

MAKALAH

MEMIMPIN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Mata Kuliah Kepemimpinan

Dengan Dosen Pengampu : Dr. Ranthy Pancasasti, S.Kom., M.M



Disusun Oleh :

Dede Ridho Firdaus

(5551170033)

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

2020

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kami panjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat limpahan Rahmat dan Karunia-nya sehingga kami dapat menyusun makalah ini dengan baik dan tepat pada waktunya. Dalam makalah ini kami membahas mengenai “memimpin perubahan dalam organisasi”.

Makalah ini dibuat dengan beberapa bantuan dari berbagai pihak untuk membantu menyelesaikan tantangan dan hambatan selama mengerjakan makalah ini. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan makalah ini.

Kami menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang mendasar pada makalah ini.. Oleh karena itu kami mengundang pembaca untuk memberikan saran serta kritik yang dapat membangun kami. Kritik konstruktif dari pembaca sangat kami harapkan untuk penyempurnaan makalah selanjutnya. Akhir kata semoga makalah ini dapat memberikan manfaat bagi kita sekalian.

Serang, 10 April 2020

Penyusun,

Dede Ridho Firdaus

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	3
BAB I (PENDAHULUAN)	4
A. Latar Belakang.....	4
B. Rumusan Masalah	5
C. Pertanyaan Penelitian.....	5
D. Tujuan Makalah	5
E. Manfaat Penelitian	6
BAB II (PEMBAHASAN)	7
1. Konsep Dasar Kepemimpinan	8
2. Pentingnya Perubahan Dalam Organisasi	8
a) Faktor Internal.....	9
b) Faktor Eksternal	10
3. Peran Pemimpin Dalam Organisasi.....	10
4. Tujuan Pemimpin Melakukan Perubahan.....	13
5. Mengelola Perubahan.....	14
6. Strategi Mengatasi Penolakan Perubahan Organisasi	17
1) Enam Taktik Mengatasi Resistensi Perubahan	17
BAB III (PENUTUP)	19
1,1 Kesimpulan	19
1,2 Saran.....	19
DAFTAR PUSTAKA	20

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses berarti bukanlah suatu sifat atau karakteristik yang berada di pemimpin, melainkan peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Proses ini menyiratkan bahwa pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikutnya. Ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah linear, satu arah, melainkan sebuah acara interaktif. Kepemimpinan mempunyai pengaruh, hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Sebab pengaruh adalah sine qua non dengan kepemimpinan, tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak ada.

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan resources dan capabilities dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan. Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan.

Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang

besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan

B. Rumusan masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas maka pembahasan akan lebih fokus pada apa itu kepemimpinan, dan yang mempengaruhi perilaku dasar dan praktek pemimpin yang sukses, dapat memperluas pentingnya perubahan dalam organisasi dan peran pemimpinan dalam organisasi serta bagaimana steategi mengatasi penolakan perubahan organisasi. alasan yang berbeda-beda unntuk menerima perubahan dimana seorang pempimpin harus dapat memiliki tiga hal memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan. Dari adanya ketiga hal tersebut maka akan ada perubahan yang baik terhadap pengetahuan kepemimpinan, perannya dan lainnya.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Apa Yang dimaksud Kepemimpinan ?
2. Bagaimana Perilaku dasar dan Praktek pemimpin yang sukses?
3. Pentingnya perubahan dalam organisasi ?
4. Bagaimana peran pemimpin dalam organisasi ?
5. Bagaimana Cara Mengelola Perubahan ?
6. Bagaimana tujuan pemimpin melakukan perubahan ?
7. Bagaimana strategi mengatasi penolakan perubahan organisasi ?

D. Manfaat Penulisan

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Memberikan sumbangan pemikiran tentang teori-teori kepemimpinan.
- b. Memberikan sumbangan ilmiah tentang teori-teori yang sudah ada sebelumnya mengenai Kepemimpinan
- c. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Kepemimpinan serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

2. Manfaat praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut :

a. Bagi penulis

Dapat menambah wawasan dan pengalaman langsung tentang cara meningkatkan kemampuan menulis.

1. Untuk memberikan informasi data-data kepada masyarakat tentang apa itu Kepemimpinan
2. Untuk memberi informasi Bagaimana Perilaku dasar dan Praktek yang sukses.
3. Untuk Memberikan Informasi pentingnya perubahan dalam organisasi
4. Untuk mengetahui peran pemimpin dalam organisasi
5. Untuk Memberikan Informasi bagaimana cara Mengelola Perubahan
6. Untuk mengetahui tujuan pemimpinan melakukan perubahan
7. Untuk mengetahui informasi Bagaimana strategi mengatasi penolakan perubahan organisasi.

