

PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN DAN PERILAKU DALAM ORGANISASI

RESISTANCE TO CHANGE AND BEHAVIOUR WITHIN THE ORGANISATION

Alicia Delfinia Azahra¹⁾, Fify Alayfia²⁾, Hayu Annisa Eka Oktaviani³⁾, Nabila Tria Amanda⁴⁾, Raihannah Azzahra⁵⁾, Selkia Royyan Kasfia⁶⁾, Tasya Nailah Zahra⁷⁾, Ali Imron⁸⁾

^{1,2,3,4,5,6,7,8}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Corresponden Author: research082018@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the rejection of change / or new things by employees with negative reactions (reject) and positive reactions (accept), this can lead to organizational success/failure. Change is needed to keep the organization structured, improve the performance of employees, make the organization successful, be flexible in the face of change, and change behavior patterns for the better. With this, it can be seen that changes made by an organization can make the organization survive. The method used in this research is qualitative by combining descriptive approaches. Based on the results obtained from this study, an organization that makes changes, makes the organization able to maintain its survival. All changes that occur in an organization produce results in the form of increasing organizational effectiveness to increase the organization's ability to adjust to any changes that occur through the novelty of an ethical Agent of Change with the management of change resistance 6 approaches owned.

Keywords: *Change, Rejection, Organization, Agent Of Change*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penolakan terhadap perubahan/atau hal yang baru terhadap karyawan dengan reaksi negatif (menolak) dan reaksi positif (menerima), hal ini dapat mengakibatkan kesuksesan/kegagalan organisasi. Perubahan diperlukan guna menjaga organisasi tetap terstruktur, meningkatkan kinerja para karyawan, mensukseskan organisasi, fleksibel dalam menghadapi perubahan, serta merubah pola perilaku yang lebih baik lagi. Dengan hal tersebut dapat diketahui bahwa perubahan yang dilakukan oleh sebuah organisasi mampu membuat organisasi tersebut bertahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan mengkombinasikan pendekatan deskriptif. Berdasarkan hasil yang didapatkan dari penelitian ini, sebuah organisasi yang melakukan perubahan, membuat organisasi tersebut dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Semua perubahan yang terjadi pada sebuah organisasi membuahkan hasil berupa peningkatan efektivitas organisasi guna meningkatkan kemampuan organisasi saat menyesuaikan diri pada setiap perubahan melalui kebaruan Agent of Change yang beretika dengan pengelolaan resistensi perubahan 6 pendekatan yang dimiliki.

Kata Kunci: *Perubahan, Penolakan, Organisasi, Agen Perubahan*

PENDAHULUAN

Leana dan Barry dalam (Damawan & Azizah, 2020) Di era modern ini, segala hal akan berubah karena sudah banyak terlihat perubahan di berbagai tempat dan aspek, termasuk dalam suatu organisasi. Perubahan dilakukan agar organisasi tetap dinamis, sekaligus meningkatkan kemajuan organisasi dan kinerja karyawan, beradaptasi dengan lingkungan, dan mengubah pola perilaku di tempat kerja. Hal tersebut menegaskan organisasi yang melaksanakan perubahan ialah organisasi yang ingin bertahan hidup.

Menurut Abraham dalam (Damawan & Azizah, 2020) Perubahan diartikan sebagai sebuah proses yang mengubah yang dapat mempengaruhi sistem atau fungsionalitas suatu organisasi. Namun, tidak semuanya perubahan yang direncanakan dapat berhasil dan dapat diterima oleh seluruh karyawan. Faktanya, tingkat kegagalan perubahan organisasi ternyata mencapai 70%. Lines dalam (Damawan & Azizah, 2020) menyatakan bahwa Hal tersebut menjelaskan bahwa kesuksesan dalam perubahan tergantung pada bagaimana karyawan menanggapi karena pada hakikatnya setiap pegawai pasti mempunyai perspektif yang berbeda dengan karyawan lain di menanggapi perubahan.

Tidak semua karyawan bereaksi positif terhadap perubahan; beberapa bahkan bereaksi negatif, dan salah satu karyawan yang bersikap negatif terhadap perubahan disebut penolakan terhadap perubahan (Piderit, 2000). Chawla dan Kelloway dalam (Damawan & Azizah, 2020) Penolakan pada perubahan dapat disimpulkan atas perilaku individu yang dapat membuat tidak tercapainya perubahan tujuan

Reaksi merugikan karyawan terhadap perubahan yang terjadi mempunyai konsekuensi yang sangat besar; dikarenakan hal tersebut akan menghambat keberhasilan perubahan yang direncanakan (Fugate, 2012). Fakta menunjukkan bahwa

salah satu faktornya penyebab kegagalan perubahan organisasi adalah karyawan yang menolak perubahan (Anundra, R. N., & Holil, 2016) (Sahnas, 2022).

