ini yang kita rasakan pemerintah semakin transparan masyarakat makin berani untuk menya-takan ketidakpuasannya. Perlu kita sadari

bahwa tuntutan lingkungan regional maupun global berdampak pada perubahan politik suatu negara. Dewasa ini pemerintah suatu negara pada umumnya mengakui adanya keharusan baginya menjadi semakin transparan dalam penyelenggaraan pemerintahan negara dan makin mengurangi campur tangan birokrasi dalam kehidupan masyarakat.

### *3. Lingkungan Sosial Budaya*

Pergeseran dalam pola kehidupan sosial budaya antara lain dipicu oleh meningkatnya taraf pendidikan masyarakat, penundaan masa menikah dikalangan generasi muda. Makin tingginya taraf pendidikan masyarakat harus dimbangi dengan lapangan kerja dan perkembangan dunia bisnis yang kondusif. Tidak terpenuhinya kondisi seperti ini akan menimbulkan pengangguran yang pada akhirnya akan mengarah pada tindakan kriminal.

Gejala sosial lain yang jelas tampak ialah kecenderungan generasi muda untuk menunda masa pernikahan mereka. Salah satu alasannya ialah lamanya waktu yang mereka gunakan menimba ilmu dan kemudian baru mencari pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, bakat dan minat mereka. (Siagian, 2002:213).

### *4. Lingkungan Ekonomi*

Terjadi fluktuasi ekonomi, kebijakan pemerintah keuangan dan moneter, kondisi pasar dan sebagainya merupakan pemicu perubahan di bidang ekonomi. Suatu kenyataan bahwa perekonomian di suatu negara sering mengalami fluktuasi. Untuk itu dalam mengelola perusahaan, manajemen mau tidak mau harus memahami bentuk dan jenis fluktuasi serta mengenali penyebabnya sehingga mampu menanggapi secara proaktif. Dengan demikian kemungkinan dampak buruk yang diterima dapat diminimalisir.

Kebijakan keuangan dan moneter yang dikeluarkan oleh pemerintah juga harus diantisipasi dan diperhitungkan. Kebijakan tersebut biasanya menyangkut jumlah uang yang beredar, kebijaksanaan uang longgar

atau ketat, kebijaksanaan dalam rangka pengendalian inflansi, pemberian kredit, suku bunga, tarif pajak dan sebagainya.

Sudah sewajarnya bahwa setiap perusahaan berkeinginan untuk memperluas dan memperbesar pangsa pasar dan memasuki segmen yang baru. Namun demikian pada akhirnya kondisi pasarlah yang menentukan apakah keinginan tersebut dapat terwujud atau tidak. Kondisi pasar tidak selamanya terbuka. Manakala yang dihadapi adalah kondisi pasar yang sudah jenuh maka manajemen melalui analisis pasar harus mampu mengambil tindakan yang tepat.

### *5. Lingkungan Internal*

Masalah perilaku karyawan dalam perusahaan merupakan pemicu perubahan. Perilaku tersebut antara lain meliputi rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang naik, tingkat perpindahan karyawan yang tinggi, tuntutan yang sering terjadi, pemogokan dan sebagainya.

Rendahnya produktivitas dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas rendah dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya. Tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja. Oleh karena itu bila gejala absensi naik perlu dilakukan penelitian. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi mungkin disebabkan ketidak senangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Keadaan ini tentu akan mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan. Apabila yang keluar tenaga-tenaga yang sudah terlatih maka akan menurunkan produktivitas yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan. Tuntutan bisa saja terjadi manakala karyawan tidak puas terhadap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan. Oleh karenanya apabila keadaan ini sering terjadi maka manajemen perusahaan harus dapat menyikapinya. Pemogokan dapat terjadi karena tuntutan yang tidak terealisasi. Bila pemogokan terjadi dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan.

## C. Konflik

Pertentangan yang mengikuti perubahan cenderung menimbulkan konflik. Konflik selalu mewarnai kehidupan manusia. Manusia sebagai makhluk yang diberi kelebihan tentunya mempunyai banyak keinginan dan kepentingan yang dalam mewujudkannya sering memerlukan interaksi dengan manusia lain sehingga terkadang menimbulkan benturan. Sebetulnya konflik tidak selamanya dianggap negatif. Dalam manajemen dikenal konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional yaitu konflik yang berbentuk konstruktif. Konflik demikian menunjang tujuan-tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif. Konflik demikian menjadi kendala bagi pencapaian kinerja kelompok. (Winardi, 2005: 164).

