

MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASIONAL SEBAGAI STRATEGI MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING

*Wisnu Wedotomo *)*

Kehidupan dunia bisnis modern, seperti globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi, kemajuan teknologi dan sebagainya, telah menciptakan alam persaingan bisnis yang demikian ketat dan terbuka sehingga muncul ketidakpastian dan perubahan yang begitu cepat serta tidak terduga. Perubahan ini menyentuh semua aspek kehidupan yang berdampak pada individu, masyarakat, maupun terhadap semua bentuk organisasi.

Seperti layaknya makhluk hidup, organisasi dalam melangsungkan kehidupannya sangat dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan, organisasi (perusahaan) harus mempunyai daya antisipasi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan. Apabila perubahan lingkungan yang terjadi diabaikan begitu saja, maka bukannya tidak mungkin organisasi tinggal menghitung hari kematiannya. Dengan demikian, untuk masa kini dan seterusnya, perubahan merupakan kata kunci bagi kesuksesan organisasi. Pada perkembangan selanjutnya, organisasi (perusahaan) yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibanding pesaingnya.

Swierz dan Spencer (1992) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi

sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sementara itu, Wright dan McMahan (1992) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) menurut pandangan yang berbasis sumberdaya. Menurut pandangan tradisional, sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sejenis adalah bersifat sama dan dapat dibeli atau diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut pandangan yang berbasis sumberdaya, dapat dicapai jika sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan bersifat sama, berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing, dan perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumberdaya sejenis.

Menurut Gluck et al. (1982), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri berikut: 1) kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk yang lebih terkenal; 2) menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam pasar persaingan sempurna, setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar

*) Wisnu Wedotomo, SE. adalah Dosen Tetap dan Pengelola Pusat Pengembangan Manajemen (PPM) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

persaingan sempurna; 3) keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus; 4) cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, akan tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar; 5) laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata perusahaan lain.

Peter F. Drucker (1980) menyatakan bahwa adanya perubahan dalam kehidupan organisasi akan mempengaruhi kinerja. Untuk itu perubahan tersebut harus dikelola dengan sebaik-baiknya sehingga perubahan yang dilakukan sukses dan membawa manfaat bagi organisasi. Walaupun perubahan merupakan hal yang wajar terjadi, namun dalam kajian perilaku keorganisasian, perubahan yang dilakukan dalam lingkup organisasi biasanya sering disertai oleh berbagai penolakan. Berbagai macam faktor yang mungkin menyebabkan penolakan adalah adanya ketidakpastian, kekurangmampuan bila kemudian harus berubah, kemungkinan kehilangan manfaat yang selama ini didapat (*status quo*), dan berbagai sebab lainnya.

Menurut Yuniarto Anriono (1998), perubahan itu sendiri merupakan hal yang sangat alamiah dalam kehidupan di dunia ini, namun mengelola perubahan bukanlah hal yang mudah untuk dikerjakan apalagi dalam sebuah organisasi karena sebagian besar organisasi dirancang sedemikian rupa sehingga resisten terhadap inovasi, misalnya pemilihan teknologi dan atau mesin-mesin produksi yang diotomatisasi, prosedur pengambilan keputusan yang baku dan lain-lain. Oleh karena itu, berbagai faktor yang mempengaruhi perubahan haruslah diperhatikan.

Tulisan ini akan membahas perubahan organisasional yang mutlak diperlukan oleh organisasi maupun yang bisa dijadikan bahan pertimbangan organisasi dalam upaya mencapai keunggulan bersaing sehingga organisasi akan mampu berkompetisi di dalam persaingan global ini. Pembahasan tentang perubahan organisasional ini secara berurutan akan di mulai dari penjelasan mengenai perubahan organisasional, perbandingan (komparasi) antara perubahan dan stabilitas, pemahaman perlunya perubahan dan kemampuan untuk berubah, tipe-tipe perubahan, mengelola perubahan organisasional, serta model untuk mengelola perubahan organisasional.

Perubahan Organisasional

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berkemauan serta mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi adanya perubahan. Perubahan kondisi lingkungan, pasar, pesaing, teknologi, peraturan pemerintah dan lain-lain merupakan suatu proses yang sarat akan ketidakpastian, bahkan disadari atau tidak proses ini akan menghadapkan organisasi pada suatu bentuk perubahan. Suatu konsep perubahan organisasional yang terencana memungkinkan organisasi untuk tetap memiliki kompetensi strategis dalam keunggulan bersaing. Certo Samuel (1990) mendefinisikan perubahan organisasional sebagai "*Changing an organization is the process of modifying an existing organization effectiveness*". Menurut Certo Samuel, untuk mencapai tujuannya, organisasi harus meningkatkan efektifitasnya yang dapat dilakukan dengan proses modifikasi. Pendapat ini juga didukung oleh Robbins (1990) yang diperlihatkannya dalam suatu model perubahan organisasional.

