

“You are the sole creator of your experience.” — Luke Rhinehart

KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN MANAJEMEN MEMIMPIN PERUBAHAN MANAJEMEN (LEADING TO CHANGE MANAGEMENT)

Jaluanto.SPT.¹

bestjalu@gmail.com

Nouke Axon Komansilan²

nouke.reksonegoro@yahoo.com

Abstrak

Perubahan manajemen merupakan kebutuhan suatu organisasi yang tidak dapat dihindarkan dari waktu ke waktu. Perubahan ini menjaditanggung jawab semua anggota organisasi, terutama sekali pemimpinnya. Untuk itu, pemimpin harus merencanakannya dan selalu memantau pelaksanaan perubahan manajemen agar sesuai dengan harapan semua pihak.

Untuk menuju perubahan manajemen, diperlukan persiapan yang matang, seperti: Keadaan Psikologis Untuk Perubahan, Memahami inisiatif perubahan, Melibatkan kepemimpinan puncak, Mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan potensial atau sebagai motor penggerak, Memetakan proses perubahan, Membangun sistem komunikasi yang efektif, Memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan, Memberikan pelatihan bagi para manajer yang masih membutuhkan bantuan, dan Mengukur keberhasilan.

Pemimpin harus bersikap secara positif terhadap baik dalam perencanaan perubahan manajemen, maupun pada saat implementasi perubahan manajemen dimaksud. Pemimpin yang tidak mempunyai sikap yang baik terhadap keadaan organisasinya, hanya akan menjadi bahan perolokan atau akan menimbulkan sikap sinis bawahannya, dapat juga lebih parah lagi yaitu penyimpangan perilaku yang akan menyebabkan organisasi menjauh dari tujuan perubahan manajemen. Kepemimpinan transformasional sekiranya merupakan salah satu langkah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan perubahan manajemen. Selain itu, perilaku organisasi positif dari bawahan tetap harus dijaga atau dibina dengan seksama sehingga menjadi kontributor yang penting bagi perubahan manajemen sebagaimana yang direncanakan semua pihak dalam organisasi.

Kata kunci:

Perubahan manajemen, Kepemimpinan transformational, perilaku organisasi positif.

Absract

Change management is the need of an organization that is inevitable from time to time. This change is the responsibility of all members of the organization, particularly its leader. To that end, leaders should plan and constantly monitor the implementation of management changes to match the expectations of all parties. To get to a change of management, necessary preparation, such as: Psychological state for Change, Understanding the change initiative, involving the top leadership, identifying people who might be a potential obstacle or as a driving force, Mapping the process of change, Developing an effective communication system, Providing support Adequate and development, provide training for managers who are still in need of assistance, and Measuring success. Leaders must behave positively on better planning management changes, as well as upon the implementation of management changes intended. Leaders who do not have a good attitude towards the state of the organization, only to be ridiculed or will lead to cynicism subordinates, may also worse that is deviant behavior that will lead to organizational change management away from the goal. If only transformational leadership is one of the steps required in the implementation of management changes. In addition, positive organizational behavior from subordinates should still be maintained or carefully nurtured so that it becomes an important contributor to the change of management as planned all the parties in the organization. Keywords: Change management, transformational leadership, positive organizational behavior

¹ Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang

² Pengusaha di Jakarta

1. PENDAHULUAN

Pumpunan diskusi perubahan manajemen atau, secara praktikal, disebut pula perubahan pengendalian manajemen, atau bahkan memimpin perubahan manajemen, tidak akan terlepas dari pengaruh perubahan lingkungan bisnis, peraturan pemerintah, perundang-undangan, tekanan politik, bahkan karena alasan perubahan cuaca/iklim. Hal yang terakhir sepertinya mengada-ada. Misalkan, kantor perlu dicat kembali karena warna cat sudah pudar pengaruh cuaca. Pada saat untuk implementasi cat apa yang sebaiknya digunakan dapat memunculkan seribu alasan dari para pegawai dan manajernya. Katakanlah warna cat baru telah diputuskan kemudian persoalan kapan dilaksanakan pengecatan tersebut. Apakah pengecatan pada saat jam kerja, atau setelah jam kerja atau pada malam hari. Sebuah gambaran sesuatu hal kecil dapat menjadi rentetan peristiwa yang panjang sampai sang manajer mengambil keputusan mengenai pengecatan tersebut baik warna maupun kapan dikerjakan dan oleh siapa pelaksananya.

Manajemen organisasi apapun akan mengalami perubahan karena beribu alasan, baik kemungkinan tuntutan dari eksternal maupun dari pihak internal. Dari eksternal misalkan serikarnal misalkan serikat pekerja menuntut dihapuskan sistem outsourcing atau peraturan pemerintah tentang penyesuaian upah minimal, ataaau perubahan teknologi informasi yang mendorong organisasi untuk membuat websitenya sebagai duta

memperkenalkan organisasinya ke pada dunia.

Pada masa industrialisasi, sistem manajemen suatu organisasi diatur dengan struktur organisasi yang ketat untuk menunjukkan siapa atasan dan siapa bawahan. Kemudian atasan akan menentukan tugas dan kewajiban bawahannya beserta jam kerjanya dan alur tanggung jawabnya. Inilah gambaran manajer sebagai atasan mempunyai otoritas besar sehingga dia dapat memutuskan segala sesuatunya. Pada era masyarakat informasi, *today*, manajemen lebih dari sekedar manajer melakukan apa yang harus dikerjakan dengan baik oleh para pegawainya. Pegawai dapat mengatur pekerjaan dan jam kerjanya sendiri, dalam konteks era informasi, tanpa harus mempunyai jabatan tertentu terlebih dahulu. Hal ini lah yang menjadikan fungsi manajemen (dari perencanaan sampai pengawasan) sebagai tugas atau urusan setiap orang (Mitch McCrimmon, 2010).

