

PERUBAHAN DAN TANTANGAN-TANTANGAN PERUBAHAN PERILAKU DALAM PERUBAHAN ORGANISASI

Eko Prasetyo¹ B. Herawan Hayadi² Furtasan Ali Yusuf² Dede Nurhasanah⁴
Raman⁵

Magister Manajemen, Universitas Bina Bangsa, Banten, Indonesia.

Email : ekoprasetyooke1@gmail.com, b.hermawan.hayadi@gmail.com²,
fay@binabangsa.ac.id³, dedenurhasanah40@gmail.com⁴, mamanraman21@gmail.com⁵

Abstrak

Perubahan dapat diartikan sebagai peralihan ke situasi atau keadaan yang baru atau berbeda. Perubahan dapat didefinisikan sebagai proses di mana suatu entitas bergerak dari kondisi awal ke kondisi yang berbeda. Perubahan inilah yang menjadi salah satu tantangan dalam perubahan organisasi. Tujuan penelitian ini untuk memberikan informasi terkait apa saja yang menjadi tantangan dalam perubahan organisasi. Metode penelitian ini menggunakan metode studi literatur. Studi literatur dengan mengumpulkan referensi yang terdiri beberapa penelitian terdahulu. Tantangan-tantangan dalam perubahan organisasi tidak jauh dari individu dalam organisasi tersebut. Selain itu perubahan organisasi ini memiliki banyak teori dan modelnya seperti model Kurt Lewin, Dunphy dan Stacy, Mintzberg dan Quinn, Anderson dan McKinsey 7-S. Penelitian di masa depan sebaiknya memperluas jenis perubahan dan metode perubahan.

Kata Kunci: Perubahan; Tantangan; Perubahan Organisasi; Perilaku

Abstract

Change can be defined as the preservation of a new or different situation or state. Change can be defined as the process in which an entity moves from an initial state to a different state. This change is one of the challenges in organizational change. The aim of this research is to provide information regarding what are the challenges in organizational change. This research method uses the literature study method. Literature study by collecting references consisting of several previous studies. The challenges in organizational change are not far from the individuals in the organization. Apart from that, this organizational change has many theories and models such as the Kurt Lewin, Dunphy and Stacy, Mintzberg and Quinn, Anderson and McKinsey 7-S models. Future research should expand the types of change and methods of change.

Keywords: Change; challenge; Organizational Change; Behavior

Pendahuluan

Organisasi adalah bagian integral dari bisnis modern dengan struktur sosial yang kompleks yang membantu memecahkan masalah yang saling berhubungan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Lozano, Carpenter & Sammalisto, 2020; Colsen, 2018). Dalam sebuah organisasi akan ada perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan tersebut dapat menjadi peluang dan/atau tantangan dalam menghadapi

persaingan. Perubahan dianalogikan sebagai sebuah “perjalanan”. Di dalam perspektif manajemen, perubahan adalah kebutuhan. "Perubahan" dalam arti luas adalah respon yang direncanakan atau tidak direncanakan untuk menghadapi tekanan dan membangun kekuatan (Kumar, 2003). Beer (2000) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan.

Perubahan dapat diartikan sebagai peralihan ke situasi atau keadaan yang baru atau berbeda. Perubahan dapat didefinisikan sebagai proses di mana suatu entitas bergerak dari kondisi awal ke kondisi yang berbeda. Menurut Pham Minh & Pham Thi Thanh (2023), sangat penting bagi setiap manajemen untuk memahami sifat perubahan dan mengelolanya secara efektif. Perubahan diperlukan untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Ini adalah proses yang berkelanjutan. Peningkatan organisasi bergantung pada model pertukaran yang berbeda, yang dibahas di bagian akhir tinjauan ini. Model seperti ini sangat berharga bagi organisasi (Love et al., 2000). Di era ini, para pemimpin organisasi menyelaraskan perubahan dengan kebutuhan bisnis baru. Untuk melakukan perubahan tersebut, diperlukan model yang tepat. Ketika perusahaan menerapkan perubahan dengan mengikuti proses yang semestinya, hal ini akan mengirimkan pesan positif kepada karyawan dan pemangku kepentingan. Oleh karenanya dalam perubahan pasti akan ada tantangan, salah satu tantangan itu adalah tantangan-tantangan perilaku.