Perubahan yang bersifat internal dapat di mulai dari unsur pimpinan, struktur, teknologi, dan instrumen kebijakannya serta pekerja. Perubahan perlu dilakukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang terus berkembang dan selalu mengalami perubahan, terutama yang disebabkan oleh pesaing baik domestik nasional maupun dari korporasi multinasional. Sementara itu, pengaruh yang bersifat eksternal disebabkan oleh pengaruh faktor pasar yang berubah terutama yang berkaitan dengan selera konsumen maupun gaya hidupnya.

Untuk menghadapi perubahan itu diperlukan pimpinan dan manajemen yang efektif, yaitu suatu bagian dari struktur yang minimal akan berfokus pada kemampuan seperti menggunakan waktu lebih sedikit pada perencanaan formal dan lebih banyak untuk bertindak, hanya peduli lebih sedikit terhadap bagan dan struktur organisasi serta lebih memusatkan perhatiannya pada pelaksanaan pekerjaannya, memberi perhatian terhadap bagaimana hasil diperoleh dan bagaimana hasilnya serta terus- menerus berupaya mengetahui kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk mengantisipasi harapan klien maupun konsumen (Dave Ulrich : 1998). Sementara itu, untuk meletakkan format organisasi yang tepat dengan kondisi masa yang akan datang, diperlukan manajemen yang proaktif

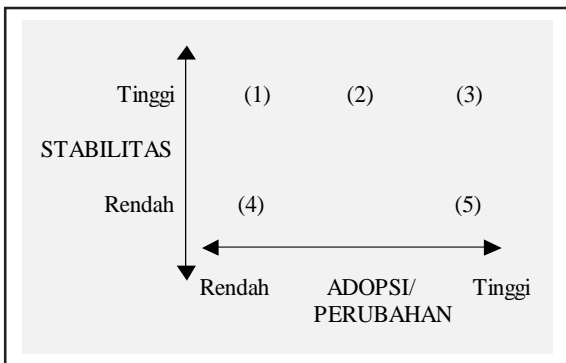
terhadap perubahan, dalam artian mampu mengantisipasi pola-pola perubahan lingkungan organisasi. Apabila organisasi tidak mampu melakukan perubahan, bukan tidak mungkin organisasi tidak dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Perubahan vs Stabilitas

Setiap organisasi kadang kala perlu melakukan perubahan dalam usahanya untuk tetap bertahan di lingkungan bisnis yang begitu kompleks. Namun demikian, stabilitas dalam suatu organisasi tetap diperlukan untuk meraih kesuksesan dalam jangka panjang. Certo Samuel (1990) menunjukkan pentingnya mempertimbangkan stabilitas organisasi dan memperhatikan perubahan yang ada untuk pertumbuhan organisasi selanjutnya, seperti model yang tercantum pada Gambar 1.

Keterangan :

Posisi (1), Sebuah organisasi yang mempertahankan stabilitas tinggi tanpa memperhatikan perubahan sama sekali akan terancam kelangsungan hidupnya.



Gambar 1
Stabilitas Organisasi dan Adopsi/Perubahan

Organisasi yang bertahan pada kondisi ini, tidak mempunyai kesempatan untuk maju karena lambat dan tidak inovatif.

Posisi (2), Posisi ini mencerminkan organisasi sangat menekankan pada stabilitas yang tinggi, namun tetap memperhatikan perubahan dalam tempo yang moderat. Organisasi ini mempunyai harapan kelangsungan hidup yang tinggi, namun tingkat kemajuan yang biasa saja.

Posisi (3), Organisasi yang berada pada posisi ini, selain jaminan kelangsungan hidup yang tinggi, organisasi juga mempunyai kesempatan untuk tumbuh yang tinggi pula karena selain mempertahankan stabilitas yang tinggi, organisasi juga mempunyai tingkat adaptifitas yang tinggi terhadap perubahan yang ada. Posisi (4) dan (5), Pada kedua posisi ini mencerminkan organisasi yang memiliki stabilitas yang rendah sekaligus tidak adaptif (4), dan organisasi yang terlalu adaptif terhadap perubahan namun tidak memperhatikan stabilitasnya (5), mencerminkan organisasi yang mendekati kematian.