Biasanya, perubahan dilaksanakan karena terjadi persoalan dalam suatu proses pekerjaan atau bisnis. Hal ini mudah dibicarakan, akan tetapi dalam kenyataannya tidaklah demikian. Perubahan sering kali rumit dan membuat berbagai pihak frustrasi (Bill Holmberg, 2009). Tanpa proses perubahan manajemen, banyak pihak berasumsi setiap perubahan membawa kebaikan, sampai terbukti bahwa perubahan dimaksud tidak berakibat perbaikan tetapi justru memunculkan kerugian besar (Bill Holmberg, 2009).

Kemudian daripada itu, banyak pihak mempersoalkan, perubahan manajemen atau perubahan

kepemimpinan. Perlukan keduanya dilaksanakan atau keduanya merupakan hal yang sama, perubahan manajemen berarti perubahan kepemimpinan, *vice versa*.

Perubahan manajemen merupakan proses perubahan dengan sarana yang dapat mengurangi benturan atau konflik anggota organisasi dengan tujuan perubahan yang dimaksud pihak manajemen dilaksanakan sebagaimana yang diharapkan. Sementara itu, perubahan kepemimpinan merupakan perubahan kekuasaan, pengaruh, visi dan proses yang membutuhkan energi besar untuk tranformasinya (John Kotter, 2011). Dengan demikian, perubahan manajemen berbeda dengan perubahan kepemimpinan. Perubahan manajemen belum tentu perubahan kepemimpinan akan tetapi perubahan kepemimpinan dapat dipastikan akan terjadi perubahan manajemen.

Dari uraian tersebut di atas, maka dirumuskan permasalahannya seperti berikut: “bagaimana perubahan manajemen sebaiknya dilaksanakan dan bagaimana peranan kepemimpinannya dalam memandu dan mengendalikan perubahan manajemen?”

Penulisan karya tulis ilmiah ini menggunakan metode penelitian studi kepustakaan (*library reseacrh*).

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif. Hal ini dimaksudkan pendalaman kajian dan solusi yang akan didapat pada satu persoalan penelitian saja, yaitu bagaimana

perubahan manajemen sebaiknya dilaksanakan oleh anggota organisasi. Sedangkan, metode riset yang digunakan adalah Pendekatan pragmatis (*pragmatic approach*). Pendekatan ini untuk membangun teori berdasarkan kepada konsep penggunaan atau kegunaannya.

Penulisan karya ilmiah ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*library reseach*), karena Pertama: karena persoalan penelitian dapat dijawab lewat penelitian pustaka, yaitu kajian dari jurnal terpilih yang didasarkan pada perumusan masalah; dan mengharapkan datanya dari riset lapangan akan diperoleh dikemudian hari. Kedua: studi pustaka diperlukan sebagai satu tahap tersendiri yaitu studi pendahuluan untuk memahami gejala baru yang terjadi dalam masyarakat. Ketiga: data pustaka tetap andal untuk menjawab persoalan penelitiannya.

3. PEMBAHASAN

3.1. Pengertian Manajemen Perubahan

Banyak orang yang meragukan bahwa perubahan akan menjadi lebih baik, hidup di era perubahan dipandang sebagai penting jika memang organisasi dan umat manusia ingin bertahan hidup (Dunphy et al, 2007;. Kanter, 2008; Sackmann dkk ., 2009). Itulah pentingnya sekarang perubahan dilihat sebagai tanggung jawab utama dari orang-orang yang memimpin organisasi, sebagai kebangkitan pemimpin transformasional (Burns, 1978; Bass, 1995, Yukl, 2010). Demikian pula sebuah survei

global oleh McKinsey & Company (2008) menyimpulkan bahwa hanya dengan berubah terus dan berharap organisasi dapat bertahan hidup.

Manajemen Perubahan, sering disebut Change Control, hanyalah proses pengelolaan sebagian besar perubahan yang dapat memiliki efek positif ATAU negatif pada setiap lingkungan, Sumber Daya Manusia, atau hanya cara sebuah kantor kecil bekerja. Sederhananya, manajemen pengendalian adalah tindakan penundaan proses pengambilan keputusan sebelum tahap implementasi untuk memeriksa apakah perubahan dapat mempengaruhi lebih dari ruang lingkup kegiatan dimaksud (Bill Holmberg, 2009)

Selain daripada itu, Perubahan manajemen adalah sebuah pendekatan untuk transisi individu, tim, dan organisasi untuk keadaan masa depan yang diinginkan (Kotter, J, 2011) Dalam beberapa konteks manajemen proyek, manajemen perubahan mengacu pada proses manajemen proyek dimana perubahan proyek secara resmi diperkenalkan dan disetujui (Filicetti, John, 2007).

Selanjutnya, Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan, baik dari perspektif organisasi dan pada tingkat individu. Sebuah istilah yang agak ambigu, manajemen perubahan setidaknya memiliki tiga aspek yang berbeda, termasuk: beradaptasi dengan perubahan, mengendalikan perubahan, dan mempengaruhi perubahan.

Pendekatan proaktif untuk menghadapi perubahan merupakan inti dari ketiga aspek. Untuk sebuah organisasi, manajemen perubahan berarti menetapkan dan mengimplementasikan prosedur dan / atau teknologi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan keuntungan dari peluang perubahan (Margaret Rouse, 2010).

