Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO

Editor
Bertina Sjabadhyni
B.K. Indarwahyanti Graito
Rufus Patty Wutun

Penerbit
Bagian PIO Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO

Editor

Bertina Sjabadhyni
Indarwahyanti Graito
Rufus Patty Wutun

Penerbit

Bagian Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Depok

2001

Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO

Editor
Bertina Sjabadhyni
B. K. Indarwahyanti Graito
Rufus Patty Wunun

Setting & Lay Out
Haryo Setiadi
Tursiman

Perwajahan & Desain Cover
Bambang Sochakso

Diterbitkan oleh
Bagian Psikologi Industri dan Organisasi
Gedung C, lt. 2 Fakultas Psikologi UI
Kampus UI
Depok 16424

e-mail: pioui@cbn.net..id

Cetakan Perdana, Maret 2001

ISBN: 979-96349-0-3

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Daftar Isi

Prakata v
Kepala Bagian PIO-Fakultas Prikologi
Universitas Indonesia

Pengantar xi
Oleh Urip A. Mokoginta

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam rangka Pembangunan Nasional xv
Pidato Ilmiah Pengukuhan Guru Besar
Profesor Dr. Asbar Sunyoto Munandar

Pandangan Umum

Corporate Culture: A Discussion for Freeport Indonesia Management 3
By Urip A. Mokoginta

Transformasi Budaya dalam Kepemimpinan 17
Oleh B.K. Indarwahyanti Graito

The Role Organizational Aspect, Human Planners, and Information Systems on Transport Planning: A Systems Approach 31
By Andreas Budihardjo

Memanajemeni Perubahan di Organisasi 49
Oleh Wastari Mangundjaya

Variabel-variabel Individual Keberhasilan Transmigran Swakarsa 71
Oleh Semiati Ibnu Umar

Perspektif Psikologi Organisasi

Perilaku Menyimpang Karyawan di Tempat Kerja menurut Pandangan Moral Demografis Seseorang 91
Oleh Bertina Sjabadhyni

Kajian Hubungan antara Dimensi Nilai Hofstede dan Parsons..... 111
Oleh Lindarwaty

Makna Uang Menurut Jabatan dan Latar Sosial-Kultural Seseorang:
Kajian Perbandingan dengan Empat Kelompok..... 145
Oleh Bertina Sjabadhyni
Susanti Herlambang

Hubungan Pola Kepribadian dan Kepuasan Kerja Para Manajer BUMN..... 185
Oleh Didy I. Haryono

Profil Trait dan Tipe Pengusaha Multi Level Marketing di Jakarta..... 213
Oleh Nana Sumitro
Jatu Anggraeni

Karakteristik Pekerjaan sebagai Moderator Penghubung antara Kepribadian dan Kinerja 241
Oleh Seger Handoyo

Faktor-faktor yang Merangsang dan Menunjang Perkembangan Wirausaha:
Suatu Pendekatan Kualitatif..... 267
Oleh Nana Sumitro

Hubungan antara Persepsi, Diskrepansi Harapan—Persepsi, dan Komitmen Karyawan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Organisasi..... 301
Oleh Ali Nina Liche Seniati

Kondisi SDM di sebuah Lembaga Tinggi Negara 317
Oleh Urip A. Mokoginta
B.K. Indarwahyanti Gratio
Bertina Sjahadhyni

Perbandingan Persepsi Beberapa Kelompok Karyawan terhadap Kerja 333
Oleh Rasimin Budjang Sanmustari

Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan:
Kajian Teori Transformational-Transactional 343
Oleh Rufus Patty Wutun

Transformational Leadership and Productivity: A Comparative Study between Leadership in High Ranked and Low Ranked Banks in Jakarta, Indonesia 377
By Azbar Sunyoto Munandar
Rufus Patty Wutun

Stres Kerja pada Programmer Komputer di Lingkungan Kerja Bank: Suatu Kajian tentang Dampak Negatif Interaksi Manusia dengan Komputer 389
Oleh Indra Lestari Fawzi

The Relationship between Manajerial Self-efficacy and Motivation to Manage 407
By Eka Adityawati

Motivasi Kerja Peneliti pada Organisasi Penelitian dan Pengembangan Pemerintah di Indonesia 431
Oleh Amir Aryikin Hasibuan

Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Faktor-faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan 449
Oleh Johanes Temaluru

Perspektif Psikologi Kerekayasaan

Faktor-faktor yang Berperan pada Tingkah Laku Kerja Aman 477
Oleh Lieke E.M. Waluyo

Kecelakaan dari Sudut Perilaku Pengemudi Bis Malam 495
Oleh Lieke E.M. Waluyo
Farida Haryoko
Iman Sukhirman

Perspektif Psikologi Konsumen

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi Wanita Membeli Kosmetik 509
Oleh Hartanto Brotoharsojo

Sikap Wanita terhadap Kosmetik dan Kaitannya dengan Diskrepansi Konsep-Diri dan Citra Produk 531
Oleh Bertina Sjabadhyni
Devina Alfarani

Tentang Penulis 559

Memanajemeni Perubahan di Organisasi

Oleh Wustari Mangunjaya

Hanya manusia yang dapat membuat suatu perubahan serta berpengaruh pada sukses atau tidaknya suatu perubahan.

Perubahan selalu terjadi di mana saja, bahkan dapat dikatakan tidak ada sesuatu yang abadi kecuali perubahan itu sendiri. Karena perubahan bersifat universal, hal tersebut dapat terjadi di mana saja dan kapan saja serta dihadapi oleh siapa saja. Bahkan saat ini terlihat perubahan yang sangat cepat di segala bidang, baik pada bidang ekonomi,.sosial, politik maupun budaya. Perubahan itu sendiri dapat bermacam-macam bentuk dan sumbernya dan memberikan dampak, baik yang dapat diramalkan (terkontrol) maupun yang tidak (Delavigne & Robertson, 1994).

Reaksi dalam menghadapi berbagai perubahan, baik yang bersifat khaos (tidak terkontrol) maupun yang direncanakan, berbeda-beda. Lagi pula dengan kondisi organisasi yang memiliki karakteristik yang berbeda dan unik akan membuat proses perubahan menjadi berbeda-beda pula pada setiap organisasi (Wilson, 1994). Untuk itu, proses perubahan serta reaksinya perlu dipahami untuk dapat memiliki kesiapan menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan ini tidak hanya diperlukan organisasi, tetapi juga oleh sumberdaya manusianya karena sikap dan reaksi manusia terhadap perubahan turut mempengaruhi efektivitas perubahan itu sendiri, baik bagi individu itu sendiri maupun bagi organisasi (Eales-White, 1994).

