

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Personal Meaning

1. Pengertian *Personal Meaning*

Personal meaning dianggap menjadi salah satu hal yang penting yang menggerakkan individu mencapai prestasi. Selain itu, Frankl (dalam Wiebe, 2001) memandang bahwa seseorang yang memiliki *personal meaning* yang positif (*fulfillment of personal meaning*) dalam kehidupan, berkontribusi kepada harapan dan optimisme dan menghargai terjadinya suatu masa buruk dalam siklus kehidupan. Bilamana terjadi suatu kejadian atau peristiwa buruk, *personal meaning* diyakini dapat membantu memunculkan kebangkitan diri individu dari keadaan yang tidak diinginkan. Frankl (dalam Wiebe, 2001) berkeyakinan bahwa *meaningfulness* (kebermaknaan) dalam hidup, berhubungan dengan *self esteem* yang tinggi dan perilaku yang murah hati terhadap orang lain, sedangkan *meaningless* (ketidakbermaknaan) dalam hidup berasosiasi dengan ketidakpedulian atau melepaskan diri (*disengagement*).

Maslow (dalam Wiebe, 2001) mengatakan bahwa *meaning* dialami dari aktualisasi diri, individu yang termotivasi untuk mengetahui alasan atau maksud dari keberadaan dirinya. Ia juga mengatakan bahwa setiap individu memiliki dorongan untuk memenuhi kebutuhannya dari yang sederhana sampai kebutuhan yang kompleks.

Baumeister (1991), mengatakan bahwa *meaning* mengandung beberapa bagian kepercayaan yang saling berhubungan antara benda, kejadian dan hubungan. Baumeister menekankan bahwa *meaning* pada akhirnya memberikan arahan, intensi pada setiap individu, di mana perilaku menjadi memiliki tujuan, daripada hanya berperilaku berdasarkan insting atau impuls.

Frankl (dalam Wiebe, 2001) mengkonsepkan *meaning* sebagai pengalaman dalam merespon tuntutan dalam kehidupan, menjelajahi dan meyakini adanya tugas unik dalam kehidupannya, dan membiarkan dirinya mengalami atau yakin pada keseluruhan *meaning*. Frankl yakin bahwa setiap individu memiliki kapasitas untuk melawan lingkungan luar yang sulit, menahan dorongan fisik maupun psikologis untuk masuk ke dalam dimensi baru dari eksistensi diri. Dimensi baru ini adalah hal-hal mengenai *meaning*, dan meliputi dorongan untuk menjadi signifikan dan bernilai dalam kehidupan.

Frankl dalam logoterapinya, menyebutkan tiga asumsi. Asumsi pertama, kehidupan memiliki *meaning* yang sangat luas, termasuk hal yang paling menyakitkan atau tidak ada harapan (kebebasan berkehendak). Kedua, bahwa orang yang dilengkapi "*will to meaning*" sejak lahir, yang tidak mengejar kekuasaan atau kesenangan, tetapi untuk menemukan *meaning* dan tujuan hidupnya (*motivation for living* atau kehendak untuk hidup bermakna). Ketiga, Frankl mempercayai bahwa orang memiliki kebebasan untuk menemukan *personal meaning* dalam berbagai situasi

(makna hidup), entah melalui aktivitas, pengalaman atau sikap yang bermakna.

Menurut Reker, *personal meaning* adalah memiliki tujuan hidup, memiliki arah, rasa memiliki kewajiban dan alasan untuk ada (eksis), identitas diri yang jelas dan kesadaran sosial yang tinggi (Antoinette, 2011)

Dari definisi dapat disimpulkan bahwa *personal meaning* merupakan proses dimana individu memiliki kesadaran untuk menjadi seseorang yang lebih bermakna dan bisa memanfaatkan fungsi-fungsinya dengan baik.

2. Dimensi *Meaning*

Reker dan Wong (dalam Reker & Chamberlain, 2000) melakukan kolaborasi teori, yang menghasilkan 4 dimensi *meaning*. Empat dimensi *meaning* tersebut berhubungan dengan 1) bagaimana *meaning* dialami (*structural components*), 2) isi dari pengalaman (*sources of meaning*), 3) perbedaan bagaimana *meaning* dialami (*breadth*), dan 4) kualitas pengalaman bermakna (*depth*).

a. *Structural components*

Komponen struktural ini menjelaskan bagaimana *meaning* dialami oleh seseorang, yang terdiri dari komponen kognitif, motivasional, afektif, komponen personal dan sosial.

1) Komponen Kognitif

Komponen kognitif diartikan sebagai sistem keyakinan individu dan pandangan menyeluruh yang telah terbangun dalam konteks budaya yang spesifik dan dipengaruhi oleh pengalaman kehidupan individu yang unik. Umumnya, pertanyaan-pertanyaan fundamental yang dipengaruhi komponen kognitif adalah “Apa yang saya lakukan dalam kehidupan ini bernilai?” atau “Apa yang membuat kehidupan menjadi berarti?”. Oleh karena itu, komponen kognitif menjadi bagian dari pemberian makna pada suatu pengalaman hidup. Individu tidak hanya memberi makna dari sistem kepercayaan atau pandangan masyarakat, tetapi juga mencari pengertian eksistensial melalui nilai dan tujuan dari kejadian atau pengalaman hidup, lingkungan atau kesulitan-kesulitan yang dihadapi (dalam Reker & Chamberlain, 2000).

2) Komponen Motivasional

Komponen motivasional adalah sistem nilai yang dibangun pada setiap individu. Nilai, adalah pedoman kehidupan, yang mengarahkan tujuan apa yang harus dicapai oleh seseorang, dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Nilai ditentukan oleh kebutuhan individu, kepercayaan dan masyarakat. Proses untuk mencapai tujuan tertentu dan pencapaian mereka, meningkatkan *sense of purpose* dan *meaning* pada satu eksistensi. Komponen motivasional melihat *personal meaning* sebagai sifat dasar kognitif dan perilaku, secara konsisten mengejar tujuannya dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang

menurutnya berguna. Komponen ini paling penting untuk menjaga individu agar tetap bertahan dalam menghadapi atau melalui rintangan, atau pengalaman traumatis yang ekstrem (dalam Reker & Chamberlain, 2000).

