

KECERDASAN EMOSIONAL, HAMBATAN PERUBAHAN, DAN BUDAYA ETNIK, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA MELALUI MANAJEMEN PERUBAHAN

Dr. Agus Fauzi, SE, M.Si
Dosen Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Abstract

The study aims to produce a model of research that relates to the variable of emotional quality, resistance to change, ethnic culture, change management, dan performnce. This article also aims to produce a model of a study to evaluate the influence of emotional quality, resistance to change, and ethnic culture, on performnce either directly or through change management, both partially and simultaneously.

This article is a review of the literature, so that method being used is a literature review. This study is conducted by grinding theories that have been established. The study also sourced and based on the results of previous research, especially empirical research results that related to the variables that were being studied. In addition, if it is continued in empirical research, the study population will include Abdi Sipil Negara (ASN) of Region Government.

This study produces a proposed model for further study that explains the relationship between emotional quality, resistance to change, ethnic culture, change management and performnce of Abdi Sipil Negara (ASN) of Region Government in Jakarta.

Keywords: Emotional Quality, Resistance to Change, Ethnic Culture, Change Management, Performnce

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu kepastian didalam kehidupan, bagaikan sebuah roda yang berputar posisi satu titik pada roda tersebut akan berubah jika roda itu terus berputar. Kadang titik tersebut berada diatas kadang ditengah, kadang pulah titik tersebut berada dibawah. Titik tersebut akan merasakan tiap posisi ketika roda berputar. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan merupakan kepastian, karena seiring berjalannya waktu. Tidak ada sebuah organisasi yang tidak mengalami perubahan selama masa hidupnya. Organisasi harus berubah untuk bisa tetap *survive*, dan melakukan perubahan organisasi bukanlah merupakan pilihan tetapi sudah merupakan keharusan (Yowono.dkk, 2005).

Organisasi diharapkan dapat beradaptasi, mengantisipasi, dan mengelolah perubahan serta dapat mengambil tindakan strategis niscaya keberadaannya akan selamat bahkan dapat melakukan ekspansi dalam berbagai bentuknya (Winardi, 2016). Berbicara mengenai perubahan lebih kental terjadi dalam dunia bisnis, namun sejak akhir decade 1970-an mulai merambah dalam sektor publik. *Good Governance* sebagai tata laksana pemerintahan yang baik, efektif, efisien dan responsive, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat mulai dirasakan di Amerika dan Eropa terutama di Inggris. Hal ini menjadi awal dari pergeseran manajemen pemerintahan kearah manajemen pemerintahan yang lebih berorientasi kepada kinerja pelayanan publik.

Dalam konteks Indonesia, perubahan semakin jelas terlihat pasca reformasi 1998. Dimana aparaturnegara dituntut untuk lebih bersifat dinamis dalam menjalankan pekerjaan dan organisasi pemerintahan yang cenderung bergerak mekanis untuk lebih bersifat organis. Ini berarti organisasi atau lembaga pemerintahan perlu segera melakukan perubahan dalam budaya kerja aparaturnegara demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar. Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, telah mengembangkan program yang menyangkut budaya kerja aparaturnegara, peningkatan efisiensi, disiplin, penghematan, dan kesederhanaan hidup, yang semuanya diarahkan pada perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*). Hal ini termuat jelas dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Paratur Negara dan Reformasi Birokrasi No 10 Tahun 2011 Pedoman Pelaksanaan Manajemen Perubahan yang merupakan tindak lanjut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010- 2014.

Dalam reformasi birokrasi diharapkan dapat terwujud birokrasi yang andal dan profesional efektif dan efisien serta mampu mengantisipasi dinamika perubahan global yang merupakan landasan kokoh bagi Indonesia menuju *civil society* yang demokratis, maju dan mandiri, berdaya saing serta bersih dalam penyelenggaraan negara. Tamsil (2004) mengatakan bahwa komitmen mewujudkan birokrasi yang bersih dan profesional harus ditindaklanjuti dengan beberapa strategi antara lain perampingan birokrasi yang meliputi penataan tugas dan fungsi pemerintah di setiap tingkat, rasionalisasi organisasi, rasionalisasi pegawai, desentralisasi, dan privatisasi.

Berbagai kajian literature perubahan organisasi dijelaskan dalam konteks pengembangan organisasi, sehingga perubahan sebagai seperangkat konsep dan teknik yang kuat dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Sedangkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 tahun 2011 mendefinisikan; Manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Perubahan dalam organisasi sesungguhnya merupakan sesuatu yang lumrah, bahkan yang membedakan membedakan perubahan dalam organisasi dengan institusi sosial lainnya terletak pada sifatnya, yakni perubahan didesain, direncanakan dan disengaja dalam rangka meningkatkan *performance management*. Perubahan organisasi merupakan adaptasi yang terus menerus dari suatu struktur dan strategi organisasi untuk menghadapi kondisi eksternal. Perubahan merupakan pergeseran organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan.