Di samping itu pula, perhatian pada manusia tampaknya memang harus diberikan karena hanya manusialah yang dapat membuat terjadinya suatu perubahan. Selain itu pula, hanya manusia pulalah yang dapat berpengaruh pada sukses atau tidaknya suatu perubahan tersebut (Smith, 1996).

Karena itu, pemahaman mengenai proses perubahan, hal-hal yang harus diperhatikan dalam suatu proses perubahan, reaksi terhadap perubahan, dan cara memanajemeni reaksi tersebut secara efektif perlu diteliti. Berbagai pakar yang menekuni masalah perubahan

(Wilson, 1994, Smith, 1996, Eales-White 1994, dan Galpin, 1996) menyatakan bahwa aspek manusia sangat berperan dalam proses dan keberhasilan suatu perubahan sehingga reaksi dan sikap seseorang dalam menghadapi perubahan perlu diketahui untuk direncanakan perubahan serta pengantisipasian reaksi, dampak, serta hasil perubahan.

Sampel yang digunakan adalah terdiri dari karyawan tingkatan staf hingga manajer dari berbagai tingkatan (manajer muda, madya, dan utama) yang berasal dari 3 BUMN (2 persero dan 1 perum).

Alat yang digunakan untuk mengukur sikap/perilaku dalam menghadapi perubahan adalah dengan menggunakan *Change Inventory* (CI), yang dibuat oleh Rupert Eales–White (1994). Berdasarkan pembuatnya alat ini telah dicobakan pada berbagai kelompok selama beberapa tahun dengan hasil kesahihan (*face validity*) dan reliabilitas yang tinggi.

Pengujian terhadap modifikasi alat ukur dalam Bahasa Indonesia, diperoleh hasil yang menunjukkan adanya nilai rentang reliabilitas berkisar dari r = 0,1266 sampai dengan r = 0,862. Dengan rincian sebagai berikut: nilai reliabilitas Logika Rasional r = 0,3615; sikap Kontrol Negatif r = 0,862; Fokus pada Manusia, r = 0,3798; dan Positif Kreatif r = 0, 1266. Sampel diambil dan dipilih dengan cara *"Purposive Random Sampling"*, yaitu karyawan yang terpilih untuk mengikuti asesmen psikologis dengan tujuan identifikasi potensi karyawan. Sementara data diolah dengan menggunakan metode statistik prosentase kemudian dari hasil prosentase tersebut dibandingkan dan dibuat profilnya.

Perubahan dan Prosesnya

A. Sifat dan Jenis Perubahan

Untuk dapat memahami proses perubahan, perlu diketahui beberapa sifat yang mendasari perubahan tersebut karena tanpa adanya pemahaman akan dapat menghambat perubahan tersebut. Sifat yang perlu diketahui menurut Smith (1996), sebagai berikut:

(1) Perubahan adalah suatu hal yang universal
(2) Perubahan dapat tidak terlihat
(3) Perubahan adalah suatu proses
(4) Dalam proses perubahan akan terjadi perubahan paradigma
(5) Perubahan dapat terjadi secara cepat dan lambat
(6) Hanya manusia yang dapat membuat perubahan menjadi sukses
(7) Perubahan dapat bersifat membangun dan juga merusak.

Delavigne dan Robertson (1994) menyatakan bahwa terdapat perubahan yang bersifat "strategis", yaitu yang berada di tingkat manajemen puncak atau dapat juga bersifat "akar rumput", yaitu yang

bertujuan mengimplementasikan perubahan dan pencapaian prestasi dari tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu pula, Galpin (1996) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan sebagai berikut.

(1) Rutin
Pada umumnya perubahan yang terjadi telah direncanakan dan menjadi prosedur organisasi. Perubahan ini reguler dan sistematis, yang pada umumnya terkait dengan pekerjaan dan produksi. Karena perubahan ini terjadi secara periodik, pekerja mengantisipasinya dan biasanya merasa tertinggal jika tidak mengikutinya. Perubahan jenis ini disebut juga sebagai perubahan terkontrol (Delavigne & Robertson, 1994).

(2) Pengembangan
Perubahan jenis ini bertujuan untuk memberikan keuntungan atau nilai lebih dari apa yang biasanya dilakukan oleh organisasi. Pada dasarnya, perubahan-perubahan ini dibuat di atas prosedur dan aktivitas yang telah ada. Perubahan ini pada umumnya membuat koreksi terhadap kebijakan dan prosedur yang telah dibuat sebelumnya. Dalam hal ini pekerja biasanya merasa terancam dengan perubahan ini akan tetapi biasanya dapat memahami alasan perubahan ketika dijelaskan. Di sisi lain bila tidak dapat terkabul akan dapat berubah menjadi khaos (Delavigne & Robertson, 1994).

(3) Inovasi
Jenis perubahan ini menuntut pekerja untuk berpikir kembali tentang bagaimana mereka berperilaku dan mengubah pola kerja jangka panjang. Perubahan-perubahan jenis ini biasanya didesain untuk menuju kebutuhan masa depan organisasi dan mengantisipasi potensi masalah. Dengan kondisi tersebut pekerja mungkin tidak memahami tujuan manajemen dan biasanya menolak untuk menerima perubahan itu. Hal ini disebut dengan perubahan khaos (Delavigne & Robertson, 1994).

B. Sumber-Sumber Perubahan

Meskipun dikatakan bahwa tidak ada sesuatu yang abadi, tetapi setiap perubahan memiliki sumber, baik yang berasal dari faktor eksternal organisasi maupun dari faktor internal organisasi (Wilson, 1994; Heifetz, 1995). Sumber-sumber perubahan tersebut antara lain berasal dari:

1. Luar organisasi
   (1) Kondisi ekonomi nasional
   (2) Nlai-nilai politik
   (3) Perubahan kondisi "pasar"
   (4) Teknologi baru
   (5) Peraturan baru
   (6) Standar dan kualitas baru
2. Dalam organisasi
   (1) Visi, misi, dan filosofi baru
   (2) Strategi baru
   (3) Redefinisi *core business*
   (4) Restrukturisasi dan *re-engineering* organisasi
   (5) Kondisi sumberdaya manusia
   (6) Perubahan budaya organisasi.

Berbagai hal tersebut dapat menjadi sumber dari suatu perubahan. Dalam hal ini baik perubahan yang bersumber dari luar maupun dari dalam organisasi akan tetap melalui suatu proses dan prinsip maupun langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk memanajemeninya.