3) Komponen Afektif

Komponen afektif terdiri dari rasa puas (*satisfaction*) dan pemenuhan atau perasaan terpenuhi (*fulfillment*) individu yang didapat dari pengalaman-pengalaman dan keberhasilan mencapai tujuan individu tersebut. Perasaan terpenuhi merupakan hasil dari cara berpikir yang positif dalam kehidupan. Walaupun, perjuangan untuk mencapai kebahagiaan belum tentu menghasilkan rasa makna diri yang besar, bagaimanapun juga rasa makna diri tersebut akan memberikan rasa puas pada individu yang berjuang tersebut. Reker dan Wong (dalam Reker & Chamberlain, 2000) mengatakan bahwa ketiga komponen di atas tersebut saling berhubungan satu sama lain. Dalam penelitian yang dilakukan Ransit dan Marcoen (dalam Reker & Chamberlain, 2001) ditemukan bahwa komponen motivasional dan komponen afektif mempengaruhi komponen kognitif, sedangkan komponen motivasional tidak saling berpengaruh dengan komponen afektif.

4) Komponen Personal dan Sosial (*Preconditions of meaning*)

Preconditions of meaning terdiri dari hubungan sosial dan kualifikasi personal. Komponen sosial terdiri dari hubungan personal, cinta dan empati. Komponen personal terdiri dari kualitas unik pada individual, atribut personal (seperti menjadi kreatif, fleksibel, adaptif, intelektual, memiliki rasa ingin tahu, dan bertanggung jawab), yang mempengaruhi *personal meaning*. Komponen sosial dan personal berperan sebagai *preconditions of meaning* dengan mengidentifikasi individu yang seperti apa yang hendak mencari *meaning* (dalam Reker & Chamberlain, 2000).

b. *Sources of meaning* (sumber *meaning*)

Sumber *meaning* dimaksudkan dengan isi area-area yang berbeda atau tema personal dari mana *meaning* dialami. Nilai dan kepercayaan adalah landasan kuat dari sumber *meaning*. Nilai didefinisikan sebagai konstruk yang melebihi situasi spesifik dan nilai lebih disukai secara personal dan sosial. Nilai tergabung dengan *modes of conduct* (nilai instrumental) dan tujuan hidup (nilai terminal) dan mendorong untuk melakukan tindakan (Rokeach dalam Reker dan Chamberlain, 2000). Nilai akan terefleksikan dari jawaban individu ketika ditanyakan mengenai area dari kehidupan mereka, dari mana *meaning* berasal.

Di samping itu, berdasarkan berbagai penelitian secara kuantitatif maupun kualitatif, ditemukan bahwa *meaning* dapat berasal dari sumber-

sumber yang luas dan spesifik, seperti budaya dan latar belakang etnis, sosial demografis dan tahap perkembangan (Devogler, et al dalam Reker dan Chamberlain, 2000).

Sumber *meaning* menurut Reker (dalam Reker & Chamberlain, 2000), antara lain:

- 1) Hubungan personal
- 2) *Altruism*
- 3) Aktifitas religi
- 4) Aktifitas kreatif
- 5) Perkembangan diri
- 6) Menemukan kebutuhan dasar
- 7) Keamanan finansial
- 8) Aktivitas rekreasi
- 9) Prestasi pribadi,
- 10) Meninggalkan warisan,
- 11) Nilai atau idealisme yang bertahan lama,
- 12) Tradisi dan budaya,
- 13) Alasan sosial/politik
- 14) *Humanistic concern*
- 15) Aktivitas bersenang-senang
- 16) Kepemilikan benda
- 17) Hubungan dengan alam.

c. *Breadth of meaning*

Breadth of meaning adalah kecenderungan individu untuk mengalami atau memperoleh *meaning* dari beberapa sumber yang berbeda. DeVogler-Ebersole dan Ebersole (dalam Reker dan Chamberlain, 2000) menyatakan bahwa pada umumnya individu memperoleh *meaning* dari berbagai sumber, dan hanya sedikit individu yang hanya memperoleh *meaning* dari satu sumber. Reker dan Wong (dalam Reker dan Chamberlain, 2000) menyatakan bahwa individual 1) akan mengalami *meaning* dari beberapa sumber yang berbeda, dan 2) semakin banyak sumber *meaning* yang dimiliki, maka akan mengarahkan individu tersebut ke rasa pemenuhan (*fulfillment*) yang lebih besar.

d. *Depth of meaning*

Depth of meaning menunjukkan kualitas dari pengalaman *meaning* individu. Apakah pengalaman *meaning* individu tersebut dangkal, dalam, atau hanya sebagian. Menurut Reker dan Wong (dalam Reker dan Chamberlain, 2000), terdapat empat (4) level *depth* yang menunjukkan tingkat *meaning* yang dialami individu. Keempat level *depth* ini dikategorikan menjadi: *self-preoccupation* dengan kesenangan dan kenyamanan (level 1), pengabdian waktu dan tenaga untuk mewujudkan potensi diri (level 2), pelayanan bagi orang lain dan komitmen terhadap lingkup sosial yang lebih luas atau alasan politis (level 3), dan nilai yang menyenangkan yang melebihi arti individu dan meliputi alam semesta, dan tujuan akhir kehidupan (level 4).

Namun, O'Connor dan Chamberlain (dalam Reker dan Chamberlain, 2000), menemukan kesulitan melakukan prosedur dalam menentukan *levels of depth* seseorang sesuai dengan kriteria *depth of meaning* yang dipaparkan Reker dan Wong (dalam Reker dan Chamberlain, 2000). Kesulitan prosedur yang dihadapi adalah adanya hubungan yang tidak setara antara sumber kategori *meaning* dan *levels of depth*. Misalnya, sumber kategori *meaning* yang dimiliki seseorang hanya melayani orang lain, dengan demikian apakah individu ini dapat langsung dimasukkan ke dalam level tiga (3)? Menurut O'Connor dan Chamberlain (dalam Reker dan Chamberlain, 2000), *depth* merupakan dimensi yang penting untuk menggambarkan *personal meaning* seseorang, namun O'Connor dan Chamberlain menyatakan bahwa masih diperlukan konsep *depth of meaning* yang lebih baik.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini *depth of meaning* tidak akan digali mengingat masih terjadi perdebatan konsep *depth of meaning* ini, untuk menghindari kesalahan atau kekeliruan dalam menginterpretasi dan menganalisis data (Antoinette, 2011).