Dari penjelasan sebelumnya tentang resistensi terhadap perubahan yang mana merupakan reaksi negatif karyawan dalam menghambat perubahan, dan dengan mempertimbangkan pentingnya perubahan dalam suatu organisasi, maka tidak ada keraguan bahwa penolakan terhadap perubahan adalah topik utama untuk membantu organisasi, terutama bagi manajer dan divisi sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan yang efektif transformasi. (Damawan & Azizah, 2020)

Krisis ekonomi Indonesia tahun 1997 merupakan faktor utama terjadinya perubahan pada PT. PLN (Persero). Guna melindungi PLN dari kejadian tersebut, pemerintah Indonesia melalui KEPPRES NO. 139 tahun 1998 membuat tim restrukturisasi serta rehabilitasi PT. PLN (Persero). Satu diantara penerapan lain dari perubahan besar yang terjadi yaitu perubahan struktur organisasi PT. PLN (Persero) di Jawa Tengah dan DIY.

Pada tahun 2015 PT. PLN kembali melaksanakan perubahan, tepatnya pada PT. PLN UL Salatiga. Perubahan tersebut meliputi status yang ditetapkan oleh pemerintah, cara kerja dalam meningkatkan efisiensi, laba, konversi listrik konvensional menjadi listrik pintar, menegakkan GCG , dan juga perubahan pada sistem pengolahan keuangan. (Ekonomika et al., 2015)

Namun perubahan tersebut mengalami penolakan oleh masyarakat, pada aspek konversi listrik konvensional menjadi listrik pintar. Fenomena tersebut menyebabkan antrian pemasangan listrik pintar yang cukup panjang, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap PT. PLN menurun karena dianggap sebagai perusahaan dengan reputasi yang kurang baik. (Ekonomika et al., 2015)

MATERI DAN METODE

Materi ini diilhami perlawanan perubahan yang muncul untuk pertama kalinya oleh Kurt Lewin pada tahun 1940-an (Shin, 2020) (Sutaryanti, 2023) (Gaol, 2020), yang pada awalnya berpikir, terfokus pada penanganan aspek perilaku karyawan sehingga perubahan organisasi dapat berhasil secara efektif. Setelah itu penelitian pertama yang terinspirasi oleh konsep resistensi terhadap perubahan berjudul “Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan” dalam sebuah penelitian dilakukan oleh Coch dan French (1948) di Virginia. (Damawan & Azizah, 2020)

Satu temuan penting yang dimiliki Coch dan French diperiksa, dan sampai saat ini telah bermanfaat dalam mengatasi masalah dalam suatu organisasi, adalah bahwa partisipasi adalah metode paling efektif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Umumnya resistensi merupakan reaksi individu yang muncul dari penolakan terhadap perubahan (Folger, R., & Skarlicki, 1999).

Sedangkan Oreg (2003) dalam (Damawan & Azizah, 2020) menyatakan bahwa penolakan terhadap perubahan merupakan karakteristik individu yang menunjukkan sikap negatif terhadap perubahan, dan terdapat kecenderungan untuk menghindari dan bahkan melawannya. Karyawan yang mempunyai resistensi terhadap perubahan harus mempunyai tujuan yang spesifik dan tujuan pengelolaan; oleh karena itu, resistensi pada perubahan adalah faktor penting untuk dipertimbangkan program perubahan organisasi.

Dengan adanya resistensi pada perubahan di suatu organisasi, hal ini akan membawa dampak negatif bagi organisasi keberlanjutan pertumbuhan organisasi, karena penolakan terhadap perubahan adalah reaksi negatif dari karyawan yang menghambat perubahan. Dampak negatif dari resistensi terhadap perubahan dalam suatu organisasi meliputi mengurangi kepuasan kerja (Qoim, Z., Askafi, E., &

Talkah, 2023); Burke et al., 2009), mengurangi persepsi organisasi efektivitas (Jones & Ven, 2016), dan meminimalkan kinerja kreatif (Hon et al., 2011).

Selain itu, akibat dari penolakan karyawan terhadap perubahan disebut sebagai salah satu hambatan utama inisiatif perubahan organisasi (Lippert & Davis, 2006), dan menimbulkan dampak negatif seperti berkurangnya motivasi karyawan (Ude & Diala, 2015), kurang dari hasil optimal dari program perubahan kegagalan (Giangreco & Peccei, 2005), mengurangi kemampuan beradaptasi karyawan terhadap pekerjaan dan menyebabkan kemunduran organisasi (Greenhalgh, 1983), dan pada akhirnya meningkatkan omset (Oreg, 2006). Di sisi lain, tidak semua konsekuensi dari penolakan perubahan mempunyai dampak negatif, namun ada juga efek positif. Piderit (2000) menemukan resistensi tersebut untuk berubah juga mampu memberikan sumber yang bermanfaat informasi untuk belajar bagaimana mengembangkan lebih lanjut proses perubahan yang sukses.