Prinsip dan Langkah dalam Memanajemeni Perubahan

A. Prinsip dalam Memanajemeni Perubahan

Firth (1999) menyatakan beberapa prinsip yang perlu diikuti dalam memanajemeni perubahan, yaitu:

(1) Perubahan tersebut benar-benar diinginkan
Perubahan bukan pilihan tetapi suatu keharusan karena tidak ada alternatif lain sehingga meski bagaimanapun sibuknya suatu organisasi, perubahan harus tetap dilakukan.

(2) Adanya penanggung jawab
Seseorang harus bertanggung jawab untuk menciptakan apa yang telah direncanakan karena bila tidak akan tidak terlaksana.

(3) Harus realistis
Perubahan akan menyakitkan dan memerlukan biaya. Hal tersebut terjadi sebelum, selama, dan sesudah perubahan terjadi sehingga pertanyaan yang harus dijawab adalah seberapa jauh kita mau menerimanya.

(4) Harus mengetahui kendala yang dihadapi
Pelajari kebiasaan yang ada dan perkiraan perilaku penolakan yang mungkin terjadi.

(5) Harus memiliki sikap positif
Sikap positif dan rasa percaya diri merupakan pendorong utama terjadinya perubahan sehingga perkataan "tetapi-mungkin" harus dihindari

(6) Harus optimistis
Keputusan untuk melakukan perubahan secepat mungkin tetapi proses perubahan tersebut dapat memakan waktu lama. Untuk itu, manajemen dan organisasi harus memperhatikan proses perubahan tersebut dan harus optimis bahwa hal tersebut dapat terjadi.

(7) Harus bersyukur
Rasa syukur akan apa yang telah terjadi/diperoleh harus tetap dilakukan, meskipun kadangkala yang didapat adalah aspek negatif, yakni penolakan. Dalam hal ini manajemen dan organisasi harus tetap berterima kasih kepada semua orang yang terlibat karena perubahan tidak akan dapat terjadi dengan sendirinya tanpa adanya bantuan orang lain.

B. Langkah Memanajemeni Perubahan

Menurut Wilson (1994) dan Heifetz (1995), langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam memanajemeni perubahan sebagai berikut.

(1) Mengidentifikasi kebutuhan untuk berubah
Pertama kali yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kebutuhan untuk suatu perubahan. Misalnya, karena tuntutan pasar visi, dan misi baru organisasi.

(2) Memilih target dan menentukan tujuan
Hal ini sangat perlu dilakukan karena ketidakjelasan tujuan akan mengakibatkan ketidakjelasan hasil yang dicapai. Tujuan yang jelas akan dapat mengarahkan energi dan memberikan suatu gambaran untuk menyelesaikan masalah.

(3) Menyadari konteks organisasi
Sadar akan kejadian di lingkungan sekitar merupakan hal yang penting untuk menentukan visi manajemen dan organisasi di masa yang akan datang. Dalam hal ini manajemen dan organisasi harus luwes dalam menyesuaikan rencana dengan kondisi tersebut.

(4) Merencanakan perubahan
Perencanaan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kesadaran akan kondisi organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menanyakan beberapa hal sebagai berikut:

- Apa yang terjadi untuk dapat mencapai tujuan?
- Apa yang terjadi sebelumnya yang mengakibatkan kegagalan menuntut perlu adanya perubahan?
- Apa yang secara spesifik harus dilakukan untuk dapat mencapai tujuan?

(5) Mengimplementasikan perubahan
Setelah dilakukan perencanaan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan perubahan, yaitu:
- mengubah perilaku, sistem, dan sikap sehingga berkesesuaian dengan apa yang diinginkan
- memelihara kesadaran individu untuk membantu mengetahui perkembangan proses perubahan
- bekerja sesuai dengan apa yang dapat dikerjakan dan belajar dari pengalaman yang ada.

(6) Mengevaluasi hasil
Langkah terakhir dari suatu perubahan adalah mengevaluasi hasil yang diperoleh dari perubahan tersebut dalam waktu tertentu dan dari waktu ke waktu. Adakah yang perlu diubah atau direvisi dari proses perubahan tersebut?

Kendala dan Hambatan dalam Melakukan Perubahan

Kendala dan hambatan yang terdapat di organisasi dalam melaksanakan program perubahan akan dapat mempengaruhi proses dan hasil suatu perubahan. Menurut Wilson (1994), hal ini, antara lain berhubungan dengan:

(1) Sistem dan proses perubahan.
Sistem dan proses perubahan dipengaruhi oleh tujuan suatu organisasi, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang.

(2) Sumberdaya manusia
Sumberdaya manusia sangat berpengaruh pada efektivitas suatu perubahan, hal ini antara lain:
- sikap penolakan/oposisi dari mereka (SDM) yang terlibat
- pelaku perubahan (perubah/*change agent*) yang kurang handal
- keterbatasan sumberdaya manusia
- pemahaman yang kurang tepat.

(3) Sistem dan lingkungan organisasi.
Sistem dan lingkungan organisasi dapat berhubungan dengan
- iklim dan budaya organisasi
- struktur, proses, dan sistem organisasi

Hal tersebut di atas dapat menjadi kendala dan hambatan bila tidak ditangani dan diperhatikan dengan baik.

Reaksi dalam Menghadapi Perubahan

Setiap perubahan pasti akan menimbulkan reaksi, baik reaksi positif maupun reaksi negatif, dan yang memberikan reaksi tersebut adalah manusia. Hal ini karena, menurut Smith (1996), hanya manusia/individulah yang dapat mengubah keterampilan, perilaku, dan hubungan

interpersonal serta hanya dapat dilakukan pada situasi kerja nyata (Smith, 1996). Lebih lanjut, dikatakan bahwa bukan sistem, strategi, struktur, visi, budaya, dan proses yang dapat berubah, tetapi individu itu sendiri. Karena tidak ada seorang pun yang dapat bertanggung jawab pada perilaku orang lain melainkan hanya individu itu sendiri, perlu diketahui reaksi seseorang dalam menghadapi perubahan.

Menurut Galpin (1996) reaksi seseorang dalam menghadapi perubahan dapat terbagi ke dalam.

(1) Reaksi efektif dalam menghadapi perubahan
   a. Memberikan bantuan/dukungan
   b. Meningkatkan kooperasi/kerjasama
   c. Menerangkan situasi, kondisi, dan proses perubahan
   d. Memunculkan masalah penolakan ke permukaan
   e. Menanggapi penolakan secara serius
   f. Melibatkan mereka yang menolak
   g. Melakukan negosiasi

(2) Reaksi tidak efektif dalam menghadapi perubahan.
   a. Mempertahankan diri
   b. Memberikan nasihat yang tidak perlu
   c. Membujuk dengan informasi
   d. Tidak menyetujui (menolak) dan memaksa.