Lukas (1986), melihat ada dua bagian besar antara individu yang telah menemukan *personal meaning* dan individu yang masih mencari *personal meaning*. Individu yang belum menemukan *personal meaning* dapat dibedakan mejadi dua bagian lagi yaitu individu yang berhenti dan terperangkap (*stuck*) dalam pencarian mereka (*people in doubt*), dan individu yang masih aktif mencari *personal meaning*nya. Sedangkan

individu yang telah menemukan *personal meaning* juga dibagi menjadi dua, yaitu individu yang memiliki sistem nilai piramidal (*people in despair*) dan individu yang memiliki sistem nilai paralel.

Kratochvil (dalam Lukas, 1986) mengungkapkan, individu yang memiliki sistem nilai piramidal adalah individu yang hanya memiliki satu nilai besar dalam hidupnya di atas nilai-nilai kehidupannya yang lain. Sedangkan individu yang memiliki sistem nilai paralel adalah individu yang memiliki beberapa nilai yang sama-sama kuat dalam kehidupannya, semua nilai yang dimilikinya sama berartinya.

Kratochvil (dalam Lukas, 1986) juga menegaskan bahwa individu yang memiliki sistem nilai paralel, umumnya lebih sehat dan stabil daripada individu yang memiliki sistem nilai piramidal. Ada dua alasan yang mendasari pemikiran Kratochvil ini, yaitu ;

1. Individu yang memiliki sistem nilai paralel lebih mudah menggantikan (*replace*) nilai miliknya yang hilang. Misalnya, seorang ibu yang berhenti berkarir, masih memiliki prestasi lain di kegiatan sosial dan kesibukan dalam rumah tangganya. Sedangkan individu dengan sistem nilai piramidal, konsep keseluruhan hidupnya mudah dikacaukan (*shambles*).
2. Umumnya, individu yang hanya memegang satu nilai tertinggi, cenderung fanatik atau tidak dapat bertoleransi terhadap suatu situasi kehidupan. Misalnya, seorang ibu yang hidup hanya untuk anaknya, sulit untuk memahami perilaku ibu-ibu lain yang dapat menitipkan anaknya untuk pergi bekerja.

3. Kajian Islam tentang *Personal Meaning*

Personal meaning mempunyai makna seperti memiliki tujuan dalam hidup, memiliki rasa arah, rasa ketertiban dan alasan untuk eksistensi, rasa yang jelas dari identitas pribadi, dan kesadaran sosial yang lebih besar. Reker dan Wong (2000) menjelaskan bahwa terdapat dimensi pada *personal meaning* yang terdiri dari komponen kognitif yang diartikan sebagai sistem keyakinan individu dan pandangan menyeluruh yang telah terbangun dalam konteks budaya yang spesifik dan dipengaruhi oleh pengalaman kehidupan individu yang unik.

Kedua, komponen motivasional adalah sistem nilai yang dibangun pada setiap individu. Kemudian komponen afektif terdiri dari rasa puas (*satisfaction*) dan pemenuhan atau perasaan terpenuhi (*fulfillment*) individu yang didapat dari pengalaman-pengalaman dan keberhasilan mencapai tujuan individu tersebut. Terakhir adalah komponen personal dan sosial, komponen sosial terdiri dari hubungan personal, cinta dan empati. Komponen personal terdiri dari kualitas unik pada individual, atribut personal (seperti menjadi kreatif, fleksibel, adaptif, intelektual, memiliki rasa ingin tahu, dan bertanggung jawab), yang mempengaruhi *personal meaning* (dalam Reker & Chamberlain, 2000).

Hidup dalam pandangan islam adalah kebermaknaan dalam kualitas secara berkesinambungan dari kehidupan dunia sampai akhirat, hidup yang penuh arti dan manfaat bagi lingkungan. Hidup seseorang dalam islam diukur dengan seberapa besar ia melaksanakan kewajiban-kewajiban sebagai manusia

hidup yang telah diatur oleh dienui islam. Ada dan tiadanya seseorang dalam islam ditakar dengan seberapa besar manfaat yang dirasakan oleh umat dengan kehadiran dirinya. Sebab Rasul pernah bersabda “Sebaik-baiknya manusia di antara kalian adalah yang paling banyak memberikan manfaat kepada orang lain (Alhadis)”. Oleh karena itu, tiada dipandang berarti (dipandang hidup) ketika seseorang melupakan dan meninggalkan kewajiban-kewajiban yang telah diatur islam.

Dengan demikian, seorang muslim dituntut untuk senantiasa meningkatkan kualitas hidup sehingga eksistensinya bermakna dan bermanfaat di hadapan Allah SWT, yang pada akhirnya mencapai derajat Al-hayat Al-thoyyibah (hidup yang diliputi kebaikan). Untuk mencapai derajat tersebut maka setiap muslim diwajibkan beribadah, bekerja, berkarya berinovasi atau dengan kata lain beramal saleh. Sebab esensi hidup itu sendiri adalah bergerak (Al-Hayat) kehendak untuk mencipta (Al-Khoolik), dorongan untuk memberi yang terbaik (Al-Wahhaab) serta semangat untuk menjawab tantangan zaman (Al-Waajid) (Shihab, 2002).

Makna pada diri individu yang dijabarkan Islam jauh lebih luas dan mendalam. Makna tersebut dalam islam bukan sekadar berpikir tentang realita, bukan sekadar berjuang untuk mempertahankan hidup, tetapi lebih dari itu memberikan pencerahan dan keyakinan bahwa hidup ini bukan sekali, tetapi hidup yang berkelanjutan, hidup yang melampaui batas usia manusia di bumi, hidup yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan sang Kholik. Setiap orang beriman harus meyakini bahwa setelah hidup di dunia

ini ada kehidupan lain yang lebih baik, abadi dan lebih indah yaitu alam akhirat (Q.S. Adl-dluha: 4).