Perubahan Manajemen (Nickols, F, 2010) digunakan untuk menggambarkan:

Tugas mengelola perubahan;

- 1) Suatu area praktek profesional;
- 2) Sebuah badan pengetahuan (terdiri dari model, metode, teknik, dan alat-alat lainnya), dan
- 3) Sebuah mekanisme kontrol (terdiri dari persyaratan, standar, proses dan prosedur). Manajemen Perubahan ini juga digunakan untuk menggambarkan proses perubahan dalam sistem komputerisasi, praktik penebangan terbaik atau upgrade sistem, misalnya. Fokus manajemen perubahan adalah hal-hal atau faktor-faktor yang berkaitan dengan pengalaman orang-orang dan proses organisasi. Pendekatan sistematis dan penerapan pengetahuan, alat dan sumber daya untuk menghadapi perubahan. Manajemen perubahan berarti mendefinisikan dan mengadopsi strategi perusahaan, struktur, prosedur dan teknologi

untuk menghadapi perubahan kondisi eksternal dan lingkungan bisnis. (SHRM Istilah Sumber Daya Manusia Syarat, www.shrm.org). Lebih lanjut, pendekatan perubahan manajemen (change management) secara ringkas dapat dilihat pada tabel yang terdapat pada lampiran.

3.2. Menuju Perubahan Manajemen

Dalam perekonomian penuh gejolak saat ini, perusahaan-perusahaan secara agresif mencari cara untuk pengurangan kompetisi dari dalam sehingga muncul kekuatan untuk restrukturisasi radikal. Tetapi, mereka sering menghadapi batu sandungan yang signifikan, yaitu kebanyakan organisasi tidak tahu bagaimana mempersiapkan karyawan mereka untuk menangani inisiatif perubahan.

Bahkan, hanya 25% dari responden jajak pendapat terbaru yang dilakukan oleh Right Management sepakat bahwa tenaga kerja mereka secara efektif merespon perubahan. Sebaliknya, 31% melaporkan tenaga kerja mereka tidak mampu beradaptasi dengan perubahan, mempertahankan produktivitas dan keterlibatan pada risiko. Sementara itu, 40% melaporkan bahwa tenaga kerja mereka mengatasi perubahan, namun semangat

mereka meredup. Hal ini dikarenakan kurangnya perencanaan dan kesiapsiagaan sehingga berakibat strategi perubahan manajemen cenderung gagal, merusak kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan, dan inisiatif perubahan yang dirancang tidak menghasilkan pembaharuan yang diharapkan (Deborah Schroeder, 2009)

Untuk satu hal masalah tersebut di atas, adalah masalah dari sifat manusia: Kebanyakan orang mengalami kesulitan dalam berurusan dengan perubahan. Tapi, lebih dari itu, mereka tidak memiliki ciri-ciri perilaku tertentu yang diperlukan untuk beradaptasi dengan mudah terhadap perubahan keadaan sulit. Penelitian Right Management menemukan bahwa mengevaluasi kemampuan individu untuk secara efektif menghadapi perubahan yaitu dengan menganalisis sejumlah faktor kunci yang berkaitan dengan sifat manusia, seperti kemampuan untuk tetap tenang bahkan dalam situasi stres dan untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan selama masa perubahan (Deborah Schroeder, 2009).

3.3. Keadaan Psikologis Untuk Perubahan

Selama masa pergolakan yang dihadapi organisasi kontemporer, kemampuan untuk menjadi reseptif

dan responsif terhadap perubahan menjadi penting. Sejumlah faktor dapat memfasilitasi kemampuan organisasi untuk perubahan termasuk konteks pekerjaan bagaimana perubahan perilaku terjadi (Porras dan Robertson, 1992). Iklim organisasi merupakan komponen penting untuk membentuk kontekstual tindakan karyawan (Litwin dan Stringer, 1968) termasuk perubahan perilaku karyawan (Burke dan Litwin, 1992).

Sebuah kerangka konseptual proses perubahan (Porras dan Robertson, 1992), bahwa kognisi karyawan dalam konteks kerja dan perubahan perilaku, menunjukkan bahwa persepsi iklim kerja, atau iklim psikologis (James dan Jones, 1974), harus memainkan peran integral dalam mengubah proses. Dengan demikian, isu penting adalah bagaimana persepsi perubahan iklim organisasi yang dibentuk di antara karyawan. Sedangkan dari penelitian Tierney (1999) diketahui bahwa mengenali hubungan kerja sebagai pendahulu untuk perubahan iklim psikologis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh potensi hubungan atasan-karyawan dan hubungan tim-karyawan dalam perubahan iklim psikologis karyawan. Efek relasional dapat diketahui dengan tiga cara.