Robbins dalam Winardi (2005: 163-164) menyajikan mazhab pemikiran tentang konflik sebagai berikut:

### 1. *Pandangan Tradisional*

Pandangan yang dini tentang konflik adalah bahwa konflik (semua konflik buruk). Konflik dipandang secara negatif, dan ia sering kali dinyatakan sinonim dengan kekerasan, destruktif, dan irasionalitas guna memperkuat konotasi negatifnya. Pendefinisian konflik dianggap merugikan dan konflik perlu dihindari. Pandangan tersebut memberikan suatu pendekatan sederhana dengan memerhatikan perilaku orang-orang yang menciptakan konflik. Mengingat bahwa semua konflik harus dihindari, maka kita hanya mengarahkan perhatian kita terhadap kuasa konflik dan kemudian memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada, dalam rangka memperbaiki kinerja kelompok dan kinerja keorganisasian.

### 2. *Pandangan Hubungan Antarmanusia*

Para penganut mazhab ini beranggapan bahwa konflik merupakan suatu kejadian yang alamiah yang dapat terjadi pada semua kelompok dan organisasi yang ada.

Oleh karenanya konflik dianggap tidak dapat dihindari. Mazhab ini menganjurkan diterimanya konflik sebagai suatu hal yang wajar. Mereka merasionalisasi eksistensi konflik. Konflik tidak dapat diadukan, dan bahkan pada saat-saat tertentu, konflik menguntungkan kinerja suatu kelompok (kerja). Mazhab ini mendominasi teori konflik dari akhir tahun 1940 hingga pertengahan tahun tujuh puluhan.

### 3. *Pandangan Interaksionis*

Pandangan yang dewasa ini banyak menerima tentang konflik adalah perspektif interaksionis. Seperti diketahui, pendekatan hubungan antarmanusia menerima konflik, tetapi, pendekatan interaksionis menganjurkan konflik berdasarkan alasan bahwa sebuah kelompok yang harmonis, penuh kedamaian, yang tenang, serta yang bekerja sama, cenderung berkembang menjadi kelompok statik, apatik, dan tidak memberikan reaksi apa-apa terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi.

Sumbangsih utama pendekatan interaksionis adalah bahwa ia merangsang para pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat konflik minimum yang berkelanjutan – yang cukup merangsang kelompok yang bersangkutan untuk bertahan, dapat mengkritik diri sendiri dan bersifat kreatif. Apabila kita mengikuti pandangan kaum interaksionis, maka kiranya jelas bahwa pernyataan semua konflik baik, ataupun semua konflik buruk tidak tepat, dan ini bersifat naif. Apakah suatu konflik buruk atau baik, tergantung dari tipe konflik yang muncul.

## D. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan salah satu tantangan besar yang harus dihadapi pimpinan, oleh sebab itu untuk mengelola perubahan, pimpinan perlu memperhatikan beberapa hal berikut, antara lain :

1. Memahami mekanisme dasar perubahan.
2. Mengembangkan program perubahan.

3. Menganalisis kekuatan yang mempengaruhi perubahan.
4. Mengambil langkah untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan.
5. Memperoleh komitmen terhadap perubahan.
6. Meningkatkan laju perubahan.  
(Sedarmayanti, 2000 : 46)

Memperhatikan dan melaksanakan beberapa hal tersebut kiranya dapat dijadikan acuan dalam mengelola perubahan. Dengan demikian kemungkinan kegagalan dapat diatasi sehingga diperoleh hasil yang maksimal.

Sementara itu Siagian (2002: 219-221) menyatakan bahwa dalam mengelola perubahan secara terencana, manajemen puncak mutlak memahami berbagai kiat yang digunakan. Enam jenis kiat yang tersedia untuk digunakan ialah: a) pendidikan dan komunikasi, b) partisipasi, c) pemberian dukungan, d) negosiasi, e) manipulasi dan kooptasi, dan f) paksaan.

#### *a. Pendidikan dan Latihan*

Pendidikan dan latihan dimaksudkan untuk memberi informasi yang selengkap mungkin pada semua pihak dalam organisasi terutama yang akan segera dan langsung terkena dampak perubahan tentang perubahan apa yang akan terjadi serta alasan kuat dan rasional mengapa perubahan itu perlu dilakukan. Kiatnya ialah dengan menyelenggarakan komunikasi yang transparan dan terbuka baik melalui kegiatan tatap muka, informasi tertulis, diskusi, paparan oleh para ahli, dan laporan tentang situasi yang dihadapi oleh organisasi

#### *b. Partisipasi*

Seorang atau sekelompok orang yang terlibat dalam suatu organisasi sudah sewajarnya ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Termasuk di dalamnya adalah pengambilan keputusan tentang perubahan yang akan direalisasikan dalam organisasi. Asumsi mendasar di sini ialah bahwa mereka yang diajak untuk

berpartisipasi memang mempunyai kemampuan untuk memberikan kontribusi melalui pengetahuan, keterampilan, dan pengalamannya kepada pengambilan keputusan yang bermutu tinggi. Selain itu, manajemen harus menyadari kelemahan kiat ini, yaitu melibatkan banyak orang. Dalam hal kompromi, diperlukan untuk mempengaruhi mutu keputusan, dan memerlukan pula waktu yang cukup lama.