Setiap muslim yang aktif melakukan kerja nyata (amal saleh), Allah menjanjikan kualitas hidup yang lebih baik seperti dalam firmanNya “Barang siapa yang melakukan amal saleh baik laki-laki maupun wanita dalam keadaan ia beriman, maka pasti akan kami hidupkan ia dengan al-hayat al-thoyibah (hidup yang berkualitas tinggi).” (Q.S. 16: 97).

Dinamika psikologis bisa dijelaskan bahwa *personal meaning* dalam pandangan islam adalah kebermaknaan dalam kualitas secara berkesinambungan dari kehidupan dunia sampai akhirat, hidup yang penuh arti dan manfaat bagi lingkungan. Makna diri seseorang dalam islam diukur dengan seberapa besar ia melaksanakan kewajiban-kewajiban sebagai manusia hidup yang telah diatur oleh islam. Ada dan tiadanya seseorang dalam islam ditakar dengan seberapa besar manfaat yang dirasakan oleh umat dengan kehadiran dirinya.

B. Perubahan Organisasi

1. Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, perbaikan maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi (Mohyi, 1999).

Perubahan organisasi adalah kegiatan episodic, artinya perubahan dimulai pada satu titik, berlanjut melalui serangkaian tahap, dan mencapai puncak dalam hasil yang diharapkan oleh mereka yang terlibat berupa perbaikan dari titik awal. Perubahan memiliki permulaan, pertengahan dan akhir. Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organization change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi.

Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal. Perubahan organisasi dicirikan dengan berbagai usaha penyesuaian-penyesuaian desain organisasi di waktu mendatang. Pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi, tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. Dalam pengertian lain perubahan organisasi merupakan proses penyesuaian desain organisasi terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi. Perubahan dapat bersifat reaktif dan proaktif (Robbins, 2002).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah proses merubah unsur-unsur yang sudah ada pada organisasi dengan unsur-unsur baru yang lebih efektif dan efisien.

2. Tujuan Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi memiliki sejumlah tujuan, baik yang bersifat eksplisit maupun implisit. Greiner dan Barnes mengategorikan tujuan-tujuan yang paling umum diantaranya:

- a. Hasil pekerjaan yang lebih baik
- b. Penerimaan teknik-teknik baru
- c. Motivasi yang meningkat
- d. Inovasi lebih banyak
- e. Kerjasama yang meningkat
- f. Absennya pekerja dalam jumlah lebih sedikit (Winardi, 1994).

3. Pendekatan Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi dapat dilakukan melalui tiga macam pendekatan, yaitu:

a. Pendekatan Struktural

Usaha untuk melakukan perubahan menurut pendekatan struktural, dapat dilakukan melalui tiga cara, seperti yang diungkapkan Harold J. Leavitt yang dikutip oleh T. Hani Handoko. Dimana tiga hal tersebut, adalah:

1) Perubahan struktural melalui aplikasi prinsip-prinsip perancangan organisasi klasik.

Dalam pendekatan ini, lebih menekankan pentingnya penciptaan pembagian kerja dan garis-garis wewenang yang jelas, tegas dan tepat. Hal ini sama dengan yang dilakukan oleh kebanyakan para manajer sekarang yaitu memperbaiki prestasi kerja karyawan dengan memperbaiki rentang manajemen, deskripsi jabatan, pelimpahan wewenang dan pelaporan.

2) Perubahan organisasi melalui desentralisasi

Cara ini dilakukan dengan berdasarkan pada gagasan bahwa penciptaan satuan-satuan organisasi yang lebih kecil dan berdiri sendiri akan meningkatkan motivasi para anggota satuan tersebut, dan membantu mereka memusatkan perhatiannya pada kegiatan-kegiatan berprioritas tinggi dengan harapan prestasi kerja tiap satuan meningkat.

3) Perubahan organisasi melalui modifikasi aliran kerja dalam organisasi.

Cara ini didasarkan atas pemikiran bahwa aliran kerja yang tepat dan pengelompokan keahlian akan menyebabkan perbaikan produktivitas secara langsung dan cenderung memperbaiki semangat serta kepuasan kerja.

b. Pendekatan Teknologi

Menurut pendekatan ini, perubahan organisasi dapat dilakukan dengan cara memperkenalkan atau mengaplikasikan teknologi baru yang dianggap lebih canggih untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Pendekatan ini pertama ini dirintis oleh seorang tokoh aliran Manajemen Ilmiah (klasik) yaitu F.W. Taylor tahun 1990an, dengan gagasan-gagasannya yang tertuang dalam tulisannya, "*Shop management*", "*The Principle of Scientific Management*", "*Testimony Before The Special Committe*". Dimana ketiganya dirangkum dalam sebuah buku berjudul "*Scientific Management*". Saat itu Taylor mengadakan studi gerak dan waktu, penetapan tingkat upah borongan dan merancang kembali operasi-operasi kerja dan sistem balas jasa.

c. Pendekatan Orang

Menurut pendekatan ini, perubahan organisasi dapat dilakukan dengan mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan, sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga mereka akan melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Usaha mengubah perilaku dan sikap tersebut dapat diarahkan kepada perseorangan, kelompok atau organisasi secara keseluruhan (Mohyi, 1999).

d. Model Tiga Langkah Lewin

1) Mencairkan (*unfreezing*)

Fokus pada tahap ini adalah menciptakan motivasi untuk berubah. Dengan melakukan hal ini, individu didorong untuk menggantikan perilaku dan sikap lama dengan perilaku dan sikap baru yang diinginkan oleh manajemen. Para manajer dapat memulai proses mencairkan ini dengan tidak menegaskan kegunaan maupun kesesuaian dari perilaku atau sikap karyawan saat ini. Dengan kata lain, karyawan perlu untuk merasa tidak puas dengan cara lama mereka melakukan sesuatu. *Benchmarking* adalah teknik yang dapat digunakan untuk mencairkan organisasi. Menentukan tolak ukur (*benchmarking*) adalah menggambarkan keseluruhan proses dengan mana perusahaan membandingkan kinerjanya dengan kinerja perusahaan lain, kemudian belajar bagaimana perusahaan dengan kinerja terkuat mencapai hasil-hasil mereka (Kreitner & Kinicki, 2000).