Pertama, kualitas hubungan itu diuji untuk menentukan efeknya pada persepsi iklim kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan hubungan yang kuat antara atasan dan karyawan, dan antara karyawan dengan anggota tim mereka, terkait dengan karyawan yang merasa bahwa

mereka bekerja dalam konteks pengambilan risiko dan status quo. Selain itu, komunikasi terbuka, kepercayaan, kebebasan operasional, dan pengembangan karyawan. Di sini, terdapat lima kondisi yang diperlukan bagi munculnya perubahan individu dan organisasi. Temuan ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa kualitas hubungan dalam lingkungan kerja dapat benar-benar memberikan karyawan dengan kondisi kerja yang kondusif untuk berubah. Meskipun karyawan diminta untuk merespon perubahan iklim organisasi secara keseluruhan, belum tentu mereka mampu segera merespon dalam konteks organisasi yang lebih besar, atau bahkan pengalaman pribadi dengan supervisor dan team-members mereka yang cukup mendalam untuk membentuk persepsi mereka terhadap iklim secara keseluruhan. Cara kedua, hubungan kerja dihipotesiskan untuk mempengaruhi iklim psikologis karyawan untuk menghadapi perubahan adalah melalui sifat persepsi iklim hubungan sosial. Dibangun tingkat keselarasan antara persepsi iklim oleh karyawan dan orang-orang daritim supervisor dan tim kerja. Hasil penelitian secara parsial mendukung hubungan ini. Tampaknya tim yang memandang iklim sebagai *change conducive*, menjadi mereka berbagi pandangan yang sama.

Cara ketiga, penelitian ini menunjukkan leader-member exchange (LMX) dalam kondisi kualitas tinggi, supervisor atau pandangan positif tim terhadap perubahan iklim akan menghasilkan lebih banyak persepsi positif

karyawan terhadap perubahan iklim. Meskipun hasil penelitian tidak mendukung efek interaktif untuk kualitas tim dan dalam hal tim melihat iklim, mereka tidak mengungkapkan bahwa karyawan dapat memiliki persepsi yang baik terhadap iklim tersebut ketika mereka memiliki kesempatan mendapatkan hubungan yang menguntungkan dengan seorang supervisor pada saat organisasi mengalami perubahan iklim yang kondusif. Jadi meskipun persepsi tim terhadap iklim dapat mempengaruhi iklim psikologis karyawan. Secara independen, kualitas hubungan karyawan-tim membaik, hanya ketika kualitas hubungan atasan-karyawan diperhatikan.

Lebih lanjut daripada tersebut di atas, sebuah kesuksesan perubahan manajemen dapat melalui beberapa langkah-langkah lain, sebagaimana Deborah (2009) mengatakan sebagai berikut:

1) Memahami inisiatif perubahan

Untuk membuat rencana yang efektif, manajemen puncak perlu mengetahui apa yang terjadi selama perubahan sebelumnya sebelum inisiatif perubahan dijalankan. Ini berarti bekerja dengan para pemimpin dan karyawan untuk mempelajari bagaimana untuk berhasil, apa yang tidak berhasil dan apa kesenjangan perlu diisi.

2) Melibatkan kepemimpinan puncak

Untuk mencapai keberhasilan terbaik, sangat penting, perlu keterlibatan para pemimpin senior, termasuk CEO, yang

berada di balik usaha perubahan manajemen. Memang, para pemimpin perlu untuk mendorong perubahan di seluruh organisasi. Untuk itu, praktisi HR harus menunjukkan kepada eksekutif bahwa perubahan manajemen merupakan sebuah kebutuhan untuk memastikan strategi manajemen selaras dengan strategi bisnis.

3) Mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan potensial atau sebagai motor penggerak

Dari identifikasi ini, pihak manajemen puncak dengan menggunakan penilaian tertentu dapat membantu individu untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Mereka mungkin juga meminta karyawan untuk berbagi temuan dengan manajer mereka, yang dapat membantu membangun kesadaran tentang bagaimana mereka bereaksi saat terjadi perubahan.

Manajer juga dapat menggunakan hasil temuan untuk membuat profil tim dan membahas bagaimana perilaku individu yang dapat mempengaruhi dinamika kelompok. Dalam proses ini, mereka juga dapat merujuk kepada penilaian tersebut untuk menciptakan kebersamaan, menemukan hambatan potensial dan jalan keluarnya atau bahkan menemukan bawahan yang dapat dijadikan motor penggerak perubahan di tingkat bawah.

4) Memetakan proses perubahan

Yang paling penting adalah penentuan bidang utama yang menyebabkan karyawan cenderung terpengaruh-apa pun- dari suatu sistem manajemen kinerja yang baru karena reorganisasi tim. Kemudian, menempatkan sistem di tempat yang tepat untuk membantu mereka beradaptasi dengan perubahan. Juga dapat mempertimbangkan restrukturisasi sistem penghargaan untuk memperkuat perilaku tertentu.

5) Membangun sistem komunikasi yang efektif

Mengkomunikasikan visi dan merencanakan dan meyakinkan visi bagi seluruh anggota organisasi. Ini berarti membangun kinerja sistem manajemen meskipun melalui intranet biasa.

6) Memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan

Manajer lini memimpin karyawan melalui perubahan. Ini mungkin berinteraksi melalui kelompok atau satu-satu karyawan, tergantung pada keadaan. Dalam beberapa kasus, sangat membantu manajer jika bersama-sama karyawan terlibat proses perubahan sehingga menjadi pengalaman yang berharga. Pada saat yang sama, manajer harus mengadakan pertemuan khusus dengan setiap anggota tim.

7) Memberikan pelatihan bagi para manajer yang masih membutuhkan bantuan

Hal ini diperlukan agar manajer dapat mendorong perubahan melalui organisasi. Jika mereka tidak dapat secara efektif mengkomunikasikan visi dan strategi dan terlibat dalam tim melalui proses, inisiatif perubahan akan tidak berhasil. Manajer perlu memberikan kejelasan peran dan memastikan karyawan selaras dengan strategi baru untuk memenuhi standar kinerja dan mencapai tujuan.

8) Mengukur keberhasilan

Mendefinisikan kesuksesan di awal dan metrik yang akan digunakan untuk menilai apakah organisasi sudah mencapai tujuan dan sasaran. Sebagai contoh, dalam beberapa kasus, perlu mengukur kemampuan seorang manajer yang memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawan tentang perubahan.