Metode yang diterapkan dalam studi ini adalah deskriptif kualitatif, dengan data yang dikumpulkan selama penelitian berasal dari Kumpulan artikel, buku dan jurnal, Adapun isi penelitian ini didasarkan pada sumber-sumber yang bisa dipercaya dan diandalkan. Penelitian ini memberikan pandangan rinci mengenai fenomena yang menjadi alasan digunakannya metode kualitatif yang dikombinasikan dengan pendekatan deskriptif.

PEMBAHASAN

1. Perspektif Perubahan

Terjadinya peningkatan kondisi menjadi lebih baik daripada kondisi sebelumnya merupakan pengertian dari suatu perubahan. Perubahan pada suatu organisasi dapat membantu organisasi tersebut untuk tetap bertahan. Dengan memperhatikan tiap perubahan yang terjadi di lingkungan, sebuah organisasi dapat

menjadi lebih efektif dengan cara menilai sejauh mana organisasi tersebut dapat beradaptasi dengan cepat terhadap setiap perubahan.

Menurut Robbins dalam (Simbolon & Anisah, 2013) setiap perubahan yang terjadi pada suatu organisasi, umumnya mengarah kepada perbaikan efektifitas organisasi tersebut dengan diupayakannya peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi pada setiap perubahan, baik itu perubahan perilaku dari para anggota organisasi maupun perubahan lingkungan organisasi tersebut

Menurut Winardi dalam (Tambuwun et al., 2018) untuk meningkatkan efektifitas pada sebuah organisasi, pada dasarnya melibatkan perubahan-perubahan dengan diupayakannya perbaikan kemampuan serta keterampilan organisasi tersebut untuk beradaptasi terhadap segala perubahan-perubahan lingkungan maupun perilaku anggota organisasi. Peralihan kondisi saat ini ke kondisi di masa depan yang diharapkan untuk memperbaiki efektifitas pada organisasinya disebut perubahan organisasi.

Lazarus dan Folkman (1984) dalam (Rafferty & Griffin, 2006) mengidentifikasi tiga karakteristik spesifik dari perubahan yang penting bagi individu dan dapat mempengaruhi respon karyawan terhadap perubahan :

1. Frekuensi Perubahan

Seberapa sering perubahan terjadi di lingkungan kerja organisasi yang meliputi waktu, durasi, situasi yang dapat berdampak negatif pada individu di lingkungan organisasi tersebut. Glick et al. berpendapat bahwa semakin jarang perubahan terjadi, semakin besar kemungkinan perubahan tersebut dianggap sebagai peristiwa yang terpisah, dan karyawan akan dapat mengidentifikasi titik awal dan akhir perubahan yang jelas.

Sebaliknya, Ketika perubahan sering terjadi, anggota organisasi cenderung tidak menganggap perubahan sebagai peristiwa yang terpisah dan cenderung merasa bahwa perubahan sangat tidak dapat diprediksi.

Ketika perubahan terjadi sangat sering, individu cenderung merasa lelah dengan perubahan dan mengalami peningkatan kecemasan karena ketidakpastian perubahan dalam pengaturan itu.

2. Dampak Perubahan

Mengacu pada persepsi individu mengenai sejauh mana perubahan terhadap diri mereka sendiri, pekerjaan mereka, dan rekan kerja mereka telah melibatkan modifikasi pada sistem inti organisasi termasuk cara kerja, nilai, struktur, dan strategi tradisional (mis, Herscovitch & Meyer, 2002; Lau & Woodman, 1995; Weber & Manning, 2001). Lazarus dan Folkman (1984) mengidentifikasi kebaruan dari suatu peristiwa sebagai sifat situasi yang membuatnya berbahaya atau mengancam bagi individu.

Situasi baru adalah situasi yang belum pernah dialami oleh seseorang sebelumnya. Periode perubahan transformasional cenderung dialami sebagai peristiwa yang sangat baru karena seseorang diminta untuk bertindak dengan cara yang sama sekali baru dan mengadopsi nilai-nilai baru

3. Terlibatnya Perencanaan dalam Perubahan

Ketika perencanaan mendahului upaya perubahan organisasi, kesejahteraan individu meningkat (misalnya, Korsgaard et al., 2002). Lazarus dan Folkman (1984) berpendapat bahwa sifat dari situasi yang membuat mereka berpotensi merusak atau negatif bagi individu adalah seberapa tak terduga mereka, atau sejauh mana mereka, atau sejauh mana ada beberapa jenis peringatan bahwa sesuatu yang menyakitkan atau berbahaya akan terjadi.

Lazarus dan Folkman (1984) mengidentifikasi sejauh mana perencanaan yang menyertai pengenalan perubahan sebagai menonjol bagi individu. Perubahan yang direncanakan didefinisikan sebagai persepsi individu persepsi individu bahwa musyawarah dan persiapan telah terjadi sebelum pelaksanaan perubahan.