2) Mengubah (*changing*)

Karena perubahan melibatkan pembelajaran, maka tahap ini memerlukan melengkapi karyawan dengan informasi baru, model perilaku baru, atau cara-cara baru untuk memandang segala sesuatu. Tujuannya adalah untuk membantu karyawan mempelajari konsep atau cara pandang baru tersebut. Teladan, mentor, pakar, hasil *benchmarking*, dan pelatihan adalah mekanisme yang berguna untuk memfasilitasi perubahan. Para pakar berpendapat bahwa yang paling baik untuk menyampaikan ide bahwa perubahan adalah proses pembelajaran yang kontinu dan bukan peristiwa sesaat (Kreitner & Kinicki, 2000).

3) Membekukan ulang (*refreezing*)

Perubahan distabilkan selama tahap membekukan kembali dengan cara membantu karyawan mengintegrasikan sikap dan perilaku yang telah diubah ke dalam cara-cara mereka yang normal dalam melakukan segala sesuatu. Hal ini dicapai dengan pertama-tama memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru tersebut. Sekali ditunjukkan, penguatan positif digunakan untuk menguatkan perubahan yang diinginkan tersebut. Tambahan bimbingan dan keteladanan juga digunakan pada titik ini untuk menguatkan stabilitas perubahan (Kreitner & Kinicki, 2000).

4. Proses Perubahan Organisasi

Proses terjadinya suatu perubahan di dalam organisasi meliputi enam tahap, hal ini diungkapkan oleh L.C. Megginson, Donald C.M. dan Paul

H.P.,Jr. seperti dikutip oleh T. Hani Handoko. Adapun tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

a. Tekanan dan Desakan.

Pada tahap ini manajemen tingkat atas mulai merasakan adanya masalah, tekanan, desakan dan kebutuhan akan suatu perubahan. Hal ini ditandai dengan adanya penurunan produktivitas, volume penjualan dan laba, perputaran tenaga kerja tinggi dan kalahnya persaingan produk dipasaran, dan sebagainya.

b. Intervensi dan Reorientasi.

Setelah merasakan adanya tekanan dan desakan, para manajer mulai mencoba berusaha menyelesaikannya dengan mencari dan menentukan serta merumuskan permasalahan, untuk itu mereka biasanya menyewa seseorang atau beberapa konsultan atau bisa juga pihak internal (karyawan perusahaan) sebagai pengantar perubahan.

c. Diagnosa dan Pengenalan Masalah.

Pada tahap ini pengantar perubahan mulai mengumpulkan berbagai informasi (data), kemudian menganalisanya. Masalah yang paling penting dikenali dan diperhatikan untuk dipecahkan.

d. Penemuan dan Komitmen penyelesaian

Pada tahap ke empat ini, pengantar perubahan dan merangsang pemikiran, kretivitas serta mulai meninggalkan “metode-metode kerja lama”, menggantinya dengan mtode-metode baru yang lebih efektif. Begitu juga untuk penyesuaian dibuatlah rencana program-program latihan, keterampilan, peningkatan wawasan, dll.

e. Percobaan dan Pencarian Hasil.

Setelah alternatif terbaik untuk penyelesaian ditemukan dan dikembangkan, selanjutnya diadakan percobaan penerapannya untuk diketahui hasilnya.

f. Penguatan dan Penerimaan.

Pada tahap ini, setelah penerapan program-program kegiatan dalam rangka penyesuaian dengan perubahan ataupun pengembangannya telah berhasil dan sesuai dengan keinginan, maka kegiatan untuk perubahan tersebut diusahakan harus diterima oleh para karyawan dan menjadi penguat yang dapat mengikat semua karyawan pada perubahan (Mohyi, 1999).

5. Penolakan Terhadap Perubahan

Salah satu hal yang sering ditemukan pada studi perilaku individu dan organisasi menjelaskan bahwa organisasi dan anggotanya menolak perubahan. Pada dasarnya, penolakan ini bersifat positif. Kondisi ini memberi suatu tingkat stabilitas dan perilaku-perilaku yang dapat diperkirakan. Jika tidak ada penolakan, perilaku organisasi akan kacau balau. Penolakan terhadap perubahan dapat pula disebabkan oleh konflik fungsional. Sebagai contoh, penolakan terhadap rencana reorganisasi atau perubahan di dalam suatu garis produksi, dapat merangsang perdebatan yang sehat mengenai ide-ide dan hasil-hasil yang layak, yang dapat dipakai dalam mencari keputusan yang terbaik. Akan tetapi, ada suatu sisi gelap penolakan terhadap perubahan. Hal ini mengganggu proses adaptasi dan kemajuannya.

Penolakan terhadap perubahan tidak harus muncul dalam cara yang standar. Penolakan dapat dijelaskan, dipatuhi, langsung atau ditangguhkan. Sangat mudah bagi manajemen untuk menangani penolakan bila penolakan tersebut dijelaskan secara langsung. Sebagai contoh, saat sebuah perubahan diusulkan dan para pekerja merespon dengan nada keluhan, mereka sepertinya malas untuk bekerja, mengancam melakukan pemogokan kerja, dan melakukan tindakan-tindakan lain untuk menggambarkan rasa tidak senang mereka.

Tantangan yang lebih besar adalah ketika menangani penolakan yang penyampaiannya tidak jelas atau samar. Usaha penolakan yang tidak jelas berkesan tidak kentara, seperti hilangnya loyalitas pada organisasi, hilangnya motivasi kerja, cenderung melakukan kesalahan, sering tidak hadir dengan alasan sakit, dan sulit diketahui. Sama halnya, penolakan yang tidak jelas menutupi hubungan antara alasan penolakan dan reaksi dari penolakan tersebut. Sebuah perubahan dapat saja menghasilkan apa yang terlihat sebagai sebuah reaksi yang kecil pada saat perubahan tersebut dimulai, akan tetapi lambat laun akan berubah menjadi besar setelah berminggu-minggu, berbulan-bulan, atau bahkan setelah bertahun-tahun, atau perubahan hanya berdampak kecil. Akan tetapi, dampak yang kecil ini dapat menjadi jerami yang menggagalkan pulangunya seekor unta. Reaksi terhadap perubahan dapat terus bertambah lalu meledak membentuk respon yang luar biasa terhadap aksi perubahan yang harus diikuti. Penolakan tersebut, tentu saja berupa penolakan yang ditangguhkan atau disimpan

untuk sementara waktu. Apa yang muncul ke permukaan merupakan respon terhadap akumulasi perubahan (Robbins, 2012).