Perubahan organisasi merupakan suatu konsep yang berkenaan dengan perubahan misi, restrukturisasi operasional, teknologi baru, *merger*, *total quality management (TQM)* dan *reengineering*. Beberapa ahli menyebutkan taranformasi organisasi sebagai perubahan radikal yang dimulai dari visi, sehingga peran dari seorang pemimpin akan berperan dalam mengartikulasi transvormasi visi menjadi suatu realita dalam organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa, Manajemen Perubahan atau *change management* merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja. Dengan kata lain perubahan dalam kerangka berpikir Manajemen bisa diartikan sebagai penambahan manfaat atau penambahan nilai terhadap suatu produk (*output*) atau hasil (*outcome*). Peningkatan nilai *output* atau hasil tertentu melalui proses, sehingga perubahannya bias terjadi pada dimensi proses dan sistem yang mendukung proses. Akan tetapi perubahan yang dilakukan organisasi tidak selamanya berhasil sesuai dengan *outcomes* yang diinginkan organisasi, yaitu peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan motivasi dan moral anggota organisasi, serta pengurangan biaya yang menjadikan organisasi lebih kompetitif (Yuwono, 2006). Perubahan tidak dapat berjalan dengan lancar karena berhadapan dengan berbagai hambatan antara lain penolakan atau *Resistance* terhadapnya (Winardi, 2016).

Menurut Robbins disebut sebagai *Resistance to change* atau penolakan terhadap perubahan yang merupakan suatu sikap yang muncul dalam proses perubahan organisasi baik berasal dari individu maupun kelompok yang menentang atau menolak perubahan (Robbins ,2012). *Resistance* terhadap perubahan merupakan sikap negatif terhadap suatu perubahan yang dipengaruhi oleh tiga komponen yaitu komponen *behavioral*, *kognitif*, dan *afektif*. Penolakan terhadap perubahan dapat bersifat *eksplisit*, yang dapat diamati, dan *implisit*, yang tidak dapat diamati. Menurut Cummings dan Worley Penolakan terhadap perubahan pada pegawai dapat terjadi dalam bermacam-macam bentuk misalnya hilangnya kesetiaan, hilangnya motivasi kerja, timbul banyak kesalahan, bekerja lambat, banyak absensi, bahkan dalam bentuk terang-terangan misalnya menyatakan ketidaksetujuan, protes, atau lebih keras lagi dalam bentuk demonstrasi (Cummings dan Worley, 1997: 480).

Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan dapat dikategorikan atas 2 bagian (Mustafa; 2001;2), yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual (*Resistance Individual*) dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional (*Resistance Organisasional*). Menurut Sigit hal-hal yang menyebabkan pegawai enggan untuk memperbaiki suatu keadaan atau meningkatkan kinerjanya karena mereka ingin tetap mempertahankan norma kelompok yang sudah ada, kemudian kemungkinan merasa terancam dengan kedudukan yang telah diperoleh, serta menganggap iklim yang terbangun saat ini sangat nyaman untuk bekerja (2003: 267-268). Akan tetapi bila perubahan organisasi dapat dilakukan berdasarkan nilai-nilai penghormatan terhadap manusia, saling percaya dan saling mendukung, meratakan kekuasaan, keterbukaan, dan partisipasi maka organisasi akan lebih mendatar dan *adhocratic* (Sigit, 2003; 271; Ducker dalam Robbins, 1998: 383).

Dari karakteristik dan definisi *Resistance* perubahan tampak jelas jika, aspek emosi juga menjadi salah satu pertimbangan seseorang didalam mempengaruhi keputusannya dalam perubahan. *Resistance* terhadap perubahan timbul karena individu *shock* ketika perubahan terjadi, terutama saat perubahan dirasa akan mengancam dirinya. Selain itu, perubahan akan menyebabkan konflik di dalam organisasi karena

masing.masing individu berusaha untuk membuat dirinya aman sehingga timbul gesekan kepentingan. Individu sering terhambat dalam melakukan perubahan dikarenakan emosinya (Martin, 2005). Padahal kemampuan mengelola emosi ini (kecerdasan emosi) merupakan syarat penting bagi keberhasilan seseorang di berbagai aspek kehidupannya.

Menurut Daniel Goleman (1999) Kecerdasan emosi merupakan kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen, integritas dan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya. Kecerdasan emosional adalah kekuatan di balik singgasana kemampuan intelektual sebagai dasar pembentukan emosi yang mencakup keterampilan-keterampilan: menunda kepuasan dan mengendalikan impuls-impuls, tetap optimis, menyalurkan emosi-emosi yang kuat secara efektif, memotivasi dan menjaga semangat disiplin diri dalam usaha mencapai tujuan, menangani kelemahan-kelemahan pribadi, menunjukkan rasa empati kepada orang lain, membangun kesadaran diri dan pemahaman pribadi.

Kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan untuk mengendalikan emosi sehingga memberikan dampak atau hasil yang positif terhadap kita ataupun orang lain (Bahaudin,1999). Untuk mengendalikan emosi sehingga mempunyai dampak terhadap pekerjaan, kecerdasan emosional dapat dibagi kepada empat cabang yaitu: pengelolaan dan pengaturan emosi, pengertian dan pertimbangan mengenai emosi, dasar penerimaan pengalaman emosional, dan perasaan dan penilaian emosi (Langley, 2000). Pendapat lain mengemukakan bahwa kecerdasan emosional adalah kecerdasan menggunakan emosi: secara sengaja membuat emosi kerja dengan menggunakannya membantu membimbing tingkah laku dan berpikir anda dalam mengarahkan dalam hal mempertinggi hasil yang anda capai (Weisinger, 1998).