Ketika upaya dilakukan untuk merencanakan perubahan sebelumnya, perubahan menjadi lebih mudah diprediksi karena orang diberikan informasi tentang perubahan yang akan terjadi dan kemungkinan durasi perubahan. Selain itu, ketika perencanaan dilakukan sebelum implementasi perubahan, kebaruan dari suatu peristiwa perubahan kemungkinan besar akan berkurang.

2. Desakan Dalam Melakukan Perubahan

A. Faktor desakan perubahan dalam organisasi

Desakan untuk melakukan perubahan dalam organisasi dapat terjadi karena dorongan oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun luar organisasi, dan desakan perubahan yang diharapkan oleh organisasi dapat menimbulkan efek negatif maupun positif pada organisasi tersebut. Beberapa desakan yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan antara lain:

1. Perubahan lingkungan
Organisasi harus tetap mengikuti perkembangan yang terjadi dalam lingkungan, agar tetap kompetitif dan relevan, perubahan lingkungan dapat berupa perubahan kebijakan pemerintah, perubahan nilai yang dianut oleh lingkungan tersebut, dan lain sebagainya.
2. Perubahan nilai kerja
Nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi tersebut dapat berubah sesuai dengan perkembangan masyarakat maupun budayanya, organisasi perlu menyesuaikan nilai-nilai kerjanya supaya tetap relevan dengan nilai masyarakat maupun budayanya.
3. Perubahan struktur organisasi

Organisasi yang melakukan pertumbuhan dalam organisasinya, mungkin perlu melakukan perubahan struktur organisasinya juga. Perubahan ini dapat berupa tanggung jawab dan tugas setiap anggota organisasi, perubahan hubungan antar bagian organisasi, perubahan formasi organisasi, maupun perubahan dalam sistem pengambilan keputusan organisasi.

4. Perubahan dalam teknologi
Perkembangan teknologi yang pesat dapat mendorong organisasi untuk melakukan perubahan supaya organisasi tetap efisien.
5. Perubahan kebijakan pemerintah
Kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi cara organisasi tersebut beroperasi.

Untuk berhasil dalam melakukan perubahan dalam budaya/organisasi, organisasi perlu memperluas kemampuannya dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul. Fokus perubahan organisasi seharusnya terletak pada perubahan perilaku manusia dan proses di dalamnya, sehingga perubahan yang diimplementasikan dapat lebih efektif dalam menciptakan organisasi yang lebih mampu beradaptasi dan fleksibel.

B. Efek dari perubahan organisasi

Pada dasarnya pada setiap perubahan yang dilakukan akan menimbulkan efek positif maupun negatif dari perubahan tersebut kepada organisasi. Pengaruh positif dari desakan untuk melakukan perubahan dalam budaya/organisasi (Fransiska Ekobelawati, 2019):

1. Meningkatkan kinerja organisasi

Penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi pada kinerja organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan secara tepat dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan yang lebih tinggi.

2. Meningkatkan komitmen organisasional karyawan

Budaya perusahaan dan tingkat kepuasan dalam pekerjaan memiliki dampak yang kuat dan positif terhadap tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi.

3. Menciptakan perkembangan organisasi yang sehat
Kemajuan budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi yang kuat sangat penting untuk keberlanjutan organisasi di antara karyawan dan pemimpin.

Pengaruh negatif dari desakan untuk melakukan perubahan dalam budaya/organisasi (Fransiska Ekobelawati, 2019):

1. Dapat melemahkan budaya organisasi
Keberadaan budaya organisasi di lingkungan Pemda Kabupaten bisa diperkuat atau justru dilemahkan oleh kombinasi faktor-faktor seperti kearifan lokal dan kebijakan penguasa.
2. Dapat berdampak pada operasi organisasi
Saat keyakinan budaya yang merugikan dibentuk, mereka mempengaruhi kinerja organisasi.

3. Penolakan Terhadap Perubahan

Penolakan terhadap perubahan adalah perilaku yang umum terjadi di dalam organisasi ketika individu atau kelompok tidak menerima atau menolak perubahan yang diusulkan atau diimplementasikan. Beberapa faktor yang dapat menyebabkan penolakan terhadap perubahan antara lain (Temesvari, 2018):

Penolakan terhadap perubahan oleh individu (Temesvari, 2018):