Penolakan pada organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua, diantaranya adalah faktor perorangan dan organisasi.

a. Penolakan Perorangan

Sebab-sebab penolakan individu terhadap perubahan dikarenakan oleh karakteristik manusia itu sendiri mencakup persepsi, kepribadian, dan kebutuhan-kebutuhan.

Ada lima macam alasan mengapa individu-individu menolak adanya perubahan, diantaranya:

1) Kebiasaan

Manusia merupakan makhluk yang terikat oleh kebiasaan. Dalam menghadapi kompleksitas hidup yang rumit, individu mengandalkan diri pada kebiasaan, atau reaksi yang terprogram. Manusia cenderung menyederhanakan kehidupan yang serba rumit sekarang ini. Dengan kebiasaan yang sudah mendarah daging, lebih mudah bagi seseorang untuk memberikan respon yang sudah terprogram. Akan tetapi bila dihadapkan pada tuntutan perubahan, kebiasaan tersebut menjadi sumber penolakan.

2) Keamanan

Orang-orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi akan rasa aman sepertinya akan menolak perubahan karena hal tersebut akan mengusik perasaan aman yang mereka miliki.

3) Faktor ekonomi

Adanya anggapan bahwa perubahan akan menurunkan pendapatan mereka. Perubahan di dalam tugas kerja atau pengembangan rutinitas kerja baru dapat pula menimbulkan kekhawatiran yang bersifat ekonomi jika orang-orang tersebut menganggap bahwa mereka tidak akan dapat menyusun tugas atau rutinitas baru dibandingkan dengan standar mereka yang sebelumnya, terlebih lagi kalau masalah gaji sangat tergantung terhadap produktivitas yang dihasilkan.

4) Kekhawatiran Terhadap Hal yang Tidak Diketahui

Manusia tidak menyukai sesuatu yang asing. Jika perubahan akan membawa sesuatu yang asing, terjadi penolakan karena seseorang memandang bahwa yang asing itu membawa ketidakjelasan dan ketidakpastian. Hal yang sama terjadi dalam kehidupan organisasi. Misalnya, jika dalam suatu kantor diambil keputusan untuk mengambil mesin tik manual atau elektrik dengan computer, para sekretaris yang diharapkan menggunakan alat baru itu mungkin menolak sebab mereka takut bahwa mereka tidak akan mampu menguasai penggunaan alat baru tersebut. Jika dipaksakan juga,

sangat mungkin mereka akan menampilkan sikap negatif dan perilaku yang sifatnya disfungsional tentang komputer.

5) Proses informasi selektif

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa individu-individu membentuk dunia mereka sendiri melalui persepsi-persepsi mereka. Setelah dunia itu tersebut dibentuk, maka hal tersebut menentang perubahan. Dengan demikian, kesalahan individu-individu adalah bahwa mereka secara selektif memproses informasi-informasi agar persepsi mereka tetap utuh. Mereka ingin mendengar apa yang mereka dengar. Mereka mengabaikan informasi, yang menantang dunia yang telah mereka ciptakan (Robbins, 2012).

b. Penolakan organisasi

Organisasi cenderung sulit menerima perubahan karena bersifat konservatif yakni ingin menjalankan apa yang selama ini mereka lakukan. Ada enam sumber penolakan organisasi terhadap perubahan yaitu :

1) Kelembaban struktural

Hal ini timbul karena organisasi mempunyai mekanisme perekrutan, penempatan dan diklat karyawan yang menghasilkan kestabilan. Karyawan yang telah diseleksi dan dipilih kemudian ditempatkan pada posisi sesuai dengan keahliannya. Ketika dihadapkan pada perubahan, kelembaban struktural ini bertindak sebagai pengimbang yang mampu mempertahankan stabilitas.

2) Karena tidak menyeluruh

Perubahan yang dilakukan pada sebuah subsistem tidak akan berhasil jika tidak diimbangi dengan perubahan pada subsistem yang lain, karena organisasi terbentuk dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan.

3) Kelembaban kelompok

Norma kelompok dapat menjadi kendala ketika individu-individu ingin mengubah perilaku mereka. Seorang karyawan bersedia menerima perubahan yang dilakukan organisasi mereka namun norma yang berlaku pada serikat karyawan menolak perubahan yang dilakukan organisasi tersebut.

4) Ancaman terhadap keahlian

Perubahan pola organisasi dapat mengancam keahlian kelompok-kelompok tertentu dan menjadi penolakan terhadap perubahan yang sedang terjadi. Contohnya perubahan sistem informasi dari sistem manual ke sistem komputer dapat diartikan sebagai ancaman bagi orang-orang yang ahli dalam sistem informasi manual.

5) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan (status quo)

Adanya perubahan dalam seperti redistribusi wewenang pengambilan keputusan dapat mengancam hubungan kekuasaan yang telah mapan di dalam sebuah organisasi. Misalnya pengambilan keputusan partisipatif atau tim kerja swakelola merupakan jenis perubahan yang sering dianggap sebagai ancaman oleh para manajer menengah.

6) Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan

Kelompok-kelompok di dalam organisasi yang mendapat manfaat besar dari alokasi sumber daya yang ada sering merasa terancam oleh perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi alokasi sumber daya tersebut (Wahjono, 2010).

6. Cara Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan

Beberapa cara untuk mengatasi sikap penolakan terhadap suatu perubahan organisasi, diantaranya:

- a. Dengan mengadakan program pendidikan, pelatihan dan komunikasi yang baik bagi seluruh karyawan (anggota) organisasi.
- b. Mengikutsertakan para penolak perubahan dalam perencanaan dan implementasi suatu usulan perubahan.
- c. Mencari dan menggunakan cara-cara (metode), keterampilan-keterampilan yang dapat memudahkan dan mendukung terjadinya/aktivitas proses perubahan.
- d. Mengadakan negosiasi dan persetujuan dengan para penolak yang dianggap sangat berpengaruh mengenai masalah sumberdaya, sangsi, akomodasi dan balas jasa, dan sebagainya.
- e. Melakukan pemaksaan baik secara eksplisit (terang-terangan) maupun implisit. Misalnya dengan cara ancaman pemecatan, penundaan promosi, mutasi, dll.
- f. Mengadakan manipulasi dan kerjasama dengan koordinasi dan pemberian informasi yang baik (Robbins, 2012).