Dalam situasi seperti ini, mungkin tepat untuk meminta laporan dan langsung melakukan evaluasi mengenai interaksi mereka. Di sisi lain, jika Keberhasilan didefinisikan sebagai bagaimana organisasi secara keseluruhan mengelola perubahan, maka meminta karyawan untuk mengisi survei pendapat sebelum dan sesudah inisiatif perubahan.

3.4. Pemimpin Bersikap Terhadap Perubahan Manajemen

1) Arti Penting Sikap Pemimpin

Nadler, Thies dan Nadler (2001) menunjukkan bahwa, perubahan yang efektif terjadi, dan perubahan budaya tertentu, menuntut keterlibatan aktif dari CEO dan tim eksekutif. Para pemimpin puncak harus berperan sebagai kepala arsitek dari proses perubahan. Cartwright dan Cooper (1993) menunjukkan bahwa karyawan di semua tingkatan terlibat dalam perubahan. Salah satu kesulitan yang paling umum berasal dari apa yang disebut 'perbedaan budaya. Cartwright dan Cooper lebih lanjut menunjukkan bahwa upaya berkonsentrasi pada tingkat manajemen senior hanya dapat menyebabkan munculnya beberapa budaya di seluruh organisasi, tabrakan budaya dan adaptasi budaya dalam organisasi menjadi lambat.

Kavanagh, Marie H, dan Ashkanasy, Neal M. (2006) menemukan Pemimpin perubahan organisasi harus kompeten dan terlatih dalam proses transformasi organisasi jika merger ingin berhasil, misalnya. Pemimpin mengendalikan rasionalisasi. Pemimpin harus memastikan bahwa peserta merasa sebagai bagian dari pengambilan keputusan, dan terlibat dalam proses, tetapi sebaliknya jika tidak terlibat, anggota organisasi menjadi sinis dan tidak responsif, mereka berpikir hanya” lips service” untuk konsultasi tetapi tidak terjadi dalam kenyataan. Selain itu, karisma seorang

pemimpin harus divalidasi oleh pengakuan pengikutnya, diilustrasikan oleh, "Apakah memiliki pemimpin yang berbeda selama proses. Tidak ada konsultasi, gaya manajemen reaktif daripada proaktif. Tidak ada loyalitas yang ditunjukkan kepada staf oleh manajemen. Untuk mendapatkan dedikasi dan loyalitas staf, pemimpin harus mengekspresikan dedikasi dan loyalitas kepada staf. Kenyataannya tidak ada pemimpin telah melakukan ini". Dengan demikian, mereka menyarankan bahwa mengubah sebuah organisasi perlu mengarahkan energi dan upaya menuju empat aspek identifikasi kehidupan organisasi:

- (1) perilaku pimpinan lembaga,
- (2) pemilihan dan pelaksanaan strategi pengelolaan yang tepat (terutama mengubah strategi manajemen);
- (3) pemahaman tentang struktur organisasi dasar, sistem, dan proses formal (budaya), dan
- (4) tindakan yang diambil oleh para pemimpin yang mempengaruhi penerimaan perubahan oleh individu yang memainkan peran kunci dalam sistem formal dan informal.

2) Peranan Senior Leadership dalam Perubahan Manajemen

Kepemimpinan dan kemampuannya untuk meramalkan dan memprediksi bagaimana organisasi harus mempersiapkan diri untuk mengasimilasi perubahan yang akan mendapatkan keuntungan ekonomi, baik sekarang dan di

masa depan. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi, nilai, sikap, investasi, pelatihan, dan pengembangan yang harus dijalin ke dalam budaya dan skema pengalaman kolektif para anggota organisasi dan visi bersama. Kepemimpinan harus memiliki wawasan dan komitmen untuk melihat cukup jauh ke masa depan untuk memprediksi jalur perubahan sehingga memungkinkan pergeseran teknologi menjadi kompetensi yang lebih baik daripada kompetensi yang menghancurkan (Mackenzie, 2005).

Jika pemimpin melawan budaya yang sedang berlaku, berarti meningkatkan intensitas pertempuran. Budaya harus berubah hanya jika tidak dapat masuk ke masa depan. Kennedy dan Deal memperingatkan pemimpin senior agar dibuang "yang telah mencoba untuk memaksakan budaya baru pada perusahaan yang ada, hanya untuk mempertahankan budaya lama dan sebagai pemenang dan karyawan sebagai korbannya". Sementara itu, ancaman eksternal terhadap organisasi harus diakui sebagai kebutuhan organisasi secara internal untuk mengubah - bukan hanya kehendak dari pemimpin baru. (Kennedy dan Deal 2000, 175). Ketidakpercayaan senior manajer dapat menyebabkan karyawan untuk lebih fokus pada kepentingan individu daripada holistik pada kepentingan organisasi. Garis pandang mengenai perubahan dapat secara drastis berbeda antara manajer dan karyawan. "Mereka yang melihat

diri mereka sebagai yang menciptakan perubahan organisasi sebagai proses yang disengaja (yaitu, manajemen puncak secara resmi memimpin perubahan) akan memiliki perspektif yang berbeda dengan mereka yang berada di akhir menerima perubahan" (Woodward & Hendry 2004, 159). Manajer senior harus mengakui unsur manusia dan dampak perubahan tersebut terhadap individu. Kemampuan untuk mengatasi dan menyerap perubahan harus menjadi prasyarat atau perencanaan dan investasi untuk perubahan menjadi sia-sia. "Terlalu sering, perhatian diberikan secara eksklusif sebagai keterampilan dalam mengelola perubahan, tanpa memperhatikan kemampuan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menyerap perubahan," terutama ketika perubahan itu radikal daripada sekedar perubahan (Woodward & Hendry 2004, 156).