Dari berbagai reaksi tersebut dapat dilihat sikapnya dalam menghadapi perubahan.

Sikap Dalam Menghadapi Perubahan

Dalam menghadapi perubahan, setiap individu memiliki pilihan sikapnya sendiri dan hal ini mewarnai sikap serta perilaku yang ditampilkannya dalam menghadapi perubahan serta memiliki dampak terhadap efektivitas perubahan. Untuk itu, Eales-White (1994) membagi sikap individu dalam menghadapi perubahan ke dalam 4 kategori, yaitu (1) Logika Rasional; (2) Kontrol Negatif; (3) Fokus terhadap Manusia; (4) Positif dan Kreatif, dan keempat sikap tersebut dinyatakan dalam diagram sebagai berikut. (Gambar 1.)

Gambar 1. Sikap dalam Menghadapi Perubahan

Ciri-ciri Sikap dalam Menghadapi Perubahan

Eales-White (1994) menyatakan bahwa dari 4 jenis sikap individu dalam menghadapi perubahan, maka ciri-cirinya adalah sebagai berikut.

(1) Logika Rasional (LR)

- Tidak emosional
- Terfokus pada logika dan rasional
- Tertarik pada fakta dan implementasi
- Terfokus pada analisis peristiwa dan implikasinya
- Cenderung untuk mengevaluasi dan mencari jawaban atau alasan

(2) Kontrol Negatif (KN)

- Emosional
- Berpikir dan bersikap negatif
- Orientasi pada diri sendiri
- Ingin tetap pada kondisi lama (rasa aman)
- Menolak adanya perubahan
- Melawan organisasi dan lingkungan
- Melawan dengan cara yang logis maupun tidak logis.

(3) Fokus terhadap Manusia (FM)

- Menjajagi pengalaman perubahan
- Lebih bereaksi emosional daripada intelektual
- Tidak terfokus pada diri sendiri tetapi lebih pada orang lain yang terpengaruh perubahan
- Kebutuhan emosional terpenuhi dengan cara bertukar pengalaman dengan orang lain
- Memperoleh dan memberikan dukungan bagi mereka yang terpengaruh/ terkena akibat adanya perubahan.

(4) Positif dan Kreatif (PK)

- Menikmati adanya perubahan
- Berani mengambil risiko
- Ingin berperan pada perubahan dan masa yang akan datang
- Cenderung untuk tidak terlibat secara emosional terhadap konsekuensi dari perubahan tersebut, baik pada diri sendiri maupun orang lain
- Lebih terfokus pada dinamika perubahan
- Memiliki banyak ide dan pertanyaan
- Melakukan penjajagan mengenai kemungkinan konsekuensi dari perubahan

Penolakan terhadap Perubahan

Perubahan umumnya tidak dapat berjalan dengan lancar, sering ia berhadapan dengan berbagai kendala, antara lain penolakan terhadapnya.

A. Prinsip Penolakan

Sebelum melakukan suatu aksi terhadap penolakan, perlu disadari beberapa prinsip penolakan sebagai berikut (Maurer, 1996):

- merupakan bagian dari proses transisi
- pada umumnya tidak disadari
- tidak/kurang adanya informasi.

Untuk itu penolakan terhadap perubahan dapat diatasi dengan cara memahami suatu penolakan serta merencanakan dan memanajemeni perubahan secara efektif dan efisien.

B. Sumber Penolakan Perubahan

Penolakan/resistansi terhadap suatu perubahan bukan tanpa alasan. Menurut Galpin (1996) dan Plant (1987), beberapa sumber penolakan terhadap perubahan sebagai berikut:

(1) Masalah Pribadi

a. Ketakutan akan sesuatu yang tidak diketahui
b. Ketakutan akan kehilangan sesuatu yang berharga (status, kekuasaan)
c. Terlalu terikat/terpaku pada cara-cara lama
d. Ketakutan akan kegagalan
e. Ketidakmampuan untuk menghadapi kritikan
f. Ancaman terhadap keterampilan dan kompetensi
g. Tidak melihat adanya keuntungan
h. Takut terlihat bodoh
i. Enggan untuk mencoba
j. Enggan untuk melepaskan kebiasaan lama.

(2) Perubahan itu sendiri

a. Perubahan yang diusulkan tidak menunjukkan adanya kemajuan
b. Tidak adanya kejelasan arah perubahan
c. Perbedaan persepsi tentang kebutuhan untuk berubah
d. Kurangnya kepercayaan bahwa tujuan dapat tercapai.

(3) Prosedur Perubahan

a. Tidak/kurang adanya partisipasi
b. Tidak/kurang /salah informasi
c. Waktu yang salah
d. Proses yang terlalu cepat
e. Tidak ada persetujuan dan komitmen tentang tujuan untuk berubah.

(4) Sistem Manajemen dan Iklim Organisasi

a. Kurang taktis
b. Kurang adanya keyakinan dan kepercayaan pada manajemen
c. Kurang adanya model perilaku
d. Faktor sejarah yang kurang mendukung
e. Rendahnya kepercayaan terhadap iklim organisasi
f. Hambatan budaya organisasi

Dari sumber-sumber penolakan di atas, tampak bahwa faktor individu (masalah pribadi) adalah yang paling banyak menjadi sumber penolakan dalam suatu perubahan.

C. Reaksi dan Perilaku Penolakan.

Reaksi maupun perilaku penolakan, menurut Maurer, (1996) dapat dibagi ke dalam beberapa kategori sebagai berikut:

(1) Tertutup

Penolakan dapat dilakukan secara tertutup atau memang sengaja ditutupi sehingga kurangnya dukungan terhadap perubahan tersembunyi atau tidak dapat dijelaskan.

(2) Terbuka

Perubahan dapat juga terbuka sehingga mereka yang menolak perubahan mengekspresikan pandangan mereka secara terbuka dan memberikan alasan ketidaksetujuan mereka. Meskipun penolakan secara terbuka mengarah pada debat dan konflik pada saat-saat tertentu, tetapi lebih mudah untuk dimanajemeni daripada penolakan yang tertutup. Dalam hal penolakan terbuka, manajemen dapat melihat dan mendengar lawan-lawan mereka yang memungkinkan 'mereka secara langsung mencari pemecahannya.