7. Kajian Islam Tentang Perubahan Organisasi

Terdapat beberapa pendekatan yang dilakukan untuk merubah organisasi. Diantaranya adalah tahap tencairkan (*unfreezing*), fokus pada tahap ini adalah menciptakan motivasi untuk berubah. Kedua adalah tahap mengubah (*changing*), karena perubahan melibatkan pembelajaran, maka tahap ini memerlukan memperlengkapi karyawan dengan informasi baru, model perilaku baru, atau cara-cara baru untuk memandang segala sesuatu. Tahap terakhir adalah embekukan ulang (*refreezing*), perubahan distabilkan selama tahap membekukan kembali dengan cara membantu karyawan mengintegrasikan sikap dan perilaku yang telah diubah ke dalam cara-cara merekayang normal dalam melakukan segala sesuatu (Kreitner & Kinicki, 2000).

Dalam Al Qur-an ada beberapa ayat menyinggung soal organisasi, diantaranya: dalam surat Almaidah ayat 2, “*Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertaqwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. (QS Almaidah : 2)*”.

Surat ini adalah tergolong surat Madaniyah dan pada periode Madinah tugas nabi memang ditekankan pada pengokohan organisasi atau kejama’ahan. Berbeda dengan titik tekan dakwah nabi ketika di Mekkah yang difokuskan pada pengokohan aqidah dan keimanan.

Menurut ayat ini kita diperintahkan untuk tolong menolong dalam hal kebajikan dan taqwa serta larangan untuk tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.

Begitu pula dalam surat As Shof ayat 4. *“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”* (QS Ash Shof : 4). Surat As shof ini juga tergolong surat Madaniyah. Dan dalam ayat ini dengan jelas dinyatakan bahwa Allah itu mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. Maksud “barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”, adalah jelas terorganisir dengan rapi. Dengan demikian berarti orang-orang yang berorganisasi itu adalah orang-orang yang dicintai oleh Allah SWT. Inilah di antara pandangan Al Qur-an terhadap adanya organisasi.

Oleh karena mendirikan organisasi itu perintahnya dari Allah, bahkan merupakan perintah wajib, maka dalam berorganisasi harus diniatkan untuk melaksanakan perintah Allah, agar apa yang dilakukan bernilai ibadah bagi Allah. Sebaliknya, tanpa niat melaksanakan perintah Allah, maka nilainya bukanlah ibadah, berarti pula tidak ada nilainya bagi Allah. Baik visi, misi, program haruslah sesuai dengan agama Allah dalam urusan kebajikan dan taqwa, tidak boleh dalam urusan dosa dan pelanggaran.

Malahan organisasi dalam urusan ini adalah dilarang oleh Allah. Hal ini didasarkan surat As Shof ayat 4 dan Almaidah ayat 2.

- a. Dalam berorganisasi, antara konsep (rencana) dan pelaksanaan haruslah sesuai.

Hal ini tercantum dalam surat As shof ayat 1-3. Dijelaskan dalam 3 ayat bahwa seruan-seruan itu hanya ditujukan untuk orang-orang beriman dan bukan untuk semua orang. Artinya bahwa, sebagai orang beriman harus memahami dan melaksanakan hal tersebut. Selain itu, yang diseru di sini adalah orang-orang beriman bukan hanya satu orang beriman, dan di sinilah tampak pesan konsep kejama'ahannya (keorganisasiannya). Kesesuaian antara konsep (perkataan) dan pelaksanaan artinya tidak hanya lihai merumuskan ide yang tidak diiringi dengan amal nyata. Justru keduanya harus berjalan dengan sinergi antara konsep dan pelaksanaan.

- b. Organisasinya haruslah rapi dan seakan-akan seperti bangunan yang kokoh.

Hal ini bisa dilihat pada surat As Shof ayat 4 sebagaimana diatas. Rapi bisa berarti kompak, satu suara, tidak terjadi perpecahan di dalamnya. Sedangkan laksana bangunan yang kokoh bisa berarti seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain, solid, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yang jelas. Harus tepat

pula dalam penempatan orang (pemanfaatan potensi dan kemampuan), siapa yang harus jadi tiang, jendela, atap dan seterusnya.

c. Bisa mengukur kemampuan dan tantangan organisasi.

Hal ini disarikan dari surat As Shof lanjutan ayat di atas, yakni ayat 5. Karena ayat 5 ini menerangkan tentang tantangan yang dihadapi oleh para nabi dan rasul.

Dari ayat-ayat diatas dapat disimpulkan bahwa perlunya untuk berorganisasi dan memperkirakan tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi dalam organisasi. Jika kita bisa memprediksi tantangan itu, maka akan lebih cermat dalam pembuatan program. Kegagalan dalam mengukur tantangan yang akan dihadapi, akan mengakibatkan ketidakjelasan rumusan dalam tahap pelaksanaan program kerja, sehingga bisa terjebak dalam suatu kerja yang bersifat asal-asalan. Tantangan yang perlu diukur adalah semua tantangan baik dari dalam maupun luar organisasi.

C. Peran *Personal Meaning* pada Perubahan Organisasi

Suatu organisasi yang berhasil adalah sebuah institusi yang dapat merubah cara dalam menghadapi persaingan (Robbins, 2012). Hal ini berarti perlu adanya perubahan organisasi agar organisasi tersebut bisa berhasil dan berkembang. Perubahan organisasi adalah perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, perbaikan maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi (Mohyi:

1999). Perubahan organisasi (*organization change*) adalah modifikasi substansif pada beberapa bagian organisasi meliputi jadwal pekerjaan, dasar untuk departementalisasi, rentang manajemen, mesin-mesin, rancangan organisasi dan lain-lain. Perubahan tersebut dilakukan untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan di lingkungannya. Kemudian, untuk merubah perilaku para pekerja (Robbins, 2012).