Dari definisi di atas maka pada hakikatnya kajian kecerdasan emosional berkaitan dengan bagaimana menggunakan kemampuan emosional untuk mengenal dan mengendalikan diri sendiri serta memahami orang lain. Sehingga menurut Cook dan Macaulay (2008), kecerdasan emosi sangat mempengaruhi bagaimana sikap seseorang terhadap suatu perubahan. Apabila individu memiliki kecerdasan emosi yang tinggi maka individu mampu menyadari emosi apa yang dirasakan saat perubahan terjadi dan mengungkapkannya dengan cara yang benar, mampu mengubah persepsi sehingga terbuka dan beradaptasi terhadap perubahan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Vakola (2003) menunjukkan bahwa kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa seseorang yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi lebih tidak resisten terhadap perubahan daripada yang memiliki kecerdasan emosi rendah. Selain kecerdasan emosional keberhasilan perubahan organisasi juga di pengaruhi oleh faktor eksternal, namun faktor eksternal ini melekat pada individu yang ada dalam organisasi. Manajemen secara umum bersifat *universal*, namun dalam pengimplementasikan mau tidak mau perilakunya dalam organisasi pasti dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh anggota yang ada di dalamnya Susanto (Marbun, 1980 : 70-71). Demikian juga dengan manajemen perubahan akan bersifat *universal* namun dalam prakteknya pendekatan akan faktor budaya masyarakat di mana organisasi itu berada perlu di perhatikan. Termasuk perubahan yang berlaku bagi lembaga atau organisasi pemerintahan yang ada di Indonesia. Dalam berhubungan sosial, aparaturnegara yang adalah manusia Indonesia selalu berpijak dari penilaian kedudukannya terhadap lawan hubungannya, apakah sejajar, lebih tinggi atau lebih rendah. Masyarakat ditata menurut dimensi horizontal dan vertikal : ada yang berkedudukan sama, ada yang lebih junior, ada yang perlu dituakan. (Franz Magnis Suseno, 2016).

Sikap kebudayaan tradisional yang meresapi pergaulan hidup manusia Indonesia adalah kecenderungan untuk berusaha mempertahankan kesepakatan, kedamaian, keadaan saling membantu, dan saling menerima satu sama lain dalam semua hubungan sosial, dalam keluarga, diantara tetangga, di tempat kerja, di dalam masyarakat dan sebagainya. Setiap orang wajib menghindari setiap sikap dan perbuatan yang dapat menimbulkan perasaan tidak enak, ketegangan, keresahan, pertikaian terbuka, yang di dalam masyarakat Jawa disebut dengan "rukun". (Frans Magnis Suseno, 2016). Kecendrungan dalam kebudayaan ini sangat mempengaruhi ketika dalam organisasi terjadi perubahan. Kehilangan kedudukan, jabatan maka akan mempengaruhi kedudukan social masyarakat.

Maurer (1997, dalam Davis dan Songer, 2008), menyimpulkan bahwa Resistance individu merupakan alasan utama dari kegagalan perubahan organisasi. Penelitian Walker (2005, dalam Davis dan Songer, 2008) menghasilkan temuan bahwa beberapa individu melakukan penolakan pada penerapan teknologi yang dapat merubah organisasi secara keseluruhan. Kegagalan dalam melakukan proses perubahan ini akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, dan dalam jangka panjang akan mengancam kelangsungan hidup organisasi. Selama ini, kehidupan dalam organisasi masih diasumsikan berdasarkan rasionalitas semata. Padahal kalau dicermati resistansi juga berkaitan dengan faktor emosi (Yuwono, 2016). Factor eksternal yang dapat mempengaruhi Resistance terhadap perubahan adalah factor budaya atau Budaya Etnis setempat. Kecerdasan emosional dan budaya masyarakat yang berbeda membuat reformasi birokrasi yang diharapkan oleh kementerian

pemberdayaan aparatur Negara menjadi sulit jika diterapkan di seluruh Indonesia. Masyarakat Indonesia terdiri dari latar belakang budaya yang berbeda-beda sehingga memiliki karakteristik yang berbeda.

Otonomi daerah ikut mendorong Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penyelenggaraan otonomi daerah pada hakekatnya dimaksudkan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah. Pengaruh otonomi daerah yang dapat terlihat cukup signifikan adalah sikap masyarakat yang semakin menuntut keterbukaan dan kebebasan. Masyarakat menjadi cepat tanggap terhadap sistem pengelolaan dan kebijakan dari suatu instansi atau badan baik milik negara maupun swasta. Salah satu yang menjadi harapan dan perhatian masyarakat adalah pelayanan publik terutama di kantor-kantor pemerintah.

Peningkatan pelayanan saat ini sangat diperlukan, hal ini dikarenakan masih banyak kelemahan dalam pemberian pelayanan pada masyarakat. Pelayanan umum yang diselenggarakan oleh pemerintah melibatkan seluruh aparat pegawai negeri makin terasa dengan adanya peningkatan kesadaran bernegara dan bermasyarakat, maka pelayanan meningkat kedudukannya dimasyarakat menjadi suatu hak, yaitu hak atas pelayanan dari aparat pemerintah. Namun ternyata hak masyarakat atau perorangan untuk memperoleh pelayanan dari aparat pemerintah masih terasa belum memenuhi harapan semua pihak, baik masyarakat itu sendiri maupun pemerintah.

Resistance, kecerdasan emosional dan Budaya Etnis akan menjadi penghambat dalam melakukan reformasi birokrasi, di sisi lain akan memberikan dampak pada kinerja kerja. Kinerja pegawai yang efektif dan efisien selain akan mencerminkan kinerja organisasi juga akan membentuk citra organisasi. Kinerja pegawai merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (Vande Walle, dkk, 2005: 842). Rivai mendefinisikan Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai : 2004).