(3) Tidak disadari

Penolakan dapat dilakukan secara tidak sadar. Pada saat tersebut pada umumnya mereka tidak menyadari bahwa perilaku mereka menolak perubahan. Dalam hal ini, tindakan mereka pada umumnya didasarkan pada informasi yang salah, kurangnya pelatihan, atau rutinitas kerja yang telah tertanam dengan kuat. Biasanya mereka mungkin menyadari bahwa perilaku mereka tidak sesuai dengan persyaratan yang telah disetujui tetapi pada saat-saat tertentu secara rasional kembali kepada kebiasaan lama seperti "mengerjakan sesuatu yang dapat merugikan perusahaan". Penolakan yang tidak disadari membuat manajemen kesulitan dalam melakukan perencanaan tindakan karena mereka yang menolak percaya bahwa dirinya tidak bersalah. Mereka merasa telah mengerjakan tugas-tugasnya dan tidak menolak perubahan.

(4) Disadari

Penolakan yang termotivasi secara sadar juga merupakan sebuah tantangan yang serius. Para penolak ini mengadopsi posisi mereka setelah menganggap bahwa perubahan tersebut adalah sesuatu yang negatif. Mereka mungkin saja salah mendapatkan informasi atau melayani sendiri, tetapi opini mereka harus didengar. Jika tidak, maka penolakan mereka akan semakin meningkat.

D. Bentuk-bentuk Penolakan terhadap Perubahan

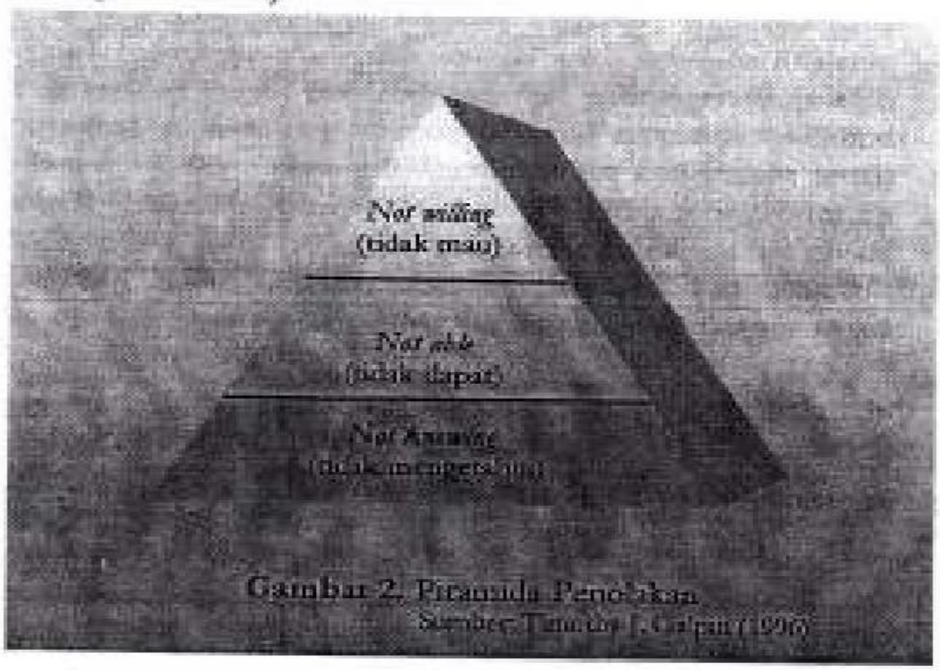
Dari beberapa kategori penolakan tersebut, (baik disadari, tidak disadari, terbuka, maupun tertutup) maka bentuk-bentuk penolakan yang ditampilkan, menurut Galpin (1996), antara lain sebagai berikut:

- Mempertanyakan teori, pendekatan, dan metode
- Menolak adanya masalah
- Secara terus-menerus menanyakan detil dan keterangan
- Memberikan berbagai macam alasan penolakan
- Menyatakan bahwa waktu perubahan tersebut tidak tepat
- Menanyakan masalah praktis atau kelayakan dari rencana
- Menyatakan bahwa hal ini pernah dilakukan sebelumnya dan tidak berhasil
- Menanyakan penelitian awal dan dalam skala yang besar
- Pasif, diam, dan mengacuhkan rencana perubahan
- Berpura-pura tidak punya waktu, marah, kesal, dan mencari kambing hitam.

Bentuk-bentuk penolakan yang tercermin dari sikap dan perilaku tersebut akan memberikan dampak pada proses perubahan dan hasil yang diperoleh dari proses tersebut.

E. Piramida Penolakan

Selain kategori dan bentuk penolakan seperti apa yang disebutkan di atas, Galpin (1996) menyatakan bahwa penolakan terhadap perubahan dapat disebabkan oleh (a) tidak mengetahui, (b) tidak dapat, (c) tidak mau yang tercermin pada piramida penolakan di bawah ini (Gambar 2).



Gambar 2. Piramida Penolakan
Sumber: Timothy J. Galpin (1996)

Galpin (1996) lebih lanjut mengatakan bahwa dari piramida tersebut tingkatan resistensi pertama adalah yang berhubungan dengan pengetahuan (tidak mengetahui). Dalam hal ini pengetahuan dapat diberikan melalui informasi mengenai proses perubahan. Informasi tersebut harus berdasarkan pada apa yang ingin diketahui oleh pihak manajemen dan pegawai. Orang pada umumnya ingin mengetahui pertanyaan mendasar, seperti "Apa yang terjadi"; "Mengapa melakukan hal ini"; "Bagaimana cara melakukannya"; "Kapan akan dilakukan"; "Dampak apa yang akan terjadi". Tingkatan kedua dari piramida adalah ketidakmampuan yang dapat diatasi melalui pelatihan dan pendidikan. Dalam rangka proses perubahan individu umumnya memerlukan kepribadian baru. Tingkatan tertinggi dari piramida penolakan adalah keinginan. Dengan adanya pengetahuan dan kemampuan akan membantu seseorang menjadi lebih bersedia berubah. Meskipun demikian, faktor-faktor lain juga harus diperhatikan, seperti keterlibatan senior manajemen dalam proses komunikasi yang akan menjadi tanda bahwa perubahan merupakan prioritas organisasi. Cara-cara untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan, menurut Galpin (1996) adalah sebagai berikut (Gambar 3).