Perubahan organisasi memiliki sejumlah tujuan, baik yang bersifat eksplisit maupun implisit. Greiner dan Barnes mengkategorikan tujuan-tujuan yang paling umum diantaranya adalah hasil pekerjaan yang lebih baik, penerimaan teknik-teknik baru, motivasi yang meningkat, inovasi lebih banyak, kerjasama yang meningkat, dan absennya pekerja dalam jumlah lebih sedikit (Winardi, 1994). Di dalam melakukan perubahan organisasi, perlu adanya agen perubahan. Agen perubahan ini bisa saja seorang manajer atau nonmanajer, pegawai-pegawai organisasi, atau konsultan luar (Robbins, 2012).

Salah satu pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan orang, dimana menurut pendekatan ini, perubahan organisasi dapat dilakukan dengan mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan, sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga mereka akan melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Usaha mengubah perilaku dan sikap tersebut dapat diarahkan kepada perseorangan, kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

Namun pada studi perilaku individu dan organisasi, menjelaskan bahwa terdapat penolakan perubahan organisasi oleh individu dan organisasinya. Penolakan terhadap perubahan ini bisa mengganggu proses adaptasi dan kemajuan dalam perubahan tersebut (Robbins, 2012). Adanya penolakan dari anggota organisasi bisa menghambat proses perubahan organisasi tersebut. Penolakan tersebut bisa bersifat sementara dan permanen.

Dampak dari adanya penolakan pada individu ini adalah hilangnya loyalitas, sering melakukan kesalahan dan sering tidak hadir dengan berbagai alasan (Robbins, 2012). Anggota yang tidak memiliki kenyamanan pada suatu perubahan organisasi, maka akan cenderung menghambat proses perubahan tersebut. Untuk itu perlu adanya strategi yang dilakukan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan organisasi tersebut. Selain itu, perlu adanya kesadaran pada diri individu pada organisasi tersebut bahwa perubahan organisasi itu diperlukan untuk menuju arah yang lebih baik. Individu perlu menyadari bahwa eksistensinya pada organisasi tersebut dibutuhkan, agar perubahan organisasi yang dilakukan bisa selaras dengan pemikiran para anggotanya dan tidak memaksakan kehendak.

Untuk itulah *personal meaning* disini mempunyai peran. Menurut Reker, *personal meaning* adalah memiliki tujuan hidup, memiliki arah, rasa memiliki kewajiban dan alasan untuk ada (eksis), identitas diri yang jelas dan kesadaran sosial yang tinggi (Reker & Chamberlain, 2000). Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Martin (2007) yang mengatakan bahwa dalam profesi dan praktik sosial lainnya tertanam makna

diri secara luas, dan khususnya dalam masyarakat dan tradisi di dalamnya. Demikian juga, partisipasi individu dalam profesi sudah dibuktikan dalam kehidupan mereka. Kedua bentuk-bentuk *embeddedness* akses bagaimana makna diperkaya dan diperbesar sebagai komitmen pribadi yang terhubung dengan masyarakat dan integritas kehidupan baik secara keseluruhan. Keutamaan peran dalam mempromosikan manusia di masing-masing tingkat: mempromosikan keunggulan dalam profesi, menyatukan kehidupan moral yang baik, dan menjaga moral dan tradisi masyarakat. Dengan cara ini, makna, bahkan rasa makna, memiliki dimensi obyektif karena terhubung dengan hal-hal yang benar-benar manusiawi (termasuk lingkungan) (Martin, 2002).

Personal meaning memiliki empat komponen, diantaranya adalah komponen kognitif diartikan sebagai sistem keyakinan individu dan pandangan menyeluruh yang telah terbangun dalam konteks budaya yang spesifik dan dipengaruhi oleh pengalaman kehidupan individu yang unik. Dalam perubahan organisasi, komponen kognitif diperlukan sebagai hasil dari pengalaman masa lalu sebagai acuan dalam merubah suatu organisasi.

Komponen yang kedua adalah komponen motivasional yang merupakan sistem nilai yang dibangun pada setiap individu. Nilai, adalah pedoman kehidupan, yang mengarahkan tujuan apa yang harus dicapai oleh seseorang, dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Proses untuk mencapai tujuan tertentu dan pencapaian mereka, meningkatkan *sense of purpose* dan *meaning* pada satu eksistensi. Komponen motivasional diperlukan dalam perubahan

organisasi agar perubahan yang dilakukan terarah dan memiliki tujuan yang jelas.

Komponen ketiga adalah komponen afektif yang terdiri dari rasa puas (*satisfaction*) dan pemenuhan atau perasaan terpenuhi (*fulfillment*) individu yang didapat dari pengalaman-pengalaman dan keberhasilan mencapai tujuan individu tersebut. Perasaan terpenuhi merupakan hasil dari cara berpikir yang positif dalam kehidupan. Walaupun, perjuangan untuk mencapai kebahagiaan belum tentu menghasilkan rasa makna diri yang besar, bagaimanapun juga rasa makna diri tersebut akan memberikan rasa puas pada individu yang berjuang tersebut. Dalam perubahan organisasi, komponen afektif diperlukan sebagai suatu pemenuhan rasa secara positif dalam perjuangan melakukan perubahan.

Komponen yang terakhir adalah komponen personal dan sosial (*Preconditions of meaning*) yang terdiri dari hubungan sosial dan kualifikasi personal. Komponen sosial terdiri dari hubungan personal, cinta dan empati. Komponen personal terdiri dari kualitas unik pada individual, atribut personal (seperti menjadi kreatif, fleksibel, adaptif, intelektual, memiliki rasa ingin tahu, dan bertanggung jawab), yang mempengaruhi *personal meaning*. Perubahan organisasi memerlukan seorang personal yang mampu beradaptasi pada sosial. Dimana individu dalam suatu organisasi dituntut memiliki rasa empati dan tanggung jawab yang tinggi agar perubahan dalam organisasi bisa berjalan dengan baik.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah terdapat peran *personal meaning* pada perubahan organisasi di SMK Cendika Bangsa Kepanjen. Semakin tinggi *personal meaning* maka semakin tinggi perubahan organisasi dan sebaliknya.