BAB II

PEMBAHASAN

1. Konsep Dasar Kepemimpinan

Secara sekilas dan sederhana kepemimpinan adalah kapabilitas memimpin yang dimiliki oleh pimpinan. Anda tidak salah jika mengajukan jawaban demikian. Karena pada dasarnya secara teoretik Kepemimpinan dapat dilihat dari pengertian sempit dan luas, tinjauan ini memberikan efek proporsi terhadap kekuasaan yang dimilikinya.

Kepemimpinan secara umum berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan bila perlu memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Ketika pendekatan kepemimpinan dilihat secara sempit maka proporsi kekuasaan yang dimilikinya dapat dipersepsikan lebih kecil ketika kita melihat pengertian kepemimpinan tersebut dalam pengertian luas. Baik dalam konsepsi formal maupun informal bahwa kadar kekuasaan akan sangat bergantung pula proporsinya kepada cara pandang kita terhadap kepemimpinan.

Hoyt (dalam Kartono, 1998) memaparkan kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Selanjutnya lebih mendalam kepemimpinan menurut

Young (dalam Kartono, 1998) yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan

penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) menganggap bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dan pengikutnya.

Para ahli teori sukarela (dalam Moejiono 2002) menganggap bahwa kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Dari definisi-definisi di atas, kepemimpinan (leadership) memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki seseorang pemimpin (leader) tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Bergeraknya orang-orang ini harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan hal yang semu dari kepemimpinannya itu. Adapun penggerakan dalam pencapaian tujuan adalah legitimasi dari sebuah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena bukan merupakan simbol atau kedudukan semata.

Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerakan, kerja sama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan. Sebagai proses, kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa bagian yaitu:

- a. melibatkan pengaruh pemberian contoh dan persuasi,
- b. interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut
- c. interaksi dipengaruhi situasi dimana interaksi itu berlangsung.

- d. proses meraih berbagai luaran seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok, dorongan atau perubahan budaya organisasi (Phillip, 2003)

2. Pentingnya Perubahan Dalam Organisasi

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan resources dan capabilities dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan.

Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman Faktor Penyebab Perubahan Pada Organisasi :

a) Faktor Eksternal

Faktor eksternal ialah penyebab perubahan yang berasal dari luar atau sering disebut lingkungan. Sebuah organisasi modern responsif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungannya. Dalam kenyataannya, banyak sekali penyebab perubahan yang termasuk faktor eksternal, antara lain:

- Politik Hukum
- Kebudayaan Teknologi
- Sumber Daya Alam
- Demografi Sosiologi
- Arus globalisasi.

Perkembangan dan kemajuan teknologi merupakan penyebab penting dilakukannya perubahan pada hampir semua jenis organisasi. Penerapan temuan teknologi tersebut menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya prosedur kerja yang dilakukan. Kepemimpinan jumlah, kompetensi, dan kualifikasi SDM yang diperlukan, sistem penggajian yang diberlakukan, dan bahkan kadang-kadang struktur organisasi yang digunakan. Penggunaan peralatan baru bisa juga menyebabkan berkurangnya bagian-bagian yang ada atau berubahnya pola hubungan kerja antara karyawan.

Organisasi Juga terselenggara di tengah-tengah masyarakat yang menganut sistem pemerintahan tertentu. Konsekuensinya, organisasi harus tunduk kepada berbagai peraturan pemerintah yang berlaku. Jika suatu saat pemerintah memberlakukan aturan baru maka organisasi harus melaksanakannya dengan kemungkinan melakukan perubahan internal sesuai dengan isi peraturan baru tersebut. Peraturan itu dapat saja menyangkut input, mekanisme kerja, persyaratan kualifikasi dan kompetensi SDM, dan lainnya. Peraturan apapun yang pada akhirnya diberlakukan, harus dilaksanakan dengan cara dan strategi yang paling efisien.