Gambar 3. Tindakan untuk Mengatasi Penolakan (sumber: Timothy J. Galpin (1996)

Meskipun reaksi penolakan tidak menyenangkan, tetapi sebenarnya dengan melakukan kegiatan mengatasi penolakan, dapat diperoleh beberapa manfaat menurut Maurer (1996) sebagai berikut:

(1) penggunaan kekuatan penolakan/resistensi dapat ditingkatkan tingkat kesuksesan dan kecepatan waktu implementasi dari ide tersebut.
(2) menunjukkan respek/rasa hormat terhadap mereka yang menentang akan membuat hubungan menjadi lebih kuat, tidak hanya meningkatkan proses perubahan, tetapi juga membuat dasar yang kuat untuk perubahan di masa yang akan datang.
(3) bekerja mengatasi penolakan akan meningkatkan semua pihak dalam menemukan dan memenuhi tujuannya masing-masing.
(4) dengan adanya penolakan memungkinkan manajemen untuk terhindar dari tindakan yang kurang baik atau waktu yang tidak tepat.

Memanajemeni Perubahan dan Penolakan

Untuk memanajemeni proses perubahan maupun mengatasi penolakan terhadap perubahan tersebut, menurut Galpin (1996) –karena hal tersebut berhubungan dengan manusia—hal yang perlu dilakukan oleh pendekatan perilaku adalah seperti yang tampak pada siklus perubahan perilaku di bawah ini (Gambar 4).

(4) Mengarahkan: menjaga supaya hasil kinerja tetap merupakan tujuan utama dari perubahan perilaku dan ketrampilan.

(5) Membiarkan untuk memilih sikap: menerima kebutuhan dan hak seseorang untuk menolak perubahan; memberikan waktu dan kebebasan bagi seseorang

(6) Pendekatan individual: mendengarkan secara cermat apa yang dikatakan oleh individu dan mempercayainya; tetap melakukan hubungan dengan semua orang pada semua tingkatan.

(7) Pendekatan/orientasi tim: menggunakan pendekatan kinerja tim untuk mendorong adanya perubahan; membangun dukungan dalam kelompok.

(8) Meningkatkan kreativitas dan inovasi: melakukan improvisasi dan inovasi merupakan cara terbaik untuk menghasilkan kinerja yang efektif dalam menghadapi perubahan.

(9) Memberi contoh dan hasil yang konkret: membuat penerimaan secara nyata melalui contoh konkret.

(10) Memberikan dukungan: menempatkan individu pada posisi di mana mereka dapat belajar melalui perbuatan; memberikan informasi maupun dukungan yang diperlukan untuk dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan; memberikan dukungan yang tepat.

(11) Mengembangkan desain dan iklim organisasi yang kondusif: meyakinkan bahwa setiap orang selalu mengetahui kinerjanya masing-masing yang dihubungkan dengan hasil pada keseluruhan organisasi, sebagai akibat dari perubahan. Dalam hal ini iklim organisasi yang kondusif akan dapat menunjang percepatan hal tersebut.

(12) Pemaksaan: menjelaskan pada mereka yang masih menolak atau menentang bahwa mereka harus mengikutinya. Pendekatan ini diharapkan dilakukan bila pendekatan lainnya sudah tidak berhasil sehingga merupakan alternatif terakhir.

Hasil

A. Profil Responden

Responden yang menjadi subyek penelitian berjumlah 626 orang yang berasal dari 3 BUMN dengan profil sebagai berikut:

Tabel 1. Profil responden berdasarkan organisasi (n=626)

Organisasi	n	%
PT X (Persero)	411	65,7
Perum Y	116	18,5
PT Z (Persero)	99	15,8

Tabel 2. Profil responden berdasarkan jabatan (n=626)

Jabatan	n	%
Ka. Divisi/Ka. Departemen/Ka. Cabang	106	16,9
Kepala Bagian	71	11,3
Kepala Seksi/Supervisor	319	51,0
Staf	130	20,8

Dari profil responden di atas terlihat bahwa tingkatan kepala seksi merupakan sampel terbesar dan bila dibandingkan secara keseluruhan sampel staf berjumlah sedikit.

Tabel 3. Profil responden berdasarkan jenis kelamin (n=626)

Jenis Kelamin	n	%
Laki-laki	554	88,5
Perempuan	72	11,5

Dari profil tersebut di atas, tampak bahwa sampel terbesar adalah laki-laki, dengan perbandingan prosentase yang lebih mencolok daripada perempuan.

Tabel 4. Profil responden berdasarkan usia (n=626)

Usia	n	%
Di bawah 30 tahun	45	7,2
30 – 35 tahun	95	15,2
36 – 40 tahun	94	15,0
41 – 45 tahun	136	21,7
46 – 50 tahun	142	22,7
Di atas 50 tahun	114	18,2

Dari profil responden tersebut di atas tampak bahwa profil responden terbanyak adalah pada golongan usia 46-50 tahun dan pada golongan usia 41-45 tahun.

Tabel 5. Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan (n=626)

Pendidikan	n	%
Di bawah SLTA	7	1,1
SLTA	202	32,3
D1 – D3	124	19,8
S1	277	44,2
S2 – S3	16	2,6

Dari profil tersebut di atas terlihat bahwa sampel terbanyak adalah mereka yang memiliki latar belakang pendidikan Sarjana dan SLTA.

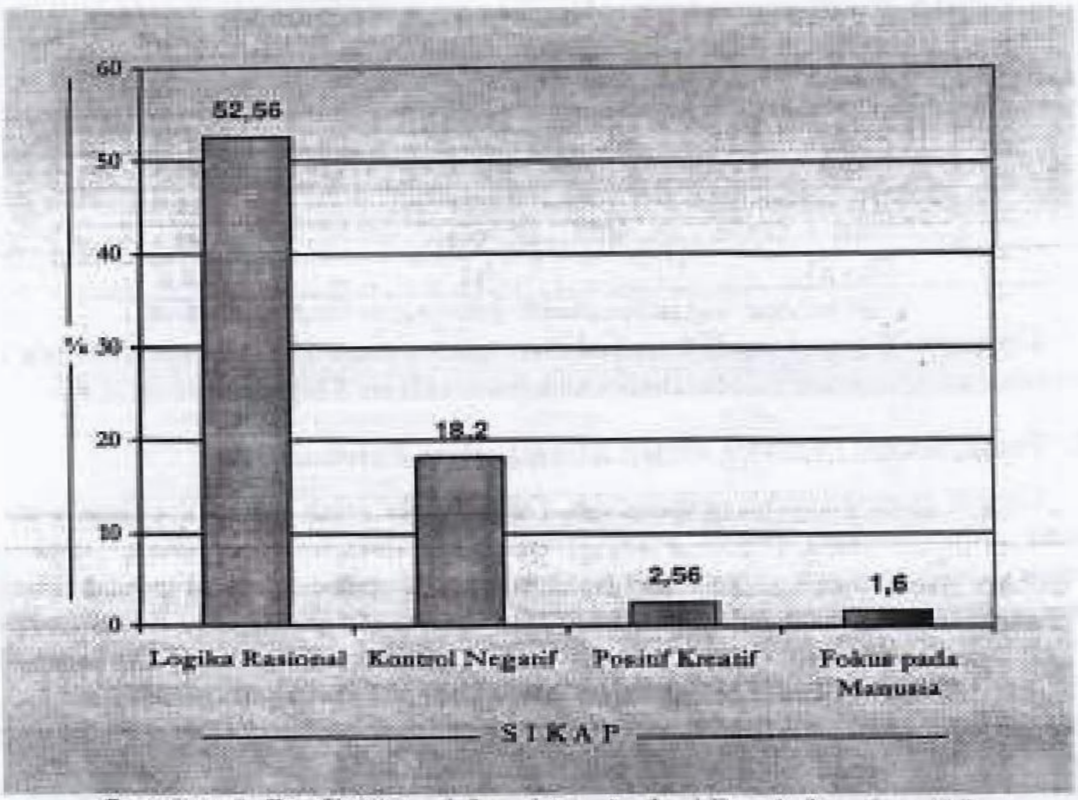
B. Profil Sikap/Perilaku dalam Menghadapi Perubahan