Tantangan perilaku dalam konteks perubahan organisasi meliputi resistensi individu atau kelompok terhadap perubahan, ketidakpastian akan dampak perubahan, dan kebutuhan untuk merubah kebiasaan atau pola kerja yang telah ada. Pendekatan perubahan perilaku meningkatkan kesehatan melalui perubahan gaya hidup individu sesuai dengan pengaturan orang (Laverack, 2017). Perubahan perilaku sering kali menjadi tujuan staf yang bekerja secara langsung dengan konstituen, organisasi, pemerintah, atau komunitas. Ada tiga faktor penting yang perlu dipertimbangkan ketika menyelidiki kemungkinan seseorang akan melakukan suatu perilaku (niat untuk melakukan), yaitu 1) Keyakinan seseorang terhadap suatu perilaku (attitudes), 2) Keyakinan seseorang terhadap apa yang diyakini orang lain perilaku itu (norma sosial), 3) Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya melakukan suatu perilaku (kontrol perilaku). Perubahan organisasi, yang biasanya merupakan peluang yang diantisipasi, dijadwalkan, dan diatur, adalah transisi dari status quo ke keadaan yang lebih baik. Tujuan utama studi ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting agar berhasil mengelola perubahan dalam organisasi.

Metode

Metode yang digunakan adalah metode studi literatur. Studi literatur dengan mengumpulkan referensi yang terdiri beberapa penelitian terdahulu yang kemudian dikompilasi untuk menarik kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Pendekatan perubahan perilaku meningkatkan kesehatan melalui perubahan gaya hidup individu yang sesuai dengan lingkungan masyarakat (Laverack, 2017). Teori perubahan perilaku menyatakan bahwa ada tiga faktor penting yang perlu dipertimbangkan ketika menyelidiki kemungkinan seseorang akan melakukan suatu perilaku (niat untuk melakukan):

1. Keyakinan seseorang terhadap suatu perilaku (attitudes)
2. Keyakinan seseorang terhadap apa yang diyakini orang lain perilaku itu (norma sosial)
3. Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya melakukan suatu perilaku (kontrol perilaku).

Keyakinan ini, jika disertai dengan realitas praktis dari situasi seseorang seperti perilaku masa lalunya, demografi dan budaya sekitarnya, kepribadiannya, karakteristik individunya, keterampilannya, dan konteksnya akan menentukan niat seseorang untuk mengubah perilakunya. Dalam model yang dikenal dengan *Theory of Planned Behavior* ini, niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku diperkirakan lebih besar kemungkinannya untuk memprediksi perilaku seseorang daripada elemen lainnya (Laverack, 2017).

Teori Perilaku Terencana berfokus pada niat terhadap perilaku tertentu. Ini menghubungkan sikap tentang hal tertentu perilaku dan implementasi perilaku tersebut. Ada tiga jenis keyakinan yang dianggap mengatur niat berperilaku.

1. Keyakinan perilaku (konsekuensi perilaku) dan sikap tentang kinerja diri dari perilaku tersebut
2. Keyakinan normatif (menilai perilaku) dan persepsi tentang tekanan sosial untuk melakukan
3. Kontrol keyakinan (kemudahan kinerja) Dan keyakinan tentang hambatan dan manfaat
4. Kontrol perilaku yang dirasakan mengacu pada perkiraan seseorang bahwa suatu perilaku tertentu akan mengarah pada hal tertentu hasil.
5. Efikasi diri (keyakinan bahwa seseorang dapat berhasil melaksanakan perilaku yang diperlukan) adalah prasyarat yang paling penting perubahan perilaku, karena menentukan inisiasi perilaku koping. Keyakinan efikasi diri dapat diterapkan untuk memprediksi perilaku.

Jenis-Jenis Perubahan

Perubahan itu bisa disebabkan oleh tekanan internal organisasi, dan tekanan eksternal. Grundy menyatakan ada 3 (tiga) jenis perubahan (Sulaksana, 2004; Tinambunan, 2023):

1. *Smooth Incremental Change* Perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan. Rentetan perubahan berlangsung pada kecepatan konstan.

2. *Bumpy Incremental Change*. Perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-sekali disela percepatan gerak perubahan. Contohnya: reorganisasi yang secara periodik yang dilakukan perusahaan.
3. *Discontinuous Change* yakni perubahan yang ditandai oleh pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. *Discontinuous change* tidak selalu digerakkan oleh inovasi teknologi. *Discontinuous change* bisa dipadankan dengan perubahan sebagai respon atas pergolakan lingkungan pada tingkat tertinggi.

Berdasarkan ukurannya, perubahan dibagi menjadi 2 (dua) macam yaitu: (Mulyadi, 2004)

1. Perubahan Kecil (*Incremental Change*) merupakan hasil analisis rasional dan proses perencanaan. Perubahan kecil umumnya terbatas lingkupnya dan seringkali dapat dikembalikan ke asal perubahan.
2. Perubahan Transformasional (*Transformational Change*) merupakan perubahan mendalam yang menuntut cara baru untuk berpikir dan berperilaku.