Akhir-akhir ini tuntutan untuk mengikuti arus globalisasi tidak mungkin dibendung lagi. Itulah sebabnya berbagai strategi dan kebijakan yang dianggap sesuai, wajib ditempuh oleh suatu organisasi. Penerapan berbagai kebijakan seperti itu akan mengubah secara signifikan kondisi internal, khususnya menyangkut mekanisme kerja organisasi.

b) Faktor Internal

Faktor internal adalah penyebab dilakukannya perubahan yang berasal dari dalam yang bersangkutan, antara lain:

- Perubahan kebijakan pimpinan
- Perubahan tujuan
- Perluasan wilayah operasi tujuan

- Volume kegiatan bertambah banyak
- Sikap & perilaku dari anggota organisasi

3. Peran Pemimpin Dalam Organisasi

Peran pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, khususnya perannya dalam membantu perusahaan dalam proses perubahan. Banyak definisi mengenai kepemimpinan, (Rauch & Behling, 1984) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas dari suatu kelompok yang sudah terorganisasi untuk mencapai suatu tujuan.

House, dkk dalam Yukl (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dari seorang individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang untuk memberikan kontribusinya guna mencapai keefektifan dan kesuksesan organisasi. Sedangkan menurut Schein (1992), kepemimpinan adalah kemampuan untuk keluar dari budaya lama untuk memulai proses perubahan yang lebih adaptif. Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk merubah budaya lama ke budaya baru guna mencapai keefektifan dan kesuksesan organisasi.

Definisi tersebut menyiratkan pentingnya sebuah budaya organisasi baru untuk membuat sebuah perubahan menjadi sukses (Bass dalam Metclfq 2005). Lebih lanjut, Bass menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan saling berhubungan untuk mengatasi situasi sulit yang dihadapi perusahaan dengan menjadikan pemimpin sebagai panutan (role model), dan menginspirasi karyawan yang lain untuk berpartisipasi dalam perubahan

Dengan kata lain, organisasi mempengaruhi kepemimpinan seperti halnya kepemimpinan mempengaruhi budaya (Metcalf, 2000). Bass & Avolio (1990) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk memimpin perusahaan dalam proses perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasi (transformational leadership style), jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional (transactional

leadership). Banyak penulis yang menyamakan kepemimpinan transformational dengan kepemimpinan karismatik, akan tetapi ada beberapa hal yang membedakan keduanya. Greenberg (2003) menyatakan bahwa transformasi berada di atas kharismatik (beyond charisma), karena pemimpin yang transformasional pasti berkarisma, sedangkan pemimpin yang berkarisma belum tentu transformasional

Yukl (2002) menyatakan bahwa pemimpin yang karismatik dan transformasional berbeda karena pemimpin yang transformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pengikutnya dan mengurangi ketergantungan karyawan kepada pemimpinnya dengan jalan mendelegasikan wewenangnya kepada karyawan, mengembangkan keahlian dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan, menciptakan tim, memperbaiki komunikasi, mengurangi pengawasan-pengawasan yang tidak diperlukan serta membangun budaya yang kuat untuk mendukung pemberdayaan.

Kepemimpinan merupakan factor terpenting dalam suatu organisasi, Tindakan pemimpin akan mempengaruhi gerak suatu organisasi. Pemimpin yang dapat memerankan fungsi secara maksimal dan dapat mencapai tujuan tertentu yang disepakati dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang efektif. Dalam kehidupan organisasi yang didalamnya melibatkan berbagai pola interaksi antar manusia, baik secara individual maupun kelompok, masalah konflik merupakan fakta yang tidak dapat dihindarkan. Dan konflik itu sendiri merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan dan dianalisa. Oleh karna itu, konflik sebagai suatu proses sangat menarik dalam dunia manajemen

Dalam organisasi manapun, rasa kebersamaan di antara para anggotanya adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikinya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan, maupun antara pemimpin dengan bawahan, dalam mencapai tujuan organisasi. Tapi dalam hal tertentu mungkin akan timbul ketidaksesuaian antara para bawahan (Timbul persoalan). Apabila diantara mereka tidak

dapat menyelesaikan persoalan, pemimpin perlu turun tangan untuk segera menyelesaikan. Dan dalam hal memecahkan persoalan hubungan antara bawahan, pimpinan harus bersikap adil tidak memihak. Setiap orang pada dasarnya menghendaki ada pengakuan pada hasil karyanya dari orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan pada bawahannya baik dalam bentuk verbal maupun non verbal.

Peranan pimpinan dalam suatu organisasi adalah menciptakan rasa aman, dengan terciptanya rasa aman bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya merasa tidak tertanggung, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, bahkan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan. Dan bagaimana seorang pemimpin itu harus berperilaku terhadap konflik, perlu berorientasi kembali kepada berbagai teori kepemimpinan yang ada.