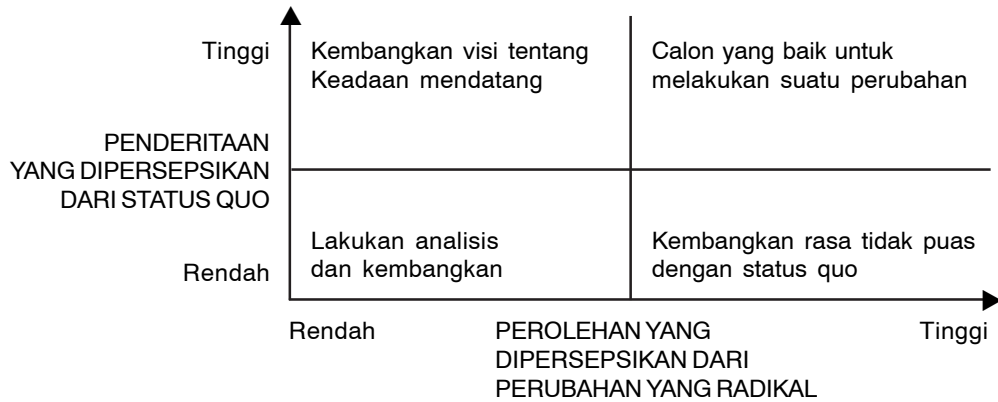
Berdasarkan kelima posisi di atas dalam penerapannya, untuk jangka waktu pendek dalam menyikapi kondisi yang sedang bergejolak seperti saat ini, stabilitas organisasi untuk sementara dapat diabaikan. Namun, untuk rencana jangka panjang, sebaiknya kestabilan perlu diperhatikan dengan baik agar kelangsungan hidup organisasi dapat terjaga.

Memahami Perlunya Perubahan serta Kemampuan Untuk Berubah

Sebelum memulai analisis lebih lanjut tentang perubahan, ada baiknya pimpinan untuk “sekilas” melihat apa kira-kira jangkauan dan masalah-masalah dari perubahan yang diusulkan. Untuk kepentingan ini, Obolensky (1996) mengemukakan dua analisis yang berdasarkan riset Cigna International yang melibatkan satu tim yang terdiri dari manajer-manajer internal dan konsultan eksternal. Kedua alat analisis tersebut adalah persamaan penderitaan/perolehan dan kedudukan kebutuhan/kemampuan.

1. Persamaan Penderitaan/Perolehan

Sebelum melaksanakan proses perubahan, ada baiknya agen perubahan mendengarkan isu yang beredar “bagaimana kiranya perasaan organisasi tentang perubahan”. Hal ini perlu untuk mengetahui tingkat perlawanan yang mungkin ada dan kesulitan yang akan ditemui di dalam implementasinya nanti. Dalam beberapa kasus yang keadaannya sudah begitu jelas menginginkan adanya perubahan, maka analisis penderitaan/perolehan tidak perlu lagi (yaitu, apabila penderitaan = kematian, dan perolehan = bertahan hidup).

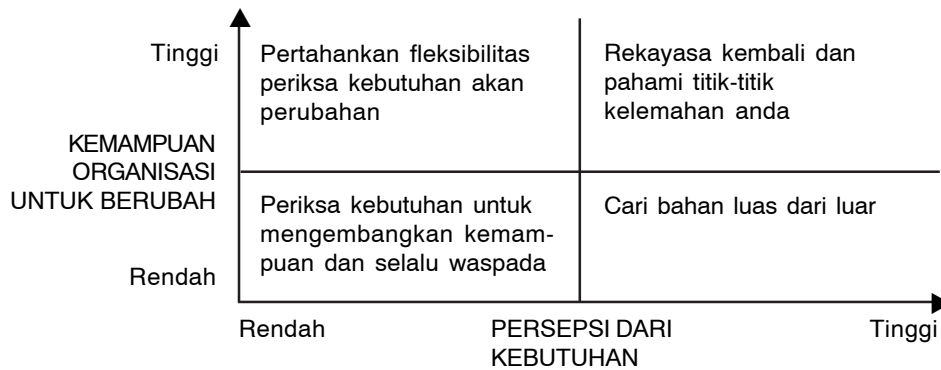


Gambar 2
Persamaan Penderitaan/Perolehan

Sedangkan bagi organisasi yang kebutuhan untuk berubahnya tidak begitu nyata, analisis berikut ini mungkin dapat membantu pimpinan untuk membuat keputusan. Secara skematis, proses tersebut disajikan pada Gambar 2 di atas.