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas maka berikut ini akan digambarkan profil sikap/perilaku dalam menghadapi perubahan baik secara keseluruhan maupun berdasarkan profil dari masing-masing pengelompokkan.

Tabel 6. Profil Sikap dalam Menghadapi Perubahan (n=626)

Sikap	Kriteria					
	Rendah		Sedang		Tinggi	
	n	%	n	%	n	%
Logika Rasional	2	0,32	295	47,12	329	52,56
Kontrol Negatif	6	0,96	506	80,83	114	18,21
Fokus Manusia	234	37,38	382	61,02	10	1,60
Positif Kreatif	97	15,50	513	81,95	16	2,56

Dari profil tersebut di atas ternyata responden yang memiliki sikap dominan (nilai tinggi) berjumlah 569 orang; profil sikap tersebut dapat dilihat pada Gambar 5 berikut.



Gambar 5. Profil Sikap dalam Menghadapi Perubahan (n=626)

Tabel 7. Tabulasi Silang: Sikap Dominan Menghadapi Perubahan dan Posisi (n=626)

POSISI	SIKAP							
	Logika Rasional		Kontrol Negatif		Fokus Manusia		Positif Kreatif	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Kadiv / Kadep.	55	8,79	28	4,47	2	0,32	3	2,08
Kabag	35	5,60	13	2,08	1	0,16	3	2,08
Kass. / Supervisor	167	26,68	60	9,58	5	0,80	6	0,96
Staf	72	11,50	13	2,08	2	0,32	4	0,64

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa terdapat konsistensi urutan sikap dominan pada semua posisi/jabatan, yaitu peringkat pertama adalah Logika Rasional, diikuti dengan Kontrol Negatif, Positif Kreatif, dan terakhir Fokus pada manusia.

Tabel 8. Tabulasi Silang: Sikap Dominan Menghadapi Perubahan dan Seks (n=626)

SEKS	SIKAP							
	Logika Rasional		Kontrol Negatif		Fokus Manusia		Positif Kreatif	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Laki-laki	299	47,76	102	16,29	7	1,12	14	2,24
Perempuan	30	4,79	12	1,92	3	0,48	2	0,32

Dari tabel di atas terlihat bahwa terdapat kesamaan konsistensi urutan sikap dominan, baik pada laki-laki maupun perempuan, dengan peringkat pertama Logika Rasional dan diikuti Kontrol Negatif.

Tabel 9. Tabulasi Silang: Sikap Dominan Menghadapi Perubahan dan Pendidikan (n=626)

PENDIDIKAN	SIKAP							
	Logika Rasional		Kontrol Negatif		Fokus Manusia		Positif Kreatif	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Di bawah SLTA	3	0,48	1	0,16	0	0	1	0,16
SLTA	99	15,81	41	6,55	4	0,64	2	0,32
D1 – D3	62	9,90	26	4,15	1	0,16	2	0,32
S1	159	25,40	45	7,19	5	0,80	9	1,44
S2 – S3	6	0,96	1	0,16	0	0	2	0,32

Pada tabel di atas terlihat bahwa pada umumnya terdapat kesamaan konsistensi urutan sikap dominan berdasarkan latar belakang pendidikan, yaitu peringkat pertama Logika Rasional, diikuti Kontrol Negatif; sedangkan untuk dua tipe sikap lainnya urutannya tampak tidak sama.

Tabel 10. Tabulasi Silang: Sikap Dominan Menghadapi Perubahan dan Usia (n=626)

USIA	SIKAP							
	Logika Rasional		Kontrol Negatif		Fokus Manusia		Positif Kreatif	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Di bawah 30	26	4,15	2	0,32	1	0,16	2	0,32
30 – 35	59	9,42	10	1,60	1	0,16	3	0,48
36 – 40	49	7,83	15	2,40	0	0	2	0,32
41 – 45	65	10,38	29	4,63	3	0,48	6	0,96
46 – 50	70	11,18	25	3,99	2	0,32	2	0,32
Di atas 50	60	9,58	33	5,27	3	0,48	1	0,32

Pada tabel di atas tampak bahwa pada umumnya terdapat kesamaan konsistensi urutan sikap dominan berdasarkan golongan usia, yaitu peringkat pertama sikap Logika Rasional diikuti dengan Kontrol Negatif, sedangkan urutan 2 jenis sikap lainnya (Fokus pada Manusia dan Positif Kreatif) tampak tidak sama.

Simpulan, Diskusi, dan Saran

A. Simpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

(1) Pada umumnya reaksi/sikap dominan yang ditampilkan seseorang cenderung untuk mendasarkan diri pada aspek logika dan rasional dalam menghadapi suatu perubahan. Hal ini tidak hanya diperoleh pada tingkatan kepala tetapi juga pada semua tingkatan. Selain itu pula, hal ini tidak terbatas pada aspek pendidikan maupun usia. Untuk itu, pendekatan yang terbaik dalam suatu proses perubahan adalah dengan cara mengkomunikasikan, mensosialisasikan, dan meyakinkan orang lain, baik melalui fakta maupun informasi, yang dapat diterima oleh akal pikiran. Hal ini tampaknya berhubungan dengan piramida penolakan yang dinyatakan oleh Galpin (1996) bahwa sering orang menolak suatu perubahan karena memang tidak tahu. Hal ini merupakan tingkatan resistensi pertama dari penolakan dan sebenarnya lebih mudah untuk ditangani karena diharapkan dengan adanya pemberian informasi dan fakta yang dikomunikasikan dan disosialisasikan dengan baik reaksi penolakan tersebut akan dapat diatasi.