Menurut Palmer, Dunford dan Akin (2009) terdapat 2 tipe perubahan organisasi yaitu:

1. *First-Order, Incremental Change*. meliputi penyesuaian dalam sistem, proses atau struktur, namun tidak meliputi fundamental change dalam strategi, nilai-nilai inti (core values) organisasi atau identitas organisasi. *Incremental change* berlangsung terus menerus dan bukan perubahan besar bagi keseluruhan organisasi.
2. *Second-Order, Discontinuous* merupakan transformasi, radikal, dan secara fundamental mengubah inti dari organisasi. *Second-order change* ini bukan mengembangkan namun mentransformasi suatu organisasi.

Menurut Senior dan Fleming (2006), tiga tipe dasar Perubahan Organisasi adalah perubahan perkembangan, transisi, dan transformasional. Perubahan perkembangan memperkuat proses dan prosedur yang telah dikembangkan (Romanelli et al., 1994). Perubahan transisi adalah jenis O.C di mana organisasi beralih dari kondisi saat ini ke kondisi baru untuk pemecahan masalah, seperti layanan keuangan dan optimalisasi (Clark et al., 2010). Ackerman (1986); Siddiqi et al., (2022) menegaskan bahwa perubahan transisi adalah perubahan paling sederhana yang berfokus pada perbaikan cara yang ada dalam melakukan sesuatu, melakukan lebih banyak, atau melakukan sesuatu dengan lebih baik. Sedangkan perubahan transformasional dikaitkan dengan perubahan yang secara signifikan mengubah budaya organisasi (Brown & Mei 2012).

Model Perubahan Organisasi

Model Perubahan Kurt Lewin: Mengembangkan pendekatan strategis terhadap perubahan organisasi melalui karyanya dalam pengambilan keputusan kolaboratif, pelaksanaan, dan transformasi sosial. Perilaku kelompok menjadi perhatian utama Lewin (1958). Dia memperhatikan bahwa orang-orang berperilaku berbeda dalam kelompok yang berbeda. Dia mampu berpendapat bahwa meskipun individu

mungkin bergabung dengan suatu kelompok karena alasan yang sangat berbeda, mereka lebih cenderung bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama untuk menjelaskan konsistensi perilaku beberapa kelompok terhadap perilaku kelompok lainnya. Penelitian Lewin menghasilkan model yang membagi perubahan menjadi tiga langkah (NWACHUKU, 2023).

Model Perubahan Dunphy dan Stacy: Berdasarkan model tiga langkah Lewin, Dunphy dan Stacy (1993) meneliti perubahan dari sudut pandang transformasi organisasi. Menurut Dunphy dan Stace (1993), organisasi memerlukan model perubahan yang pada dasarnya merupakan "model situasional" atau "model kontingensi". Model ini harus memandu bagaimana menyesuaikan taktik perubahan untuk mencapai "kesesuaian optimal" dalam lingkungan yang terus berkembang. Teori bahwa pilihan jenis perubahan yang sesuai hanya bertumpu pada analisis strategi keadaan didukung oleh model perubahan yang lebih situasional dari Dunphy dan Stace (1993) (Okolie, & Memeh, 2022). Selain itu, para penulis ini menegaskan bahwa perubahan terkadang bisa terjadi secara tiba-tiba dan tidak selalu terjadi dalam langkah-langkah kecil. Selain itu, mereka mengusulkan bahwa perubahan transformatif bersifat memaksa selain bersifat konsultatif.

Model Perubahan Kotter: Model perubahan yang direncanakan mendapat kritik, dan sebagai respons terhadap model yang tidak terduga perubahan telah tercipta. Strategi ini dikenal dengan beberapa nama, termasuk pembelajaran organisasi dan peningkatan abadi (Burnes, 1996). Model ini menekankan bahwa perubahan adalah proses adaptasi yang berkelanjutan dan fleksibel terhadap perubahan kondisi dan keadaan serta melihat perubahan datang dari bawah ke atas dan bukan dari atas ke bawah. Menurut pendekatan ini, perubahan akan terjadi begitu cepat sehingga pemrakarsa perubahan senior tidak akan mampu mengenali, merencanakan, dan melaksanakan perubahan organisasi yang diperlukan secara efisien (Calegari, Sibley & Turner, 2015). Akibatnya, akuntabilitas terhadap perubahan organisasi perlu semakin didistribusikan. Menurut Dawson (1994), metode perubahan yang muncul lebih dari sekedar strategi untuk mengubah struktur dan prosedur organisasi; itu juga terkait dengan proses pembelajaran.

Model Perubahan Mintzberg dan Quinn: Mintzberg dan Quinn (1991), sangat penting dalam menentukan seberapa besar perubahan yang dapat dilakukan suatu organisasi. Hal ini mencakup usia dan ukuran organisasi, sistem teknologinya, lokasinya, dan jenis pengendalian yang diterapkan baik secara internal maupun eksternal. Pertama, usia dan ukuran suatu organisasi merupakan penanda penting mengenai kapasitasnya dalam menerima dan melaksanakan perubahan.