2. Kebutuhan akan Perubahan vs Kemampuan untuk Berubah

Jika persamaan penderitaan/perolehan menunjukkan bahwa kebutuhan akan perubahan sangat besar, pertimbangkanlah berapa besar kemampuan organisasi untuk berubah. Dari besarnya kebutuhan dan kemampuan organisasi untuk berubah, maka dapat diketahui tindakan apa yang dapat dilakukan seperti yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3
Kebutuhan Untuk berubah dan Kemampuan Mengadakan Perubahan

Tipe Perubahan

Dilihat dari sifatnya, ada dua tipe perubahan yang salah satunya dapat diadopsi oleh organisasi, yaitu perubahan inkremental dan perubahan strategik (Yuniarto dari Nedler dan Tushman, 1989). Perubahan inkremental merupakan suatu bentuk perubahan yang bersifat individual pada masing-masing komponen organisasi secara terpisah. Perubahan tersebut berlangsung secara bertahap dan tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Perubahan inkremental ini sering pula disebut sebagai perubahan evolusif dan merupakan bentuk perubahan yang paling sering digunakan.

Sedangkan perubahan strategik adalah perubahan yang dilakukan secara keseluruhan. Perubahan ini dilakukan dengan memodifikasi struktur organisasi yang telah ada, proses manajemen yang ada, bahkan pola kehidupan sosial yang ada dalam organisasi. Oleh karena perubahan ini berakibat pada kinerja organisasi secara keseluruhan, maka perubahan strategik sering pula disebut sebagai perubahan radikal. Variabel-variabel yang diubah dalam konteks perubahan strategik adalah variabel-variabel yang sangat mendasar, seperti budaya kerja, prosedur-prosedur dan teknik pengambilan keputusan. Secara ringkas, perbedaan kedua tipe perubahan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Perbandingan Tipe Perubahan Inkremental dan Radikal

PERUBAHAN INKREMENTAL	PERUBAHAN STRATEGIK
1. Kemajuan yang berkelanjutan	1. Kemajuan yang secara mendadak
2. Menjaga keseimbangan yang ada	2. Mencapai keseimbangan
3. Berakibat pada sebagian organisasi	3. Mentransformasi keseluruhan organisasi
4. Melalui struktur dan proses manajemen yang normal	4. Menciptakan struktur dan proses manajemen baru
5. Memanfaatkan teknologi baru secara bertahap	5. Mengganti teknologi yang benar-benar baru
6. Pengembangan produk dan jasa yang sudah ada	6. Menciptakan produk/jasa baru untuk pasar yang baru

Mengelola Perubahan Organisasional

Perubahan yang dilakukan dalam organisasi harus dikelola dengan baik karena akan menyentuh setiap sendi organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Dalam kondisi sosial yang paternalistik seperti Indonesia, posisi atasan sangat membantu dalam mengimplementasikan perubahan organisasi. Namun demikian, peranan karyawan di lini yang lebih rendah juga sangat dibutuhkan untuk mendukung suksesnya perubahan tersebut.

Beberapa tahap yang perlu dilakukan manajemen untuk mengelola perubahan seperti yang dikutip Yuniarto dari Daft (1992) adalah sebagai berikut:

1. Mendiagnosis kebutuhan perubahan. Pendiagnosian keadaan sebelum melakukan perubahan penting dilakukan karena menyangkut

apa yang harus diubah, siapa yang terkena dampaknya, apa tujuan dan manfaat dari perubahan tersebut.

2. Menciptakan kondisi yang tepat sehingga seluruh komponen organisasi siap untuk berubah.
3. Mendesain kemudian mengimplementasikan perubahan, untuk itu diperlukan model-model strategi dan teknik yang tepat untuk mengaplikasikan visi dan misi yang ingin dicapai.
4. Membentuk tim (agen) perubahan yang mandiri, baik yang berasal dari dalam organisasi ataupun yang direkrut dari luar yang bebas dari intervensi pihak manapun.
5. Mengembangkan rencana untuk menyelesaikan persoalan resistensi terhadap perubahan.