Kepemimpinan bersifat kreatif, adaptif, dan berhubungan dengan ketangkasan. Kepemimpinan melihat jauh ke depan dan dari luar organisasi, bukan hanya di permukaan dan di dalam organisasi. Secara singkat, ada lima peranan penting seorang pemimpin dalam organisasi, yakni:

1. Menciptakan visi
2. Membangun tim
3. Memberikan penugasan
4. Mengembangkan orang
5. Memotivasi anak buah

1. Menciptakan Visi

Seorang pemimpin bertugas membuat visi bagi organisasinya. Visi adalah pernyataan tentang cita-cita organisasi apa yang ingin dicapai dan akan menjadi seperti apa sebuah organisasi. Visi harus bisa menyatukan kepentingan yang berbeda-beda, sehingga dapat memudahkan proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Visi akan membantu pemimpin dan timnya dalam menghadapi tantangan perusahaan.

2. Membangun Tim

Seorang pemimpin harus dapat memilih orang-orang yang tepat untuk mengisi posisi yang tepat. Agar tidak sampai salah memilih anggota tim, tidak ada salahnya jika pemimpin meluangkan waktu untuk mewawancarai calon karyawan yang akan direkrutnya.

3. Mengalokasikan Tugas

Pemimpin yang baik mengenal anak buahnya dengan baik. Dia dapat menganalisa anggota timnya dan menempatkan orang yang mumpuni pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensinya. Pemimpin yang baik akan mengalokasikan tugas bagi anggota timnya sesuai dengan keahlian dan passion mereka masing-masing.

4. Mengembangkan Orang

Jaman telah berubah. Dulu, banyak orang yang setia bekerja di satu tempat untuk waktu yang lama. Tetapi sekarang, banyak orang tidak ragu untuk berpindah-pindah tempat kerja karena merasa tidak bisa berkembang di suatu tempat. Mereka ingin belajar dan menjadi lebih pintar. Seorang pemimpin harus memahami hal tersebut. Ia harus bisa membaca potensi orang-orang yang dipimpinya, serta mengembangkan kemampuan dan Value mereka.

5. Memotivasi Anak Buah

Tim yang bersemangat adalah kekuatan bagi organisasi yang sehat. Untuk menjaga semangat tim, pemimpin harus dapat menginspirasi dan memotivasi anak buahnya. Tim yang bahagia dan bersemangat pasti mau bekerja keras dan berusaha maksimal demi mencapai target dan kesuksesan organisasi.

Tujuan Pemimpin Melakukan Perubahan

1) Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Organisasi hanya dapat tetap eksis jika mampu merespon secara tepat perubahan lingkungan baik secara reaktif maupun proaktif.

2) Untuk melakukan modifikasi-modifikasi berbagai pola perilaku individu individu atau kelompok dalam suatu organisasi.

Organisasi bukan dijalankan oleh mesin, tetapi oleh manusia. Jadi setiap perubahan organisasi pada dasarnya mencoba untuk membuat para karyawan menggunakan pola perilaku baru dan mentaati aturan yang diberlakukan.

Sedangkan pemimpin yang karismatik melakukan banyak hal untuk meningkatkan citra (image) yang luar biasa misalnya kesan manajemen, pembatasan informasi, perilaku yang tidak umum, dan pengambilan resiko personal. Kepemimpinan yang transformasional terdiri dari tiga tipe perilaku (Bass, 1985), yaitu:

- Idealize influence adalah perilaku yang meningkatkan emosi pengikut dan identifikasi dengan pemimpin
- Individualized consideration adalah pemberian dukungan, dorongan, dan bimbingan kepada pengikut
- Intellectual stimulation adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut terhadap permasalahan-permasalahan, dan mempengaruhi pengikut untuk melihat permasalahan dengan perspektif yang baru.

Bass kemudian menambah satu lagi tipe perilaku dari kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1990), yaitu inspirational motivational yang merupakan perilaku untuk mengkomunikasikan visi yang akan datang menggunakan symbol untuk menfokuskan diri pada usaha bawahan, dan memberikan contoh-contoh perilaku yang tepat kepada pengikut.

4. Mengelola Perubahan

Mengelola perubahan merupakan hal yang harus dilakukan oleh pemimpin agar perubahan yang telah direncanakan dapat berhasil sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan. Salah satu permasalahan yang sering muncul pada proses perubahan adalah adanya penolakan terhadap perubahan (resistant to change). disinilah peran pemimpin

diperlukan untuk meyakinkan dan memotivasi para karyawan untuk melakukan perubahan.