#### *c. Pemberian Dukungan*

Kiat ini dimaksudkan untuk mempermudah perubahan, dan memberikan dukungan kepada para karyawan yang diperkirakan akan menghadapi kesulitan dalam situasi baru yang dihadapinya. Tekniknya dapat berupa konseling, terapi, pelatihan atau cara-cara lain yang mempermudah mereka melakukan penyesuaian yang diperlukan.

#### *d. Negosiasi*

Melakukan negosiasi dengan orang-orang tertentu dengan menjanjikan kepada mereka imbalan jika perubahan yang didukungnya membuahkan hasil yang diharapkan adalah suatu kiat yang dapat digunakan, meskipun dari segi etika penggunaan kiat ini dapat dipertanyakan. Jelasnya bahwa dalam negosiasi terjadi tawar-menawar. Berarti bahwa penggunaan kiat ini ditujukan terutama kepada orang atau pihak yang posisi tawarnya paling kuat dan dianggap dapat mempengaruhi orang lain agar perubahan itu diterima.

#### *e. Manipulasi dan Kooptasi*

Sesungguhnya kiat ini pun berkaitan dengan masalah norma-norma etika dan mengandung dua aspek yaitu manipulasi informasi dan kooptasi. Manipulasi informasi menyangkut nilai-nilai etika karena kiat ini dapat berarti memberi gambaran yang berlebihan tentang keuntungan yang akan diperoleh bila perubahan terjadi. Atau tidak menyampaikan informasi yang diinginkan oleh manajemen untuk diketahui oleh bawahannya, atau penyebarluasan dasar-dasar tentang apa yang akan dilak-

kukan manajemen apabila para karyawan menolak perubahan. Sementara itu kooptasi ialah membujuk orang yang paling berpengaruh dalam kelompok agar menerima perubahan dengan asumsi bahwa jika orang yang berpengaruh tersebut telah masuk ke kubu pendukung perubahan, para pengikut dalam kelompok akan mengikuti jejaknya.

#### *f. Paksaan*

Tidak sedikit orang yang beranggapan bahwa penggunaan kiat paksaan dapat dibenarkan asal saja pertimbangannya benar-benar didasarkan pada kepentingan organisasi, dan bukan kepentingan orang-orang tertentu di dalamnya. Artinya jika dalam diri kelompok manajemen puncak terdapat keyakinan bahwa satu-satunya jalan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mempertahankan eksistensinya dan menjadi satu-satunya pilihan agar organisasi mampu bertumbuh dan berkembang adalah dengan mewujudkan perubahan.

#### **E. Penutup**

Manakala manusia berjuang untuk tetap bisa eksis dalam pergaulan dengan lingkungannya maka hal terpenting yang harus dilakukan adalah mengikuti perubahan. Pada dasarnya kenyataan ini tidak hanya berlaku bagi manusia secara individu tetapi juga berlaku untuk kelompok, organisasi besar maupun kecil, privat maupun publik.

Bisa dipahami bahwa perubahan tidak selamanya berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Dalam arti bahwa setiap perubahan akan dihadapkan pada penerimaan dan penolakan (pro dan kontra). Keadaan ini apabila tidak disikapi secara kondusif

akan menimbulkan konflik. Melalui pendekatan manajemen perubahan diharapkan penolakan yang mengarah pada situasi konflik dapat diatasi sehingga pada akhirnya semua pihak dapat menerima perubahan dengan besar hati demi eksistensinya.

#### **Daftar Pustaka**

- Davis, Keith dan Newstrom, John W., 1996, *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, alih bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2000, *Restrukturisasi dan Pembedayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*, CV Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P., 1998, *Manajemen Abad 21*, Bumi Akasara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Sulaksana, Uyung, 2004, *Managemen Perubahan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Winardi, 2005, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Edisi Pertama, Prenada Media, Jakarta.

Publikasi :

Harian Republika, 7 dan 10 Desember 2005

Riwayat Penulis

Endah Christianningsih, Dra., MSi., adalah Dosen Kopertis Wil. IV yang dipekerjakan pada Fisip Universitas Nurtanio Bandung. Menyelesaikan S1 dari Fisip UNPAD, S2 Program Studi Ilmu Sosial Pasca Sarjana UNPAD.