Dalam setiap perubahan adanya penolakan merupakan hal yang sangat lazim terjadi. Penolakan

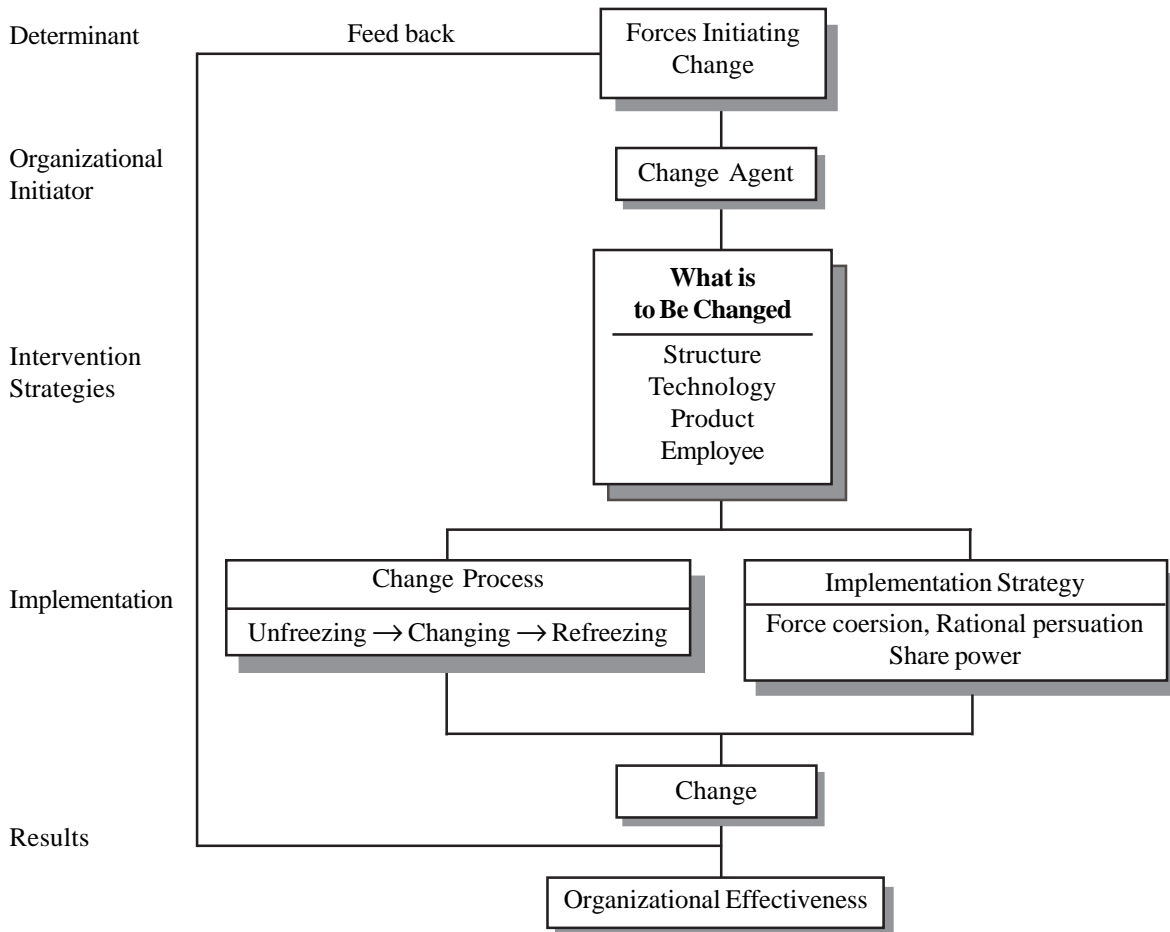
dapat berasal dari anggota organisasi karena merasa terganggu status quonya maupun dari luar organisasi seperti supplier maupun pelanggan. Mereka tidak akan mempedulikan hasil baik yang akan dihasilkan oleh perubahan itu selama mereka merasa perubahan tersebut bertentangan dengan kepentingan mereka. Penolakan yang dilakukan dapat menjadi duri bagi program perubahan, oleh karena itu perlu adanya penyelesaian terhadap perlawanan atau penolakan terhadap perubahan.

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari suatu perubahan organisasional diperlukan agen perubahan. Pada dasarnya tugas agen perubahan tersebut adalah untuk melakukan aksi intervensi, yaitu

memilih apa yang harus diubah. Implementasi dari intervensi tersebut terdiri dari dua bagian yaitu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. “Apa yang harus dilakukan” merupakan suatu aksi yang terdiri atas 3 fase yaitu *unfreezing*, *changing* dan *refreezing*, sedangkan “bagaimana melakukan” lebih ditekankan pada strategi yang digunakan dalam proses perubahan.