Menurut Danim kinerja pegawai senantiasa dipengaruhi hal-hal eksternal yang antara lain gaya kepemimpinan, ketergantungan, hubungan atasan-bawahan, kultur yang terbangun, kemampuan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki, serta sistem penilaian kerja yang diberlakukan (2004: 135-136). Sejalan dengan itu Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Faktor-faktor tersebut justru sangat sulit dirubah dalam kepegawaian negeri karena citra dan budaya yang terbangun selama ini adalah menjadi pegawai negeri sipil lebih santai dan nyaman dalam berkerja. Maka banyak terjadi perilaku-perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam hal pengangkatan kepala dinas atau pegawai pemerintah negeri atau daerah. Fenomena ini yang terjadi di Indonesia, termasuk propinsi DKI Jakarta.

Propinsi DKI Jakarta sebagai bagian dari tata pemerintahan Republik Indonesia, merupakan propinsi dengan Multietnik karena terdiri dari suku-suku dan etnik, yang telah membentuk suatu kebudayaan. Keanekaragaman suku membuat pemerintahan DKI memiliki keunikan karena di kelola oleh beraneka ragam karakter individu berdasarkan etniknya.

Sebagaimana upaya Pemerintah Republik Indonesia yang tengah berupaya melakukan perubahan yang menyangkut budaya kerja aparatur, peningkatan efisiensi, disiplin, penghematan, dan kesederhanaan hidup, yang semuanya diarahkan pada perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*), Pemerintah Propinsi DKI juga tengah menata tata pemerintahannya kearah yang lebih baik. Pemerintah DKI Jakarta sedang melakukan penataan kembali personil berupa perampingan organisasi perangkat daerah sebagai konsekuensi pelaksanaan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 41 Tahun 2007. Upaya untuk melakukan penataan kelembagaan organisasi perangkat daerah berdasarkan PP 41 Tahun 2007 mengakibatkan perampingan organisasi dan berimplikasi pada pemberhentian banyak pejabat struktural di lingkungan Pemerintah DKI Jakarta. Konsekuensi-konsekuensi seperti ini yang membuat perubahan sulit untuk diwujudkan.

Dalam praktiknya Perubahan akan menimbulkan *Resistance to change* hal ini dikarenakan ketidaktahuan dan ketakutan akan Perubahan itu sendiri. Jika dilihat dalam konteks Pemprop DKI Jakarta faktor Ketidaktahuan sering dipengaruhi oleh kurangnya informasi yang didapatkan oleh para pegawai negeri

mengenai Perubahan itu sendiri, dan dampak positif dan negatif dari perubahan. Dari ketidak tahuan itulah yang menyebabkan ketakutan-ketakutan akan adanya perubahan.

Upaya untuk perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*) menjadi dasar Organisasi atau Lembaga pemerintahan untuk melakukan Perubahan dalam kelembagaan. Perubahan dalam administrasi maupun dalam pelayanan public menjadi prioritas, perubahan menjadi organisasi yang efektif dan efisien akan memberikan kepuasan bagi masyarakat selaku stake holder. Manajemen Perubahan atau *change management* merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja. Akan tetapi perubahan yang dilakukan organisasi tidak selamanya berhasil sesuai dengan *outcomes* yang diinginkan organisasi, yaitu peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan motivasi dan moral anggota organisasi, serta pengurangan biaya yang menjadikan organisasi lebih kompetitif (Yuwono, 2016). Perubahan tidak dapat berjalan dengan lancar karena berhadapan dengan berbagai hambatan antara lain penolakan atau Resistance terhadapnya (Winardi, 2016).

Maurer (1997, dalam Davis dan Songer, 2008), menyimpulkan bahwa Resistance individu merupakan alasan utama dari kegagalan perubahan organisasi. Penelitian Walker (2005, dalam Davis dan Songer, 2008) menghasilkan temuan bahwa beberapa individu melakukan penolakan pada penerapan teknologi yang dapat merubah organisasi secara keseluruhan. Dalam proses perubahan organisasi itu sendiri maka resistansi akan dilakukan oleh para anggota organisasi apabila para perencana perubahan melupakan faktor manusia (Goman, 2004, dalam Davis dan Songer 2008). Kegagalan dalam melakukan proses perubahan ini akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, dan dalam jangka panjang akan mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Dalam masa.masa perubahan organisasi, emosi lebih sering muncul dengan intensitas yang lebih kuat dibandingkan dengan masa.masa biasa. Oleh sebab itu, Yuwono dan Putra (2005) menyarankan agar perubahan dapat berjalan dengan baik maka anggota organisasi diharapkan dapat mengelola emosinya. Kemampuan untuk mengelola emosi inilah yang oleh Goleman disebut dengan kecerdasan emosi (Goleman, 2006). Factor eksternal yang dapat mempengaruhi Resistance terhadap perubahan adalah factor budaya atau Budaya Etnis setempat. Kebiasaan atau budaya masyarakat akan membentuk karakter dan persepsi dari anggotanya, sehingga perubahan dalam organisasi kadang mengalami hambatan karena factor ini. Misalnya dalam Konteks budaya yang sangat kental dengan sistem kerajaan dan adanya strata sosial, membuat posisi atau jabatan seseorang memiliki kekuatan tersendiri dalam kehidupan sosial. Dengan kata lain orang akan di segani atau di hormati bila memiliki jabatan yang tinggi, hal ini yang membuat aparaturnegara sulit untuk berubah.