Cummings & Worley (2005), mengemukakan bahwa pengelolaan perubahan terfokus pada pengidentifikasian sumber-sumber penolakan terhadap perubahan dan mencari cara bagaimana penolakan-penolakan tadi dapat diselesaikan. Penolakan terhadap perubahan merupakan fenomena yang timbul dalam proses perubahan. Connor dalam Yukl (2002) menjelaskan beberapa hal yang menyebabkan penolakan, yaitu:

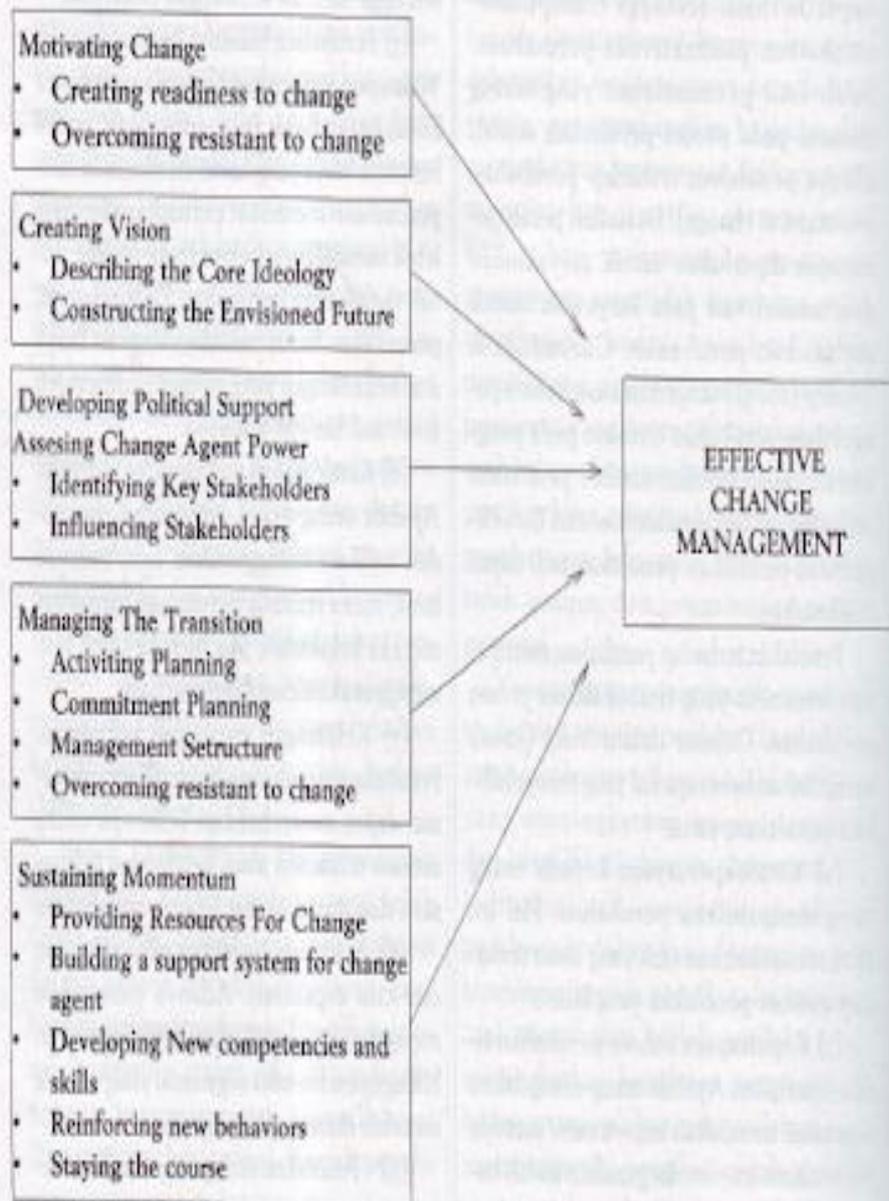
1. Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan. Hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain.
2. Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan. Apabila orang-orang dalam organisasi merasakan bahwa cara/metode yang selama ini mereka gunakan sudah baik, maka adanya rencana perubahan akan membuat mereka menolak.
3. Kepercayaan bahwa perubahan tidak dapat dilakukan. Proses perubahan yang akan dilakukan membutuhkan usaha yang besar, sehingga perubahan yang radikal dapat menyebabkan orang meragukan keberhasilan perubahan.
4. Ancaman ekonomi. Perubahan yang akan dilakukan membuat karyawan merasa terancam dari segi ekonomi, misalnya perubahan dapat menyebabkan kehilangan pendapatan karena pemutusan hubungan kerja (PHK) atau penggantian manusia dengan teknologi informasi, sehingga mereka kehilangan pekerjaan.
5. Perubahan biasanya berbiaya tinggi. Walaupun perubahan biasanya membawa keuntungan besar bagi perusahaan, tetapi besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan membuat perusahaan berfikir lebih mendalam sebelum menentukan untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini, perusahaan harus