Model Untuk Mengelola Perubahan Organisasional

Stephen P. Robins (1990 : 386) menggambarkan pengelolaan perubahan organisasional dalam bentuk suatu model seperti yang tersaji pada Gambar 4.



Gambar 4
Model untuk Mengelola Perubahan Organisasional

Model tersebut di atas merupakan satu rangkaian tahapan-tahapan yang dilakukan dalam mengelola perubahan organisasional yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Determinant*

Begitu banyak faktor yang mempengaruhi kehidupan organisasi dan sebagian besar faktor tersebut senantiasa mengalami perubahan. Untuk dapat terus bertahan dalam suatu lingkungan bisnis, organisasi harus dapat beradaptasi sekaligus mensiasati perubahan lingkungannya agar tidak kehilangan keunggulan bersaingnya.

Faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan dapat berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun berasal dari luar organisasi (faktor eksternal) atau dapat pula dari keduanya. Berbagai faktor internal mempengaruhi cara organisasi melaksanakan aktivitasnya. Faktor internal organisasi meliputi tujuan, visi dan misi organisasi, pekerja, teknologi, metode pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

Sedangkan faktor eksternal meliputi pelanggan, pesaing, kondisi pasar, sumber daya produksi, peraturan pemerintah, hukum, perkembangan teknologi, sosial budaya, dan lain sebagainya. Oleh karena faktor ini tidak dapat dipengaruhi organisasi, maka segala bentuk perubahannya harus mendapat perhatian sebab faktor ini sangat mempengaruhi performa organisasi dan hampir semua perubahan organisasi yang pernah terjadi disebabkan oleh adanya perubahan faktor eksternal tersebut.

2. *Organizational Initiator*

Untuk melaksanakan perubahan dibutuhkan agen atau tim perubahan yang bisa jadi merupakan faktor yang sangat menentukan sukses tidaknya suatu perubahan. Agen ini berperan mulai dari inisiator, motor penggerak dan penghubung sampai pada pelaku evaluasi di dalam perubahan tersebut.

Agen perubahan dapat berasal dari intern organisasi atau dapat pula dengan cara merekrut pihak eksternal organisasi. Agen perubahan yang berasal dari dalam organisasi dapat berbentuk perpaduan dari berbagai lini yang ada, mulai dari CEO dan eksekutif-

eksekutif senior, manajer-manajer media dari unit yang ada, staf internal-ahli pengembangan organisasi sampai pada pekerja-pekerja di lini lebih rendah yang berkompeten.

Sementara itu, perekrutan pihak eksternal (konsultan independen) dilakukan dengan pertimbangan bahwa konsultan lebih obyektif dalam memandang masalah yang ada dan dapat membawa organisasi ikut memandang setiap masalah secara obyektif serta dapat pula memberikan saran-saran yang bermanfaat. Selain itu, konsultan eksternal juga dilibatkan dalam perubahan karena keahlian yang dimilikinya di dalam menangani masalah-masalah khusus yang mungkin tidak dikuasai internal organisasi.

Agen perubahan harus mempunyai keahlian khusus, diantaranya adalah kemampuan untuk menentukan bagaimana perubahan dilakukan, keahlian untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan perubahan serta kemampuan pengetahuan sosial yang berkaitan dengan perilaku manusia untuk mempengaruhi orang per orang dalam proses perubahan secara tepat.

3. *Intervention Strategies*

Istilah *intervention strategies* digunakan untuk mendeskripsikan pilihan alat yang digunakan di dalam proses perubahan. Setelah melakukan serangkaian analisis, agen perubahan harus dapat menentukan faktor apa saja yang harus mengalami perubahan dalam organisasi. Untuk mencapai keunggulan bersaing strategis terdapat 4 faktor yang perlu diubah, yaitu (1) perubahan manusia (pekerja), (2) perubahan teknologi, (3) perubahan produk dan (4) perubahan struktur dan sistem organisasi. Keempat faktor tersebut tidak dapat berdiri sendiri atau dengan kata lain, perubahan suatu faktor akan mempengaruhi faktor lainnya.

4. *Change Process*

Dalam mengelola perubahan organisasi, terdapat 3 tahap pengelolaan perubahan organisasi yaitu *unfreezing*, *changing* dan *refreezing* (Kurt Lewin dalam Hunt, Osborn&Schermerhorn : 1995).