(2) Reaksi dominan kedua yang ditampilkan seseorang dalam menghadapi perubahan adalah bersifat negatif (kontrol negatif), yaitu cenderung untuk bereaksi secara emosional terhadap perubahan yang dianggapnya kurang positif. Bila dihubungkan dengan piramida penolakan dari Galpin (1996), tampaknya ia berada pada sikap penolakan karena tidak/kurang adanya keinginan, dan merupakan piramida tingkatan resistensi/penolakan yang paling atas. Pada sikap/reaksi ini biasanya reaksi yang muncul (baik disadari maupun tidak disadari) dapat bersifat negatif. Untuk itu, pendekatan yang perlu dilakukan, antara lain melakukan pendekatan individual dengan cara memberikan penghargaan, pengakuan, persuasi, dan negosiasi tanpa harus ikut terlibat menjadi emosional.

(3) Sikap/reaksi dominan yang bersifat positif kreatif atau fokus pada manusia tampaknya sangat jarang terlihat. Meskipun demikian, bila dilihat pada profil sampel pada umumnya, sikap positif kreatif masih lebih tinggi daripada kontrol negatif. Namun berda-

sarkan profil posisi, latar belakang pendidikan, dan usia kedua sikap/reaksi tersebut tidak konsisten dalam urutannya

B. Diskusi

(1) Dari hasil yang diperoleh tampak bahwa pada umumnya reaksi seseorang terhadap perubahan selalu berdasarkan logika sehingga, dalam hal ini, untuk mempengaruhi agar dapat menerima perubahan dan terlibat aktif dalam perubahan sebenarnya tidak sukar karena mereka hanya kurang memiliki informasi dan kurang pengetahuan. Dengan cara sosialisasi, dan komunikasi secara lebih intensif (baik informatif maupun komunikatif) diharapkan proses perubahan akan dapat berjalan lancar.

(2) Hasil yang diperoleh juga menunjukkan bahwa peringkat kedua dari sikap/reaksi seseorang terhadap perubahan cenderung negatif (kontrol negatif) sehingga sering ditemukan suatu situasi bahwa bila ada penolakan terhadap perubahan, reaksi/sikap yang dimunculkan dapat menjurus ke arah penolakan yang serius dan tidak terkontrol serta dapat cenderung ke arah anarkisme karena adanya sifat negatif dan emosional tersebut.

(3) Hal lain yang menarik dari penelitian ini adalah tampaknya dalam menghadapi perubahan, jarang sekali seseorang memfokuskan diri pada manusia. Sikapnya lebih cenderung berorientasi pada tugas atau proses/hasil dari perubahan tersebut. Hal ini antara lain terlihat dari sikap Fokus pada Manusia yang jarang digunakan karena sikap/reaksi tersebut memperhatikan aspek manusia sehingga tampaknya memang dalam perubahan aspek manusia jarang diperhitungkan dan tidak jarang reaksi/hasilnya juga menjadi kurang optimal. Reaksi-reaksi negatif terhadap perubahan, baik penolakan terbuka maupun tertutup, dapat disebabkan oleh kurangnya perhatian manajemen organisasi maupun perubah (*change agent*) terhadap manusia.

Saran

(1) Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari BUMN, meskipun dari 3 (tiga) BUMN yang memiliki corak dan karakteristik yang berbeda, tetapi secara umum tetap memiliki "iklim/budaya" dan karakteristik khas organisasi BUMN. Untuk itu, variasi sampel dari faktor swasta maupun organisasi nirlaba (LSM) tampaknya juga perlu dilakukan.

(2) Bila dilihat dari nilai reliabilitas, tampaknya masih diperlukan adanya pengujian ulang dari kuesioner yang digunakan, khususnya untuk item-item tertentu yang memiliki nilai reliabilitas item yang rendah.

Daftar Pustaka

Clark, Neil (1991). Managing Personal Learning and Change. McGraw Hill International (UK) Ltd.

Delavigne, Kenneth T. and Robertson, J. Daniel (1994). Deming's Profound Changes. New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc.

Eales-White, Rupert (1994). Creating Growth from Change – How You React, Develop and Grow. McGraw Hill International (UK) Ltd.

Firth, David (1999). Smart Things to Know about Change. USA: Capstone Publishing Ltd.

Galpin, Timothy J. (1996). The Human Side of Change. San Francisco, USA: Josey Bass Publishers.

Heifetz, Michael L. (1995). Leading Change Overcoming Chaos. Malaysia: S. Abdul Majeed and Co.

Maurer, Rick (1996). Beyond the Wall of Resistance. Texas, USA: Bard Book, Inc.

O'Connor, Carol A. (1993). The Handbook for Organizational Change. McGraw Hill International (UK) Ltd.

Plant, Roger (1987). Managing Change and Making It Stick. London, United Kingdom: Harper Collins Publishers.

Smith, Douglas K. (1996). Taking Charge of Change. USA: Perseus Books.

Tabachick, Barbara G., and Fidell, Linda S. (1985). Using Multivariate Statistics (2nd Ed.). London, United Kingdom: Harper Colins Publishers.

Wilson, Terry (1994). A Manual for Change. Gower England

ISBN: 979-96349-0-3

Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO

Di saat bangsa Indonesia mengalami krisis multi dimensi dengan berbagai akibat yang kompleks, maka diskursus dan berbagai upaya pengembangan kualitas manusia menjadi penting. Pengalaman karir dan berbagai karya akademis staf pengajar dan *scholar* di bidang Psikologi Industri & Organisasi tampak jelas menempatkan manusia pada posisi sentral dalam sistem organisasi industri.

Topik pengembangan kualitas SDM dari Perspektif PIO melukiskan manusia sebagai awal dan akhir dari kinerja organisasi. Buku ini hadir bukan sebagai solusi utama berbagai persoalan manusia dan organisasi, tetapi paling tidak melalui berbagai pandangan para penulis dari titik pandang yang berbeda sudah tentu memberikan nuansa dan wawasan segar bagi para pembaca. Buku ini diharapkan memberi nilai tambah tersendiri bagi idealisme, komitmen dan tekad terhadap pengembangan manusia secara total dan utuh.

Ituluh alasan mengapa karya ini diyakini sebagai salah satu bacaan penting dan menarik bagi mahasiswa, peneliti, pemimpin, dan para profesional serta pembaca lainnya, khusus bagi mereka yang peduli dan serius mengembangkan kualitas sumber-daya manusia.

Penerbit
Bagian Psikologi Industri & Organisasi
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
e-mail: pioui@cbn.net.id