- a. Ketidakpastian
Jumlah ketidakpastian yang mungkin ada dalam lingkungan organisasi dapat mempengaruhi tindakan manajemen. Lingkungan yang stabil dan mudah diprediksi cenderung menciptakan sedikit ketidakpastian bagi manajer, sedangkan lingkungan yang tidak stabil dan sulit diprediksi cenderung menciptakan lebih banyak ketidakpastian
- b. Persepsi
Penolakan terhadap perubahan juga dapat disebabkan oleh persepsi individu atau kelompok terhadap perubahan tersebut. Jika individu atau kelompok merasa bahwa perubahan tersebut akan merugikan mereka secara pribadi atau kelompoknya, mereka cenderung menolak perubahan tersebut
- c. Kepribadian
Kepribadian individu juga dapat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Individu dengan kepribadian yang cenderung konservatif atau tidak suka dengan perubahan cenderung lebih sulit menerima perubahan daripada individu dengan kepribadian yang lebih terbuka terhadap perubahan
- d. Kebutuhan
Kebutuhan individu atau kelompok juga dapat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Jika perubahan tersebut mengancam kebutuhan dasar individu atau kelompok, mereka

- cenderung menolak perubahan tersebut.
- e. Keamanan Masyarakat sering menolak perubahan karena mereka mempunyai persepsi bahwa mereka akan kehilangan sesuatu yang berharga; rasa keselamatan dan keamanan mereka terancam. Turunnya gaji akibat diperkenalkannya skema manajemen kinerja yang baru dapat menjadi kekhawatiran utama bagi sebagian orang.

Penolakan terhadap perubahan oleh organisasi/kelompok (Temesvari, 2018):

- a. Inersia struktural Organisasi disusun untuk memastikan stabilitas dan berbagai peraturan, regulasi, kebijakan dan prosedur untuk menciptakan kesesuaian strategis. Proses seleksi sesuai dengan kesesuaian organisasi. Pegawai yang baru direkrut kemudian dibentuk dan diarahkan untuk bertindak dan berperilaku tertentu. Pelatihan dan teknik sosialisasi lainnya memperkuat persyaratan peran dan keterampilan tertentu. Pada saat organisasi menghadapi perubahan, kelembaman struktural ini berfungsi dalam melakukan penyeimbang guna mempertahankan stabilitas.
- b. Fokus perubahan terbatas Organisasi terdiri dari berbagai sub-sistem. Apabila terjadi perubahan pada salah satu hal, maka hal tersebut akan berdampak pada hal lainnya. Perubahan dalam proses teknologi, tanpa modifikasi pada struktur organisasi yang sesuai, dapat mengakibatkan teknologi tersebut tidak diterima. Perubahan terbatas pada subsistem seringkali diabaikan oleh sistem yang cakupannya lebih luas.
- c. Inersia kelompok

Kelompok mungkin menolak perubahan karena seperti halnya individu, kelompok juga mengikuti pola perilaku, norma, atau budaya yang telah ditetapkan dan sebagai akibat dari perubahan, kelompok tersebut mungkin harus mengubah cara berperilaku atau berperilaku yang sudah ada.

- d. Kemungkinan ancaman terhadap Kekuasaan, Sumber Daya, atau Keahlian Dapat mengakibatkan penolakan terhadap perubahan di tingkat organisasi. Segala jenis pelimpahan kekuasaan atau pengalihan sumber daya dari suatu lembaga atau kelompok ke lembaga atau kelompok lain pasti akan menimbulkan rasa takut atau kelambanan terhadap inisiatif perubahan.

4. Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan

Agen perubahan perlu menentukan strategi yang sesuai guna menghadapi resistensi terhadap perubahan yang sering terjadi.

Terdapat enam pendekatan yang bisa digunakan oleh agen perubahan untuk menghadapi ketidaksetujuan atau resistensi terhadap perubahan. Berikut ini adalah keenam pendekatan tersebut: (Wahjono & Surabaya, 2022)

A. Komunikasi dan pendidikan

Pendekatan ini memiliki asumsi bahwa segala ketidaksetujuan dari perubahan disebabkan oleh kesalahan dalam penyebaran informasi atau komunikasi yang tidak efektif. Untuk mencegah penolakan, dapat diminimalisir dengan komunikasi dan pendidikan yang baik, komunikasi ini bisa dilakukan sebagai upaya untuk melihat bahwa sebenarnya perubahan memiliki manfaat baik bagi organisasi.

Adapun, berdasarkan pandangan Nasution (2010) dan Wibowo (2008) dalam (Tarsan, 2018), pemimpin dapat mengambil tindakan tertentu, seperti

melakukan dialog individual, melakukan presentasi kelompok, mengirimkan pesan tertulis, serta mengundang ahli untuk memberikan pelatihan. Keberhasilan dari pendekatan ini bisa dicapai apabila terdapat kepercayaan dan kredibilitas yang kuat antar individu di dalam organisasi.

B. Partisipasi

Cara mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah dengan mengajak individu-individu dalam organisasi untuk berperan dalam proses pengambilan keputusan perubahan. Keterlibatan individu dalam organisasi mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan komitmen mereka terhadap perubahan tersebut.