Budaya Etnis sangat mempengaruhi cara pandang Aparatur negara dalam menghadapi perubahan, hal ini membuat taktik dasar yang dapat dipakai dan diutamakan untuk mengatasi *Resistance to change* di Pemprop DKI Jakarta adalah Pendidikan dan Komunikasi. Resistance, kecerdasan emosional dan Budaya Etnis akan menjadi penghambat dalam melakukan reformasi birokrasi, di sisi lain akan memberikan dampak pada kinerja kerja. Kinerja pegawai yang efektif dan efisien selain akan mencerminkan kinerja organisasi juga akan membentuk citra organisasi. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai : 2004).

KAJIAN LITERATUR

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dalam hubungan dengan orang lain (Goleman, 1999). Kecerdasan emosional adalah kekuatan di balik singgasana kemampuan intelektual sebagai dasar pembentukan emosi yang mencakup keterampilan-keterampilan: menunda kepuasan dan mengendalikan impuls-impuls, tetap optimis, menyalurkan emosi-emosi yang kuat secara efektif, memotivasi dan menjaga semangat disiplin diri dalam usaha mencapai tujuan, menangani kelemahan-kelemahan pribadi, menunjukkan rasa empati kepada orang lain, membangun kesadaran diri dan pemahaman pribadi.

Kecerdasan emosional adalah suatu kemampuan untuk mengendalikan emosi sehingga memberikan dampak atau hasil yang positif terhadap kita ataupun orang lain (Bahaudin, 1999). Untuk mengendalikan emosi sehingga mempunyai dampak terhadap pekerjaan, kecerdasan emosional dapat dibagi kepada empat cabang yaitu: pengelolaan dan pengaturan emosi, pengertian dan pertimbangan mengenai emosi, dasar penerimaan pengalaman emosional, dan perasaan dan penilaian emosi (Langley, 2000). Pendapat lain mengemukakan bahwa kecerdasan emosional adalah kecerdasan menggunakan emosi: secara sengaja membuat emosi kerja dengan menggunakannya membantu membimbing tingkah laku dan berpikir anda dalam mengarahkan dalam hal mempertinggi hasil yang anda capai (Weisinger, 1998).

Apabila diperhatikan definisi yang dikemukakan para ahli di atas, maka pada hakikatnya kajian kecerdasan emosional berkaitan dengan bagaimana menggunakan kemampuan emosional untuk mengenal dan mengendalikan diri sendiri serta memahami orang lain. Hal demikian sejalan dengan pemikiran yang mengkaji kecerdasan emosional hanya dari dua sisi, *pertama*, peningkatan kecerdasan emosional melalui pengembangan kesadaran diri, mengatur emosi dan motivasi diri, *kedua*, menggunakan kecerdasan emosional untuk berhubungan dengan orang lain seperti: klient, teman sekerja, manajer dan pelanggan (Weisinger, 1998). Demikian juga Goleman yang membahas kecerdasan emosional dari dua sisi yaitu : kecakapan pribadi yang terdiri dari kesadaran diri, pengaturan diri dan motivasi, dan kecakapan sosial terdiri empati dan keterampilan sosial.

Menurut Cook dan Macaulay (2008), kecerdasan emosi sangat mempengaruhi bagaimana sikap seseorang terhadap suatu perubahan. Apabila individu memiliki kecerdasan emosi yang tinggi maka individu mampu menyadari emosi apa yang dirasakan saat perubahan terjadi dan mengungkapkannya dengan cara yang benar, mampu mengubah persepsi sehingga terbuka dan beradaptasi terhadap perubahan, mampu berkomunikasi dan berempati dengan anggota organisasi yang lain sehingga konflik dapat tereduksi, mampu menjalin hubungan yang baik dengan orang lain sehingga perubahan dapat berjalan dengan sinergis, serta mampu untuk memotivasi dirinya untuk berperilaku sesuai dengan perubahan yang diinginkan, sehingga resistensi individu terhadap perubahan dapat menurun.

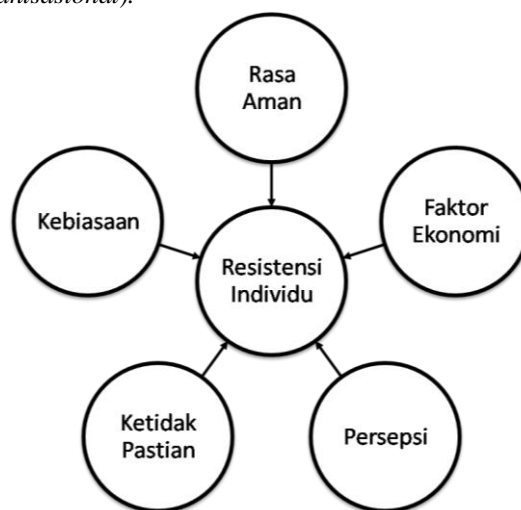
Dalam masa-masa perubahan organisasi, emosi lebih sering muncul dengan intensitas yang lebih kuat dibandingkan dengan masa-masa biasa. Oleh sebab itu, Yuwono dan Putra (2005) menyarankan agar perubahan dapat berjalan dengan baik maka anggota organisasi diharapkan dapat mengelola emosinya. Kemampuan untuk mengelola emosi inilah yang oleh Goleman disebut dengan kecerdasan emosi (Goleman, 2006).