Kebutuhan untuk mengatasi stres yang muncul dari perubahan merupakan kultur resiliensi (resilience). Kebutuhan karyawan untuk mengatasi stres dapat muncul dari persepsinya sebagai berikut: akuntabilitas yang sedang meningkat tetapi sumber daya malah berkurang, manajemen yang berfokus terlalu banyak pada tugas justru mengabaikan karyawan, perasaan tidak aman, dan karyawan keluar. Hal ini membuat manajer tidak memiliki kemampuan untuk mengatasi (Woodward & Hendry 2004, 162). Karyawan mengatasi dan menyerap perubahan dalam tingkat yang jauh lebih besar jika mereka merasa bahwa mereka

memiliki keterampilan dan kemampuan untuk menghadapi tantangan perubahan. Komunikasi yang buruk, miskin hubungan di lingkungan kerja, keterlibatan rendah, miskin keterampilan dan pengalaman dan motivasi yang rendah untuk berubah, merupakan faktor-faktor yang diidentifikasi menjadikan karyawan sebagai hambatan untuk menyerap dan mengatasi perubahan (Woodward & Hendry 2004, 164).

3) Resistensi terhadap Perubahan

Sifat resistensi terhadap perubahan dalam organisasi dan mengeksplorasi peranannya dalam manajemen perubahan yang efektif. Resistance dianggap sebagai elemen penting dari perubahan bukan sesuatu yang berlawanan (Alexis Downs, 2012). Resistensi terhadap perubahan sebagai campuran kompleks dari konteks, sikap, dan proses, seperti dijelaskan oleh Macri et al. (2002). Apa yang tampak adalah gambaran resistensi terhadap perubahan organisasi sebagai akibat dari ancaman terhadap identitas. Identitas individu terdiri dari karakteristik pribadi dan keanggotaan kelompok.

Sebagaimana Petriglieri (2011) menunjukkan, orang menghargai identitas mereka, dari mana identitas mereka, berasal dari individunya sendiri. Identitas, meskipun, mudah ditempa, identitas dapat diubah, keluar, atau masuk. Misalnya, Petriglieri (2011) menjelaskan, keluar dari identitas profesional mereda jika individu memiliki identitas alternatif. Meskipun terdapat

kelenturan identitas, individu enggan untuk mengubah identitas, dan ancaman identitas dapat didefinisikan sebagai pengalaman yang merugikan nilai atau makna identitas.

4) Kepemimpinan Transformasional Dalam Konteks Perubahan

Pemimpin Transformasional, karismatik, dan visioner dapat berhasil mengubah status quo dalam organisasi mereka dengan menampilkan perilaku yang tepat pada tahap yang tepat dalam proses transformasi. Ketika ada kesadaran bahwa cara-cara lama tidak lagi bekerja, para pemimpin tersebut dapat melakukan pengembangan visi yang menarik untuk masa depan. Sebuah visi yang baik memberikan baik strategis maupun fokus pada motivasi. Ini merupakan pernyataan yang jelas tentang tujuan organisasi dan, pada saat yang sama, sumber inspirasi dan komitmen (Eisenbach, Regina dkk. 1999). Pemimpin menjadi aktor perubahan yang dapat merakit dan memotivasi kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin upaya perubahan (Kotter, 1995).

Pemimpin Transformasional yang ingin melaksanakan perubahan manajemen harus berhati-hati untuk mencocokkan nilai-nilai yang dianut dan dilaksanaknakan. Mereka harus melakukan ini meskipun perubahan lingkungan organisasi terus menerus membuat kesesuaian tersebut sangat sulit (Eisenbach, Regina dkk. 1999). Kurangnya perubahan terus-menerus dapat membuat karisma atau dimensi pengaruh yang ideal

dari kepemimpinan transformasional perlu diperbaharui. Hal ini menunjukkan pentingnya pengaturan dalam kepemimpinan transformasional dan variabel kontekstual (seperti perubahan lingkungan) yang mempunyai peran dalam menentukan efektivitas kepemimpinan karismatik dalam suatu organisasi.

5) Perilaku Organisasi Positif

Pemimpin Transformasional yang ingin melaksanakan perubahan manajemen perlu pula memberikan perhatian secara proposional terhadap perilaku organisasi positif. Pemimpin harus bersikap positif terhadap perubahan manajemen yang dicanangkannya, sehingga memberikan dorongan positif karyawan atau bawahan pada arah yang sama. Perilaku organisasi positif karyawan atau bawahan merupakan aset yang tidak ternilai harganya.