Model Perubahan Anderson: Model menangani semua jenis perubahan organisasi dan juga memperhitungkan sifat siklus dari perubahan tersebut (Anderson & Anderson, 2001). Model ini dibagi menjadi tiga bagian: masyarakat (perubahan pola pikir, perilaku, dan budaya yang diperlukan untuk mewujudkan perubahan yang direkomendasikan); proses (tindakan yang diperlukan untuk mempersiapkan,

membuat, dan melaksanakan perubahan yang direkomendasikan); serta konten (struktur organisasi dan komponen teknis yang perlu diubah). Ketiga prosedur tersebut perlu dilaksanakan secara terpadu dan terpadu. Model tersebut memiliki sembilan tahapan sebagai berikut: 1.) Persiapan Memimpin Perubahan; 2.) Menciptakan Visi, Komitmen, dan Kapabilitas Organisasi; 3.) Menilai Situasi untuk Menentukan Persyaratan Desain; 4.) Merancang Keadaan yang Diinginkan; 5.) Menganalisis Dampaknya; 6.) Merencanakan dan Mengatur Pelaksanaan; 7.) Melaksanakan Rencana Perubahan; 8.) Merayakan dan Mengintegrasikan Negara Baru; 9.) Belajar dan Kursus yang Benar.

Model Mckinsey 7-S: Model ini merupakan pendekatan komprehensif terhadap organisasi yang mengacu pada tujuh elemen kunci yang menjadi landasan bagi organisasi untuk membangun prosedur manajemen perubahannya. Nilai-nilai bersama, taktik, kerangka kerja, mekanisme, desain, pekerja, dan keterampilan merupakan tujuh faktor. Inti dari model perubahan ini adalah nilai bersama, yang didefinisikan sebagai nilai dan keyakinan organisasi, seperti misi dan visinya (Burke, 2017). Model-model ini melihat lingkungan internal dan eksternal organisasi, ekspektasi terhadap perubahan, dampak perubahan tertentu, penerimaan strategi perilaku baru, dan pentingnya komunikasi yang cepat dalam proses perubahan.

Kesimpulan

Artikel ini mengulas literatur tentang tantangan-tantangan dalam perubahan organisasi dan mengintegrasikan metode yang ada untuk mengelola perubahan. Banyak penelitian terdahulu menekankan bahwa organisasi tidak dapat bertahan tanpa mengubah proses sistemnya. Perubahan tersebut merupakan proses yang berkelanjutan dan akan terus berlanjut di masa depan.

Daftar Pustaka

- Ackerman L (1986) Development, Transition or transformation: the question of change in organization. *OD Practitioner* 18(4),1–8.
- Anderson, D., & Anderson, L. S. (2001). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer
- Brown, W., & May, D. (2012). Organizational change and development: The efficacy of transformational leadership training. *Journal of Management Development*, 31(6), 520-536.
- Burke, W. W. (2017). *Organisational change: Theory and practice (5th edition ed.)*. New York: Sage Publications.
- Burnes, B. (1996). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. London: Pitman Publishing.
- Calegari, M. F., Sibley, R. E., & Turner, M. E. (2015). A road map for using Kotter's organisational change model to build faculty engagement in accreditation. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 31 - 43.

- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438
- Dawson, P. (1994). *Organisational change: A processual approach*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kumar. (2003). *Management of Change in Government*. CGG Collected Working.
- Laverack, G. (2017). The Challenge of Behaviour Change and Health Promotion. *Challenges*, 8(2), 25. <https://doi.org/10.3390/challe8020025>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lozano, R., Carpenter, A., & Sammalisto, K. (2020). Analysing Organisational Change Management in Seaports: Stakeholder Perception, Communication, Drivers for, and Barriers to Sustainability at the Port of Gävle. In *European Port Cities in Transition* (pp. 205-224). Springer, Cham
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- NWACHUKU, A. (2023). Models and Approaches To Change and Change Management in Modern Organisations. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 8(2), 109. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v8i2.14435>
- Okolie, U. C., & Memeh, N. J. (2022). Influence of change management on modern organisational efficiency. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 171 – 195.
- Romanelli, E, and Tushman M. L. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal* 37(5), 1141–1166.
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change*. New York: Pearson Education.
- Pham Minh, H., & Pham Thi Thanh, H. (2023). *A Framework for Managing Organizational Change in the Context of Digital Transformation*. Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-150-0_27
- Siddiqi, Z., Mirani, M., Nasim, S., & Raza, M. (2022). Challenges of Change Management in SMEs of Pakistan Systematic Narrative Review. *Market Forces*, 17(1), 185–202. <https://doi.org/10.51153/mf.v17i1.544>
- Tinambunan, A. P. (2023). Diagnosa Penyakit dan Model Perubahan pada UNIKA Santo Thomas Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 23(1), 208–224.