Hambatan Perubahan

Salah satu masalah yang lahir saat terjadi perubahan adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri (*resistance to change*)”. Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan (Mustafa, 2001). Menurut Robbins disebut sebagai *resistance to change* atau penolakan terhadap perubahan yang merupakan suatu sikap yang muncul dalam proses perubahan organisasi baik berasal dari individu maupun kelompok yang menentang atau menolak perubahan (Robbins, 2003: 632).

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (*eksplisit*) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (*implisit*), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya. (Cummings dan Worley, 1997: 480).

Berdasarkan contoh diatas sumber penolakan atas perubahan dapat dikategorikan atas 2 bagian, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual (*Resistensi Individual*) dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional (*Resistensi Organisasional*).



Resistensi Individual dikarenakan persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan oleh individu di sebabkan beberapa hal;

- *Kebiasaan* (Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita);
- *Rasa Aman* (Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar);
- *Fakto ekonomi* (perubahan dianggap dapat menyebabkan menurun-nya pendapatan);
- *Ketakutan akan suatu yang tidak diketahui/ perubahan*;
- *Persepsi* (cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap).

Sedangkan *Resistensi Organisasi*, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-kan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi beberapa tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan. Penolakan perubahan dalam konteks organisasi disebabkan oleh;



- *Inersia Struktural* (Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu);
- *Fokus Perubahan Berdampak Luas* (Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya)
- *Inersia Kelompok Kerja* (Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah)
- *Ancaman Terhadap Keahlian* (Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar)
- *Ancaman Terhadap Kekuasaan yang Telah Mapan*.
- *Ancaman Terhadap Alokasi Sumber Daya*.

Budaya Etnik

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Budaya

adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh, budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas.

Pengertian budaya (*culture*) dapat dipahami juga melalui dua pendekatan seperti dijelaskan dalam *The International Encyclopedia of the Social Sciences* (1972) (dalam Indraha, 2003; 42) yaitu pertama, pendekatan studi Antropologi periode 1900-1950 yang menemukan adanya pendekatan pola-proses (*process-pattern theory, culture pattern as basic*) yang dibangun oleh Franz Boas (1858-1942) dan juga dikembangkan oleh Alfred Louis Kroeber (1876-1960). Kedua, pendekatan struktural fungsional (*structural-functional theory, social structure as basic*) yang dikembangkan oleh Bronislaw Mali-nowski (1884-1942) dan Radcliffe-Brown. Kedua teori yang dikembangkan itu pada dasarnya tercakup dalam definisi budaya dalam arti luas yang meliputi *culture* dan atau *civilization*.

Menurut Koentjaraningrat (2011:1-2), budaya adalah “keseluruhan system gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik dari manusia dengan cara belajar”. Pada dasarnya kebudayaan memiliki tiga wujud sebagai berikut; (1) Pola Pikir (gagasan, asumsi, nilai-nilai, norma, peraturan dan sebagainya). (2) Prilaku pola manusia dalam masyarakat. (3) Benda-benda hasil karya manusia.

Berangkat dari asumsi bahwa budaya pada umumnya meliputi perangkat yang sangat kompleks inilah, maka secara umum para ahli biasanya melaku-kan kajian budaya melalui berbagai ragam pen-dekatan, yang sangat bergantung pada kepentingan analisis dan pada siapa analisis tersebut ditujukan. Asumsi dalam pemahaman tersebut adalah meliputi kepercayaan (*beliefs*) yaitu berupa asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan dan berproses dan juga asumsi nilai yang amat berbeda antara dunia percakapan dalam lingkungan masyarakat dengan apa yang terjadi setiap hari

Kinerja

Griffin dan Moorhead mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu kumpulan total dari perilaku kerja yang ada pada pekerja (Griffin, 1986). Dengan kata lain Kinerja dalam arti kuantitatif dan kualitatif didefinisikan sebagai ekspresi potensi seseorang, suatu perbuatan, suatu prestasi, pameran umum keterampilan (Whitmore, 1997).

Wahjosumidjo (1999) menyatakan bahwa kinerja adalah sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja. Peneliti lain menyimpulkan Kinerja adalah perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya yang dapat diukur dengan tingkat intensitas seseorang dalam melakukan tugasnya (Sakdanur, 2005). Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (Vande Walle, dkk, 2005: 842).

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Thompson,1999). Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship dan satisfaction*. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai : 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja kerja dipengaruhi oleh: 1) Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai. 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal- hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja). 3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal

sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen Kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

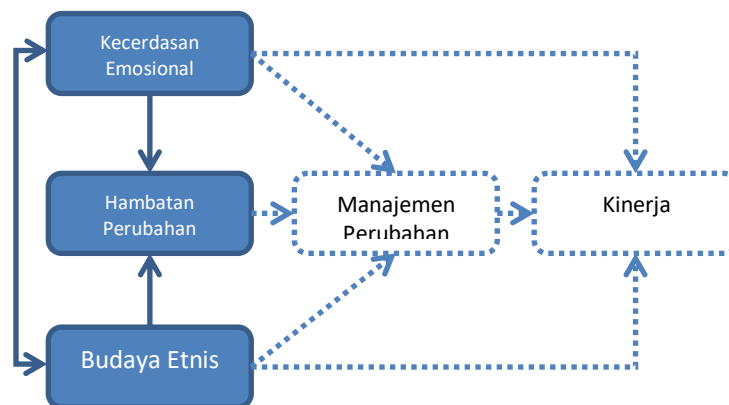
PEMBAHASAN KETERKAITAN ANTAR VARIABELS

1. Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Budaya Etnis terhadap Hambatan Perubahan

Daniel Goleman (2006) kecerdasan emosi merupakan kesadaran diri, rasa percaya diri, penguasaan diri, komitmen, integritas dan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan, mempengaruhi, melakukan inisiatif perubahan dan menerimanya. Menurut Cook dan Macaulay (2008), kecerdasan emosi sangat mempengaruhi bagaimana sikap seseorang terhadap suatu perubahan.