Para ahli berpendapat bahwa perubahan terus-menerus membutuhkan karyawan untuk mengubah tidak hanya rutinitas kerja, tetapi juga perilaku sosial (misalnya, hubungan dengan manajer dan rekan-rekan mereka). Untuk mengatasi tantangan dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja, karyawan secara selektif mempertahankan unsur efektifitas rutinitas kinerja mereka dan mengintegrasikannya dengan kinerja organisasi yang baru yang, agar lebih efisien (Feldman & Pentland, 2003). Akibatnya, karyawan tersebut sering mengalami kesulitan dan ketegangan dalam menjaga tingkat

kinerja dari sebelumnya, sambil beradaptasi dengan persyaratan pekerjaan baru mereka (Carter, et.al 2012)

Selanjutnya, hasil yang diperoleh dari penelitian mengenai perilaku organisasi positif (percaya diri, harapan, optimisme, dan ketahanan) menunjukkan kepercayaan diri memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Dikaitkan dengan variabel kerjasama menunjukkan bahwa kepercayaan diri semakin lebih tinggi, kinerja organisasi semakin lebih baik. Temuan lain mengenai perilaku organisasi positif (harapan) tidak memiliki hubungan yang positif dengan kinerja organisasi. Hubungan variabel Kerjasama dalam konteks perilaku organisasi positif berupa harapan adalah bersifat independen terhadap performa organisasi. Kemudian, temuan mengenai perilaku organisasi positif (optimisme) tidak memiliki hubungan positif dengan perilaku organisasi. Sedangkan, bila dikorelasikan dengan variabel kerjasama menunjukkan bahwa perilaku organisasi positif dari optimisme juga bersifat independen terhadap performa organisasi. Akhirnya penelitian ini menemukan bahwa perilaku organisasi positif (ketahanan) memiliki hubungan yang positif dengan kinerja organisasi. Dikorelasikan dengan variabel Kerjasama menunjukkan bahwa perilaku organisasi positif dari ketahanan yang semakin tinggi, maka performa organisasi juga semakin lebih baik. Hasil analisis menunjukkan urutan pentingnya perilaku organisasi positif dari

pekerja adalah pertama, kepercayaan diri, kedua optimisme, ketiga berharap, dan terakhir ketahanan (Memari, et.al, 2013)

Selain daripada itu, Avey et al (2008) menemukan dari penelitian mereka bahwa survei terhadap 132 karyawan dari berbagai organisasi dan pekerjaan, menemukan:

- a) modal psikologis mereka (PsyCap) (faktor inti yang terdiri dari harapan, keberhasilan, optimisme, dan ketahanan) terkait dengan emosi positif mereka yang pada gilirannya berhubungan dengan sikap mereka (keterlibatan dan sinisme) dan perilaku (organizational citizenship dan penyimpangan) yang relevan dengan perubahan organisasi,
- b) kesadaran hasil interaksi dengan modal psikologis dapat untuk memprediksi emosi positif, dan
- c) emosi positif umumnya dimediasi oleh hubungan antara modal psikologis dan sikap dan perilaku.

Sumber daya positif karyawan (yaitu PsyCap dan emosi) dapat memerangi reaksi negatif (yaitu, sinisme dan penyimpangan) yang sering dikaitkan dengan perubahan organisasi. Mengambil pendekatan positif, studi ini juga menemukan bahwa sumber daya karyawan positif berhubungan dengan sikap yang diinginkan (keterlibatan emosional) dan perilaku (organizational citizenship), seperti penelitian sebelumnya, menunjukkan secara langsung dan tidak langsung

memfasilitasi dan meningkatkan perubahan organisasi pada arah positif. Dengan kata lain, modal psikologis dan emosi positif karyawan dapat sebagai kontributor penting dalam perubahan organisasi secara positif (Avey et al, 2008).

4. Kesimpulan

Perubahan manajemen akan terus terjadi, bahkan dapat dipastikan setiap organisasi akan melaksanakan hal ini. Dorongan atau stimuli perubahan manajemen adalah kebutuhan internal organisasi dalam rangka menanggapi perubahan eksternal.

Untuk menuju perubahan manajemen, diperlukan persiapan yang matang, seperti: Keadaan Psikologis Untuk Perubahan, Memahami inisiatif perubahan, Melibatkan kepemimpinan puncak, Mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan potensial atau sebagai motor penggerak, Memetakan proses perubahan, Membangun sistem komunikasi yang efektif, Memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan, Memberikan pelatihan bagi para manajer yang masih membutuhkan bantuan, dan Mengukur keberhasilan.

Pada akhirnya, pemimpin harus bersikap secara positif terhadap baik dalam perencanaan perubahan manajemen, maupun pada saat implementasi perubahan manajemen dimaksud. Pemimpin yang tidak mempunyai sikap yang baik terhadap keadaan organisasinya, hanya akan menjadi bahan perolokan atau akan

menimbulkan sikap sinis bawahannya, dapat juga lebih parah lagi yaitu penyimpangan perilaku yang akan menyebabkan organisasi menjauh dari tujuan perubahan manajemen. Kepemimpinan transformasional sekiranya merupakan salah satu langkah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan perubahan manajemen. Selain itu, perilaku organisasi positif dari bawahan tetap harus dijaga atau dibina dengan seksama sehingga menjadi kontributor yang penting bagi perubahan manajemen sebagaimana yang direncanakan semua pihak dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexis Downs, (2012) "Resistance to change as a positive influencer: an introduction", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Iss: 6.
- Avey, James B. et al (2008) Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors, *The Journal of Applied Behavioral Science* 44:1 (March 2008), pp. 48–70.
- Bass, B.M. (1995) Transformational leadership redux, *Leadership Quarterly*, 6, pp. 463–478.
- Burke, W.W. and Litwin, G.H. (1992), "A causal model of organizational performance and change", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 523-45.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership* (New York, USA: Harper & Row).
- Carter, Min Z. et al (2012) Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change, *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.
- Deborah Schroeder -Saulnier, D.Mgt . (2009) *Organizational Effectiveness: Preparing Your Workforce for Change, Right Management*, www.right.com
- Dunphy, D., Griffiths, A. and Benn, S. (2007) *Organizational Change for Corporate Sustainability*, 2nd edn (London: Routledge).
- Eisenbach, Regina et al. (1999) Transformational leadership in the context of organizational change *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 80-88.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94–118.
- Filicetti, John (August 20, 2007). "Project Management Dictionary". PM Hut. Retrieved 09/11/16.
- James, L.R. and Jones, A.P. (1974), "Organizational climate: a review of theory and research", *Psychological Bulletin*, Vol. 81, pp. 1096-112.
- Kanter, R.M. (2008) Transforming giants, *Harvard Business Review*, 86(January), pp. 43–52.
- Kavanagh, Marie H, and Ashkanasy, Neal M. (2006) The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger, *British Journal of Management* (2006) 17,
- Kennedy, Allan A. & Deal, Terrence E., (2000) *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Perseus Publishing.