membandingkan biaya dan keuntungan yang mungkin diperoleh (cost and benefit analysis).

6. Ketakutan akan kegagalan individu. Apabila orang-orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara/metode lama maka rencana perubahan membuat mereka ketakutan, jika mereka tidak bisa menggunakan cara/metode baru.
7. Kehilangan status dan kekuasaan. Perubahan-perubahan besar dalam organisasi dapat menyebabkan beberapa orang merasa terancam akan kehilangan kekuasaan dan status akibat adanya perubahan.
8. Ancaman terhadap nilai-nilai dan cita-cita organisasi. Adanya perubahan menyebabkan ketakutan-ketakutan akan hilangnya nilai-nilai organisasi yang selama ini telah dianut oleh organisasi.
9. Penolakan akan pengaruh (Resentment of interference). Ada beberapa orang yang menolak untuk berubah karena mereka tidak mau dikontrol oleh orang lain.

Untuk mengelola perubahan dalam organisasi, Cummings & Worley (2005) mengemukakan lima elemen kunci untuk memimpin perubahan. Kelima aktivitas yang merupakan aktivitas yang memberikan kontribusi untuk mengelola perubahan secara efektif, dapat dilihat pada Gambar 1 berikut :

Gambar 1
Mengelola Perubahan Efektif



Sumber: Cummings and Worley (2003)

5. Strategi Mengatasi Penolakan Perubahan Organisasi

Adapun penolakan terhadap perubahan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya kepercayaan. Orang akan menolak perubahan bila ada saling tidak percaya di antara pihak yang terlibat.
2. Ketakutan akan hilangnya peluang dan kenyamanan yang ada (status quo). Setiap perubahan yang dianggap mengancam status quo seperti hilangnya status dan kekuasaan , penurunan pendapatan, peluang promosi, kenyamanan, keamanan, dls cenderung akan ditolak.
3. Penilaian yang berbeda. Penolakan terhadap perubahan sering terjadi bila para partisipan berbeda dalam hal evaluasi atas biaya, keuntungan dan keberhasilan perubahan.
4. Toleransi rendah terhadap perubahan. Orang yang mempunyai toleransi rendah akan menentang rencana atau gagasan baru meskipun usulan perubahan dipahami sebagai sesuatu yang baik bagi organisasi.

Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan yaitu:

1. Pendidikan dan Komunikasi Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya

dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

BAB III

PENUTUP

1,1 Kesimpulan

Dari pernyataan di atas dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam kehidupan manusia, perubahan tidak dapat dihindari. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke administrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. Oleh karena perubahan memang selalu terjadi dan pasti akan selalu terjadi, pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah disamping harus memiliki kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi diluar organisasi yang dipimpinnya dan mampu memperhitungkan dan mengakomodasikan dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi itu, mutlak perlu pula untuk mempunyai keterampilan dan keberanian untuk melakukan perubahan didalam organisasi demi peningkatan kemampuan organisasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Oleh karena itu untuk menghadapi perubahan kita perlu melakukan manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.
3. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

1,2 Saran

Sebagai seorang pemimpin suatu organisasi harus bisa menempatkan segala perubahan yang terjadi di dalam organisasi, baik perubahan yang bersifat positif ataupun negatif. Sehingga dapat mencapai suatu tujuan dari organisasi tersebut. 2. Para pembaca dapat memanfaatkan makalah ini sebagai acuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan.

Daftar Pustaka

Gery yukl, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi ke Tujuh

Dr. Winardi, S.E, Kepemimpinan Dalam Manajemen (Penerbit :Rhieka Cipta).

Dr. M. Sutikno, Pemimpin & Kepemimpinan (Pernerbit : Holistica)