Huy (1999) berpendapat bahwa dinamika emosi (seperti keadaan emosi yang keluar atau timbul oleh perilaku organisasional tertentu) adalah faktor kunci, yang menentukan apakah program perubahan akan sukses atau gagal. Ia menulis: *“The degree of an organisation’s ability to execute these various emotional dynamics determines its level of emotional capability and, therefore, its likelihood of realizing radical change. ... By and large, these emotional dynamics also mirror the behaviors of an ‘emotional intelligent’ individual”*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada umumnya, dinamika emosional ini juga mencerminkan perilaku yang 'cerdas emosional' secara individual.

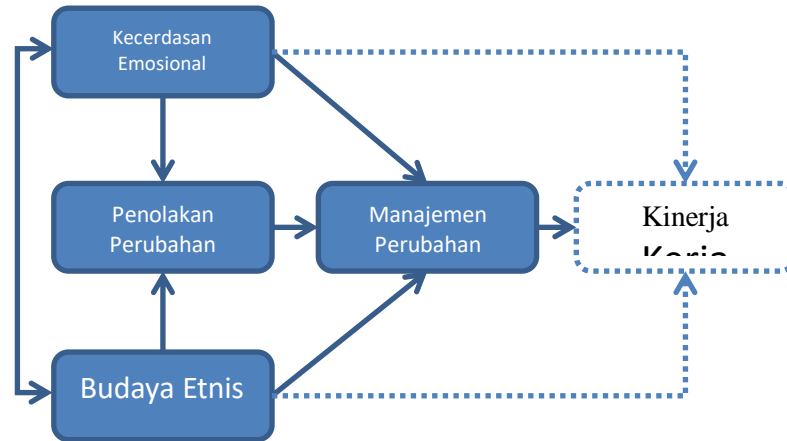
Hasil Penelitian Wardani menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kecerdasan emosi dengan resistensi perubahan. Semakin tinggi kecerdasan emosi maka semakin rendah resistensi perubahan mekanisme penganggaran, sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosi maka semakin tinggi resistensi perubahan (Wardani 2010). Anggota organisasi yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi dapat meminimalkan terjadinya resistensi perubahan. Perasaan resisten pada perubahan yang terjadi apabila dibiarkan dapat menyebabkan terhambatnya perubahan yang sedang terjadi di suatu organisasi. Resistensi ini dapat laten yang tidak dapat terlihat maupun yang dapat terlihat.



2. Hubungan antara Hambatan Perubahan, Kecerdasan Emosional dan Budaya Etnis terhadap Manajemen Perubahan

Dalam Perubahan Organisasi salah satu masalah paling sering dan menonjol (Mustafa; 2001) adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah *resistensi perubahan (resistance to change)*. Penelitian Vakola, Tsaousis, dan Nikolaou pada tahun 2003 tentang *“The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change”* (Vakola, 2004) menunjukkan hasil bahwa ada hubungan diantara sifat kepribadian dan sikap karyawan terhadap perubahan. Selain itu, kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan, mengindikasikan bahwa ada nilai tambah dari penggunaan kecerdasan emosi dalam menghadapi perubahan organisasi sehingga resistensi terhadap perubahan menjadi rendah.

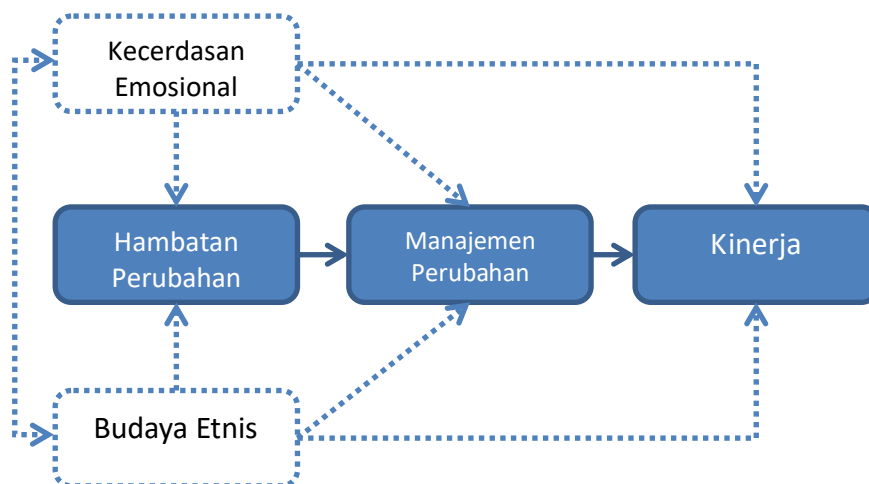
Hasil penelitian dari Thomas Sy dkk membuktikan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga hal yakni a) kecerdasan emosional, dalam hal ini kecerdasan emosional yang tinggi akan membuat pegawai lebih positif untuk berfikir tentang organisasi dan hal tersebut akan memotivasinya untuk bekerja lebih giat, b) kepribadian yang dikontrol akan membentuk sikap dan mental yang lebih terbentuk dan terarah dalam bekerja, c) kepuasan kerja yang terpenuhi baik bersifat ekstrinsik maupun intrinsik akan membuat pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (2005: 6-7).