- a. *Unfreezing*, yaitu suatu tahap pencairan terhadap keadaan atau kebiasaan yang baku dan praktik-praktik lama yang berlaku dalam organisasi sehingga praktik-praktik dan nilai-nilai baru dapat diterapkan. Pada tahap ini, pihak manajerial bertanggung jawab untuk menciptakan suatu situasi dalam melakukan perubahan yang meliputi penghancuran *status quo* sekaligus menimbulkan sikap “butuh” terhadap pembaharuan. *Unfreezing* lebih mudah dilakukan bila ada tekanan lingkungan, kemunduran performa, kemampuan mengenali permasalahan atau kesadaran bahwa orang lain telah menemukan cara yang lebih baik untuk menjadi yang lebih baik.
- b. *Changing*, merupakan tahap pembelajaran dari nilai dan praktik yang baru dan juga merupakan tanggung jawab manajerial secara nyata untuk melakukan modifikasi keadaan, yaitu mengubah pekerja, tugas-tugas, struktur, teknologi dan sebagainya. Lewin menyebutkan bahwa sering terjadi para agen perubahan terlalu cepat atau terburu-buru di dalam melakukan perubahan sehingga berdampak pada munculnya penolakan terhadap perubahan dan terjadi perlambatan kemajuan pada perubahan tersebut. Sebagai fondasi, perubahan yang berhasil memerlukan usaha yang terus-menerus serta tujuan yang jelas untuk melakukan proses perubahan melalui keadaan yang stabil terhadap gejala-gejala yang terjadi.
- c. *Refreezing*, merupakan tahap “pembekuan kembali”, yang berarti bahwa hal-hal yang telah dipelajari kemudian diimplementasikan ke dalam praktik yang nyata sehingga organisasi benar-benar berubah.

5. Implementation Strategies

Proses perubahan dapat berjalan dengan baik, jika agen perubahan dapat menggunakan berbagai macam strategi atau cara-cara untuk menggunakan pengaruh, memobilisasi kekuatan dan mendapatkan dukungan di dalam melakukan perubahan. Strategi yang dapat digunakan oleh agen perubahan adalah *force coercion*, *rational persuasion* dan *shared power* (Hunt, Osborn&Schermehorn. 1995 : 272 – 273).

- a. *Force Coercion Strategy*, yaitu suatu cara yang digunakan manajer atau agen perubahan dengan “memaksa” orang untuk mengikuti arah perubahan yang telah direncanakan melalui kekuatan yang

mereka miliki. Strategi ini dilakukan dengan cara menawarkan penghargaan khusus (*reward*) bagi yang mau menerimanya atau ancaman hukuman (*punishment*) bagi yang menolak. Pekerja di lini yang lebih rendah mungkin akan merespon dengan mengikuti apa yang dikehendaki agen perubahan akan tetapi mereka melakukannya hanya sekedar untuk mendapat penghargaan atau usaha menghindari dari hukuman belaka. Pemenuhan keinginan “pihak yang berkuasa” ini biasanya hanya bersifat sementara selama hubungan kekuasaan berlangsung atau selama ancaman masih ada. Dengan kata lain, strategi *force coercion* ini tidak dapat dilakukan untuk jangka panjang, biasanya strategi ini digunakan di dalam tahap *unfreezing*.

- b. *Rational Persuasion Strategy*

Strategi ini digunakan oleh agen perubahan melalui pengkomunikasian pengetahuan khusus atau memberikan argumen-argumen yang logis tentang perlunya perubahan selain dukungan yang bersifat empiris. Strategi ini mengajak orang untuk menerima arah perubahan melalui pemberian informasi yang rasional. Strategi ini mengasumsikan bahwa orang yang rasional akan mudah dibimbing melalui alasan dan ketertarikan pribadi di dalam memutuskan apakah akan mendukung atau menolak perubahan tersebut. Untuk kepentingan ini, biasanya agen perubahan memobilisasi kepiawaian seseorang yang ahli untuk meyakinkan bahwa *cost-benefit value* perubahan bernilai tinggi, yaitu bahwa perubahan itu sendiri akan dapat membawa kondisi yang lebih baik dari sebelumnya.

- c. *Share Power Strategy*

Strategi ini dilakukan agen perubahan dengan melibatkan atau memberikan kesempatan kepada orang di luar tim perubahan untuk berpartisipasi dalam membuat rencana perubahan dan/atau sampai pada tahapan implementasinya. Cara ini biasa juga disebut *normative-reeducative strategy*. Pendekatan ini mencoba untuk menetapkan arah perubahan dan mendapatkan dukungan sosial melalui pemberian kekuasaan atau pendelegasian tugas yang disertai pelimpahan tanggung jawab kepada orang lain.