- Kotter, J. (2011). "Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference?". Forbes online. Retrieved 12/21/11.
- Kotter, J.P. (1995). "Leading change: why transformational efforts fail", Harvard Business Review, March/April, pp. 59-67.
- Litwin, G.H. and Stringer, R.A. Jr (1968), Motivation and Organizational Climate, Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Mackenzie, Maureen L., Ph.D., PHR.(2005) Senior Leadership's Role In The Change Process, working paper, Townsend School of Business, Dowling College, Idle Hour Blvd., Oakdale, NY 11769-1999.
- Macri, D.M., Tagliaventi, M.R. and Bertolotti, F. (2002), "A Grounded Theory For Resistance To Change In A Small Organization", Journal of Organizational Change Management, Vol. 15, pp. 292–310
- McKinsey & Company (2008) Creating organizational transformations, The McKinsey Quarterly, (July), pp. 1–7. Available at <http://www.mckinseyquarterly.com>.
- Memari, Hamid et.al.(2013) , The Effect of Positive Organizational Behavior of the Staff on Organizational Performance, Based on the Luthans Model in Public Organizations of Behbahan, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, January 2013 Vol 4, No 9.
- Nickols F (2010) Change Management, A Prime, <http://www.change-management-coach.com/definition-of-change-management.html>
- Petriglieri, J.L. (2011), "Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities", Academy of Management Review, Vol. 36, pp. 641–62.
- Porras, J.I. and Robertson, P.J. (1992), "Organizational development: theory, practice, and research", in Dunnette, M. and Hough, L. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA, pp. 720-822.
- Pryor, Mildred Golden, et.al (2008) Challenges Facing Change Management Theories And Research, Delhi Business Review X Vol. 9, No. 1 (January - June 2008)
- Sackmann et al., (2009) Sustainable change: long-term efforts toward developing a learning organization, The Journal of Applied Behavioral Science, 45(4), pp. 521–549.
- Tierney, Pamela (1999) Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 2, pp. 120-133.
- Woodward, Sally & Hendry, Chris (2004) Leading and coping with change, Journal of Change Management, Vol. 4, No. 2, 155–183, June.
- Yukl, G. (2010) Leadership in Organizations, 7th edn (Upper Saddle River, NJ: Pearson).

Lampiran

Action Research Model/Theory Collier, 1945 Lewin, 1946 French, 1969 Schein, 1980	Lewin's Model (1945) & Schein's Model (1980) (Adaptation of Lewin's Model) *1958 Lippitt, Expanded Lewin	Kotter's Model (1996,)	Jick's Model (2003)	Mento/Jones/ Dirmdofer's Model (2002)	Shield's Model (1999)
Identify Problem(s)	Lewin-Step 1 Unfreezing	Establish a sense of urgency	Analyze the organizational need for change	The idea and it's concept	Define the desired results and change plans
Consult with Behavioral Science (OD) Expert	Schein-Stage 1 Need for Change; People must be dissatisfied with the present.	Form a powerful guiding coalition	Create a shared vision and common direction	Define the change initiative	Create capability and capability to change
Gather Data & Begin Preliminary Diagnosis	Lewin-Step 2 Moving/ Changing	Create a vision	Separate from the past	Evaluate the climate for change	Design innovation solutions
Provide Feedback to Client	Schein-Step 2 Cognitive Restructuring	Communicate the vision	Create a sense of urgency	Develop a change plan	Select and deploy solutions
OD expert & client members diagnose problems	Lewin-Step 3 Refreezing change to make permanent.	Empower others to act on the vision	Support a strong leader role	Find and cultivate a sponsor	Reinforce & sustain business benefits
OD expert & client jointly plan actions	Schein-Step 3 Refreezing involves self and others.	Plan for and create short term wins	Line up political sponsorship	Prepare target audience, the recipient of change	
Take action	Schein - To be permanent, change becomes a part of self, relations with others, & system in which people exist.	Consolidate improvements producing more change	Craft an implementation plan	Create the cultural fit-making the change last	
Gather data after action	*Lippitt, Watson, Westley expand Lewin's Model	Institutionalize new approaches	Develop enabling structures	Develop and choose a change leader team	
Measure & Evaluate results	*After Step 1, add Establish a change relationship		Communicate, involve people and be honest	Create small wins for motivation	
Feed back results	*After Refreezing, add Achieve a terminal relationship		Reinforce and institutionalize the change	Constantly and strategically communicate the change	
Re-diagnose	*Lippitt, et al Five Phase Change Model (1958)			Measure progress of the change effort	
New action if necessary				Integrate Lessons learned	

Sumber: Pryor, Mildred Golden, et.al (2008) **Challenges Facing Change Management Theories And Research**, *Delhi Business Review X Vol. 9, No. 1 (January - June 2008)*