3. Hubungan antara Manajemen Perubahan dan Kinerja

Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Thompson,1999). Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship dan satisfaction*. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai: 2004).

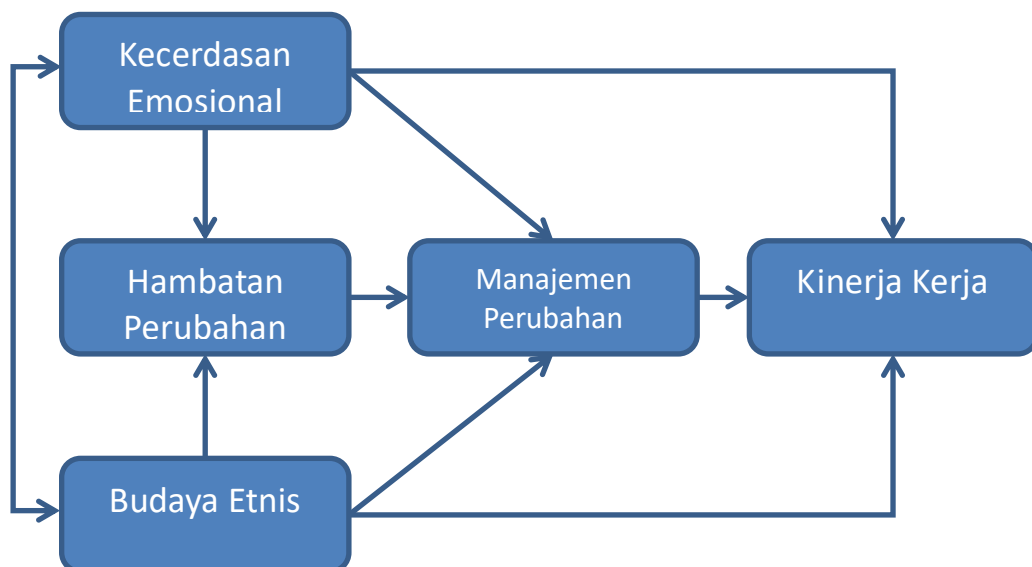
Perubahan organisasi diikuti dengan perubahan struktur, tujuan organisasi, teknologi dan sekaligus perubahan lingkungan kerja. Perkembangan teknologi yang cepat memaksa pegawai untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat selaras dengan perkembangan teknologi (Prawiridirjo:2007). Dengan perubahan semua ini, pegawai dituntut untuk menambah ketrampilan atau pengetahuan yang baru. Perubahan semua ini akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Prawiridirjo:2007).



4. Hubungan antara Kecerdasan Emosional, Hambatan Perubahan dan Budaya Etnis terhadap Kinerja baik secara langsung maupun melalui Manajemen Perubahan

Hasil penelitian Huy (1999) dan Vakola, Tsaousis, dan Nikolau (2003) yang menunjukkan adanya hubungan diantara sifat kepribadian dan sikap karyawan terhadap perubahan. Selain itu, kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan, mengindikasikan bahwa ada nilai tambah dari penggunaan kecerdasan emosi dalam menghadapi perubahan organisasi sehingga resistensi terhadap perubahan menjadi rendah. Lebih lanjut, Vakola (2004) menjelaskan bahwa hubungan diantara sifat kepribadian dan sikap karyawan terhadap perubahan. Selain itu, kontribusi kecerdasan emosi pada sikap dalam menghadapi perubahan adalah signifikan, mengindikasikan bahwa ada nilai tambah dari penggunaan kecerdasan emosi dalam menghadapi perubahan organisasi sehingga resistensi terhadap perubahan menjadi rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Dwiarti (2003) tentang transformasi struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

MODEL PENELITIAN



Dari model penelitian yang telah dibangun seperti di atas maka dapat disusun proposisi sebagai berikut:

1. Seberapa besar hubungan kecerdasan emosional dan budaya etnis terhadap hambatan perubahan?
2. Sejauh mana pengaruh hambatan perubahan, kecerdasan emosional dan budaya etnis terhadap manajemen perubahan?
3. Seberapa besar pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja?
4. Sejauh mana pengaruh hambatan perubahan, kecerdasan emosional dan budaya etnis terhadap manajemen perubahan dan dampaknya terhadap kinerja?

DAFTAR PUSTAKA

Frans Magnis Suseno. 2016. Etika Politik. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.

J. Winardi. 2016. Manajemen Perubahan. Bandung. Kencana Prenada Media.

Peraturan Menteri Pemberdayaan Paratur Negara dan Reformasi Birokrasi No 10 Tahun 2011
Pedoman Pelaksanaan Manajemen Perubahan

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design
Reformasi Birokrasi

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor
20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2012. New Jersey. Prentice Hall.

Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan
Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta :
Gramedia Pustaka Utama.

[Thomas G. Cummings](#) and [Christopher G. Worley](#). 2016. Organization Development and
Change 10th Edition.