Selain itu, melibatkan individu dalam pengambilan keputusan perubahan juga akan meningkatkan kualitas perubahan tersebut. Walaupun demikian, perlu diingat bahwa pendekatan ini perlu waktu yang cukup lama dan berpotensi menimbulkan konflik yang tidak produktif. (Wahjono & Surabaya, 2022)

C. Dukungan

Upaya yang disediakan oleh agen perubahan untuk mengurangi penolakan dapat mencakup berbagai bentuk dukungan. Dalam usahanya untuk mengatasi rasa takut dan kecemasan yang mungkin muncul di kalangan anggota organisasi akibat perubahan, agen perubahan dapat mengambil pendekatan dengan memberikan bantuan dalam bentuk seminar penyuluhan, rapat, konseling dan pelatihan keterampilan baru. Meskipun nantinya pendekatan ini akan menimbulkan biaya yang signifikan dan pendekatan ini memiliki risiko terhadap keberhasilannya

D. Negosiasi.

Para agen perubahan memiliki kemampuan untuk melakukan perundingan bersama pihak-pihak yang

menolak perubahan, agen perubahan dapat menawarkan sesuatu yang bernilai sebagai upaya untuk mengurangi penolakan yang mereka tunjukkan.

Pendekatan ini umumnya digunakan ketika penolakan datang dari pihak yang memiliki kekuasaan besar. Namun, pendekatan ini dapat menghadirkan risiko biaya yang signifikan bahkan tinggi dan meningkatkan kemungkinan eksploitasi oleh individu lain yang berada dalam posisi berkuasa. (Wahjono & Surabaya, 2022)

E. Manipulasi dan kooptasi

Manipulasi merujuk pada usaha untuk memengaruhi secara tersembunyi, termasuk cara menggerakkan, memutar balik informasi, menyembunyikan informasi, atau menciptakan rumor palsu dengan tujuan agar anggota dan entitas organisasi dapat menerima perubahan.

Sedangkan kooptasi adalah bentuk pengendalian manipulasi yang melibatkan sekaligus berpartisipasi. Aliansi berusaha untuk memenangkan dukungan dari pemimpin dalam kelompok yang mungkin menolak perubahan dengan memberikan mereka peran utama dalam pengambilan keputusan perubahan. Meskipun pendekatan ini relatif terjangkau dan menekan biaya, namun kredibilitas agen perubahan dapat tergerus habis jika individu atau organisasi terkait menyadari bahwa mereka telah terjebak. (Wahjono & Surabaya, 2022)

F. Pemaksaan

Agen perubahan memiliki opsi untuk memakai strategi pemaksaan dalam upaya menangani resistensi. Pada saat para anggota organisasi menghambat atau menolak perubahan, tahap ini menjadi opsi terakhir yang tersedia. Pendekatan ini melibatkan penggunaan ancaman atau tindakan langsung terhadap individu yang menolak perubahan. Meskipun strategi

pendorong ini lebih ekonomis, perlu diingat bahwa kredibilitas agen perubahan dapat terpengaruh negatif jika tindakan ini dilakukan tanpa dasar yang jelas. (Wahjono & Surabaya, 2022)

5. Agen Perubahan

A. Definisi Agen Perubahan

Soekanto dalam (Juwita et al., 2019)

Di era dimana perubahan berjalan begitu cepat pada fase globalisasi, perubahan terus berlangsung dalam waktu yang terbilang singkat, baik itu terjadi pada produk, pasar, cara berpikir, pengetahuan, serta teknologi maju. Perubahan tersebut dapat menjadi peluang atau mungkin tantangan untuk menghadapi persaingan yang ketat. Menurut Soerjono Soekanto, partai politik yang menginginkan perubahan disebut agen perubahan, yaitu agen perubahan. Individu atau kelompok yang dipercaya sebagai *leader* pada lembaga sosial.

Adapun menurut Havelock (1973), dalam (Juwita et al., 2019) agen perubahan merupakan individu yang mendukung pelaksanaan suatu usulan perubahan atau inovasi sosial. Robbins dan Coulter dalam (Juwita et al., 2019) menyebutkan bahwa agen perubahan ialah seseorang yang berperan katalis dan mengendalikan perubahan yang terjadi.. Griffin dan Pareek dalam (SRI, 2023) berpendapat yakni dalam artian yang lebih luas lagi, bahwa agen perekrutan merupakan profesional berperan dalam membantu individu juga kelompok guna merencanakan dan mengembangkan tujuan mereka, dan yang berarti hanya berfokus pada masalah, mencari solusi yang mungkin dan terorganisir membantu merencanakan langkah-langkah untuk memperbaiki keadaan, mengatasi tantangan, dan menilai hasil dari usaha yang telah direncanakan (Juwita et al., 2019)