Dengan memberikan kesempatan kepada orang lain

dalam proses perubahan ini, diharapkan akan dapat memberikan hasil yang lebih baik karena bukan tidak mungkin, orang di luar tim perubahan akan dapat memberikan masukan yang berkualitas bagi perubahan tersebut. Cara ini juga mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan karena orang yang terlibat dalam perubahan, secara moral biasanya tidak dapat menolak perubahan itu sendiri. Strategi ini diyakini akan membawa hasil dalam jangka panjang dan memberikan loyalitas yang tinggi terhadap perubahan.

6. Result

Berdasarkan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan atau agen perubahan, mulai dari analisis sebab dan alasan perubahan, penetapan faktor-faktor yang harus diubah, pelaksanaan proses perubahan sampai pada pilihan strategi yang dipergunakan (Gambar 5), pada akhirnya akan dapat memberikan hasilnya. Apabila tiap-tiap langkah yang telah dilakukan sudah tepat, maka efektivitas organisasi akan tercapai. Namun, apabila hasil yang diharapkan tersebut tidak tercapai, maka perlu melihat umpan balik dari tiap langkah serta melakukan evaluasi secara keseluruhan.

Kesimpulan

Perubahan sedang terjadi di berbagai sektor kehidupan manusia, termasuk perubahan dalam lingkungan bisnis. Walaupun perubahan sering terjadi, namun orang sering lupa untuk mengetahui maknanya apalagi berusaha untuk mengantisipasinya. Hal yang lebih memprihatinkan adalah kecenderungan kita untuk lebih senang memperhatikan dan memperdebatkan masalah perubahan, bukan menelaahnya secara mendalam terhadap faktor-faktor penyebab, akibat maupun implikasinya pada waktu yang akan datang.

Perubahan yang terjadi di dunia bisnis modern ini sangat kompleks. Kondisi pasar yang berubah, teknologi, selera konsumen dan lain-lain telah memunculkan persaingan yang begitu ketat. Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut dengan melakukan perubahan di beberapa sektor maupun secara keseluruhan dalam organisasi agar organisasi mempunyai daya saing yang unggul.

Untuk menghadapi masa depan yang belum jelas arahnya, sudah selangkah organisasi modern memasukkan “Manajemen Perubahan” di dalam program kerjanya. Manajemen perubahan tersebut akan bekerja secara efektif apabila semua unsur yang terlibat mempunyai daya adaptif dan fleksibilitas. Oleh karena itu, sikap tersebut perlu ditumbuhkembangkan dan dikelola secara baik di dalam suatu situasi dan kondisi ada maupun tidak adanya perubahan, sehingga pada saat organisasi dihadapkan pada suatu perubahan, organisasi telah “siap” untuk menghadapinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Certo, Samuel C. (1990). *Modern Management : Diversity, Quality, Ethics and Global Environment*. 7th Ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Corner, J., and Ulrich, D. (1996). *Human Resources Roles, Creating Values, Short Retic. Human Resources Planning* : 38 – 49.
- Druker, Peter F. (1980). *Managing in Turbulent Times*. London : Butterworth-Hernmann.
- Druker, Peter F. (1998). *The Organization of The Future*. London : Jossey-Bass Inc.
- Gorden, Judith R. (1991). *Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*. 3rd Ed. Boston : Allyn and Bacan.
- Hicks, Herbert G., and Lullet, G. Ray. (1995). *Organisasi : Teori dan Perilaku*. Jakarta : Buana Aksara.
- Hunt, James G., Osborn, Richard N., and Schemerhorn Jr. John R. (1995). *Basic Organization Behaviour*.
- Obelensky, Nick. (1996). *Practical Business Re-Engineering*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Robbins, P. Stephen. (1990). *Organization Theory : Structure, Design and Application*. 3rd Ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Schuler, R.S., and Walker, J.W. (1990). *Human Resources Strategy : Focusing on Issues and Actions, Organizational Dinamic*. *Swa* 19 (1) : 5 – 19.

Walker, J.W. (1994). *Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning*. *Swa* 17 (2) : 59 – 77.

Yuniarto, Anriono E., (1998). *Perubahan Organisasional : Konsep dan Tantangan*. *Wahana* 1 : 21 – 32.