Pekerjaan pembangunan sosial dicirikan oleh sekelompok orang yang memobilisasi dan menyebarkan proses perubahan. Mereka disebut agen perubahan, seorang agen perubahan perlu memiliki karakteristik yang membuatnya menjadi contoh atau teladan bagi kelompok orang yang mengalami perubahan. Agen perubahan selalu menanamkan semangat positif untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Seseorang atau sekelompok yang ditugaskan untuk mengubah perilaku atau memulai transformasi disebut sebagai agen perubahan. (Juwita et al., 2019)

Winardi dalam (Juwita et al., 2019) Organisasi seringkali mencari bantuan psikolog dan konsultan sebagai agen perubahan untuk mengelola bahkan mengendalikan perubahan

Kesimpulannya bahwa agen perubahan merupakan seseorang atau tim yang bekerjasama dalam mempengaruhi suatu perusahaan atau lainnya baik internal juga eksternal untuk mewujudkan perubahan yang diinginkan.

B. Fungsi Agen Perubahan

Agent of change sendiri mempunyai fungsi -fungsi didalamnya. Dibawah ini akan dijabarkan terkait fungsi dari agen perubahan atau change agent sebagai berikut. (Juwita et al., 2019)

- a. Katalis (contact person), menyebabkan masyarakat melakukan perubahan.
- b. Penyedia solusi (Providing Solutions), yaitu menawarkan solusi untuk memecahkan permasalahan yang muncul.
- c. Asisten proses (Memberi bantuan), sebagai sosok yang memberikan suatu bantuan dalam tahapamn perubahan.
- d. Resources Linker (Sumber Daya) sebagai saluran hubung sumber daya yang dibutuhkan guna menyelesaikan suatu permasalahan.

C. Tugas Agen Perubahan.

Seorang *agent of change* juga memiliki keharusan tugas yang harus dilakukan. Di bawah ini dijabarkan tugas-tugas yang dilakukan oleh agen perubahan atau *change agent* adalah sebagai berikut: (Juwita et al., 2019)

1. Menumbuhkan suatu ambisi guna merealisasikan tahap perubahan pada masyarakat.
2. Menumbuhkan ambisi untuk berubah pada pelanggan lainnya.
3. Membangun dan memelihara hubungan untuk mencapai renovasi tahap perubahan.
4. Mendiagnosis rintangan-rintangan yang dirasakan oleh masyarakat.
5. Implementing change ataupun membentuk ambisi perubahan menjadi sebuah perbuatan yang asli.
6. Mendukung sebuah transformasi yang stabil.

D. Etika Perubahan Agen

Dalam menjalankan tugasnya juga, Agent of change ini juga harus memiliki sebuah etika atau nilai yang tertanam. Berikut ini dijabarkan nilai-nilai pribadi yang harus dimiliki oleh agen perubahan adalah: (Juwita et al., 2019)

- a. Memiliki rasa adil kepada diri sendiri.
- b. Bertanggung jawab pada rasa profesionalisme, pengembangan dan kompetensi.
- c. Memiliki rasa tanggung jawab kepada pelanggan dan pihak lain.
- d. Timbul tanggung jawab atas pekerjaan.
- e. Adanya kepedulian pula kepada lingkungan sosial.

E. Peran Agen Perubahan.

Seorang agen perubahan mempunyai peran tertentu sebagai upaya menjalankan tugas. Berikut

enam beban peran dari agen perubahan dalam memperkenalkan inovasi kepada pelanggan, yaitu sebagai berikut. (Juwita et al., 2019)

1. Menyempurnakan keperluan tahap perubahan pada klien

Agen perubahan dapat memberi bantuan klien menjadi sadar akan pentingnya mengubah sikap dan perilaku mereka. Agen perubahan kemudian menyarankan pilihan-pilihan baru untuk memecahkan masalah yang muncul, menjelaskan pentingnya mengatasi dan memecahkan masalah, dan meyakinkan klien bahwa ia dapat menghadapi masalah tersebut.

2. Membentuk saluran hubungan pertukaran informasi

Ketika ada kepentingan dperi rubahan, agen perubahan mesti mengembangkan hubungan dengan klien. Para agen perubahan bisa memperbaiki hubungan mereka dengan klien melalui keyakinan diri, kompetensi, dan perhatian terhadap kebutuhan serta masalah klien mereka.

3. Menyelidiki permasalahan pelanggan

Agen perubahan bertugas menganalisis masalah pelanggan untuk mengetahui mengapa pilihan yang tersedia sebelumnya tidak sesuai dengan kebutuhan mereka. Di sini, peran agen perubahan adalah mencoba mencari tahu masalah pelanggan dan menemukan inovasi yang paling sesuai.

4. Mempertahankan tekad perubahan pada pelanggan

Setelah agen perubahan mempelajari berbagai kemungkinan tindakan yang

dapat mengarahkan klien pada tujuannya, agen perubahan mencari cara untuk membangkitkan minat terhadap inovasi yang diciptakan oleh agen perubahan.

5. Ubah niat pelanggan menjadi tindakan

Agen perubahan berupaya mempengaruhi perilaku pelanggan dengan mengadaptasi saran atau rekomendasi terhadap kebutuhan pelanggannya. Agen perubahan aktif dalam menstabilkan perilaku atau perilaku baru klien.

6. Menjangkau sebuah koneksi yang berulang

Tujuan akhir dari seorang agen perubahan yakni membantu klien mengembangkan sikap yang positif dan perubahan dalam diri mereka. Setelah perubahan berhasil tercapai dan stabil dalam diri klien, maka agen perubahan harus mendorong klien agar mampu mengambil peran sebagai agen perubahan bagi diri sendiri.

F. Jenis-Jenis Agen Perubahan.

Agent of change sendiri terdiri dari tiga jenis agen perubahan sebagai berikut: (Juwita et al., 2019)

a. Agen perubahan internal

Agen perubahan internal adalah seorang pekerja yang memiliki pengalaman dalam suatu organisasi yang telah melakukan pelatihan khusus untuk memajukan organisasi.

b. Agen perubahan eksternal

Agen perubahan eksternal adalah sekelompok individu yang berada di luar suatu organisasi dan bertanggung jawab dalam menyusun usulan perubahan..

c. Agen perubahan eksternal-internal

Agen perubahan eksternal-internal memiliki peran dalam menghubungkan orang-orang dalam dan luar organisasi, dengan memikirkan pertimbangan dari kekuatan dan kelemahan agen perubahan internal dan eksternal.

Di bawah ini akan dijabarkan terkait perbandingan dari agen perubahan internal dan eksternal yaitu sebagai berikut. (Juwita et al., 2019)

1. Mengubah karakter agen

a. Agen perubahan internal

Pada agen perubahan internal sendiri pemimpin organisasi atau staf khusus dan kelompok khusus untuk menjadi pemimpin perubahan.

b. Agen perubahan eksternal

Pada agen perubahan eksternal, terkait pada para konsultan atau pakar di luar organisasi yang mengelola perubahan.

2. Keuntungan agen perubahan

a. Agen perubahan internal

Diberikan kesempatan dalam memajemen masalah dan situasi yang dihadapi organisasi dan diberikan tanggung jawab utama dalam manajemen perubahan (Juwita et al., 2019)

b. Perubahan eksternal

Diberikan kesempatan agar dapat melihat situasi dari organisasi dengan lebih objektif, memprioritaskan strategi lebih dari apapun, dan memiliki lebih banyak kebebasan dalam mengelola perubahan. (Juwita et al., 2019)

3. Kurangnya agen perubahan (Juwita et al., 2019)

- a. Perubahan internal, mempunyai kekurangan yaitu tidak begitu obyektif dalam melihat permasalahan, mempunyai subjektivitas yang tinggi dan kurang inisiatif.
- b. Perubahan eksternal, mempunyai kekurangan yaitu tidak begitu sigap terkait kendali atas detail masalah

6. Konsep Mengenai Pengembangan Organisasi

A. Pengertian Pengembangan Organisasi

Robbin dan Judge dalam (Ainur Ropik, 2014) Pengembangan organisasi merupakan gabungan dari perubahan yang telah direncanakan, dan ditetapkan dengan nilai demokratis yang humanistic, yang menjadi Upaya dalam proses peningkatan efektivitas organisasi maupun kesejahteraan pekerja.

Sedangkan menurut Richard Beckhart dalam (Ainur Ropik, 2014), pengembangan organisasi ialah usaha yang berkelanjutan dan terencana dimana mencakup keseluruhan organisasi yang akan dikelola guna melakukan peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kesehatan suatu organisasi dapat ditingkatkan melalui campur tangan yang direncanakan terhadap berbagai proses internal organisasi dengan memanfaatkan pengetahuan atau ilmu perilaku.

B. Ciri Pengembangan Organisasi

Dikutip dari Ardana, dkk dalam (Ainur Ropik, 2014). Ada beberapa ciri dalam pengembangan organisasi. Yakni sebagai berikut:

- a. Suatu proses yang sadar dan terencana

- b. Beorientasi pada kegiatan belajar dan menyelesaikan masalah
- c. Memakai system pendekatan
- d. Menjadi bagian integral dan kegiatan manajemen
- e. Focus pada kemajuan, efektivitas, efisiensi, dan Kesehatan organisasi

C. Tujuan Pengembangan Organisasi

Meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan Kesehatan organisasi. Dan untuk mencapai semua itu, organisasi bisa menerapkan beberapa cara-cara berikut:

- a. Menjaga keharmonisan hubungan kerja antara pemimpin dengan anggota organisasi.
- b. Menyelesaikan masalah secara lebih terbuka atau transparan
- c. Meningkatkan komunikasi antar anggota
- d. Meningkatkan semangat dan motivasi para anggota organisasi

D. Upaya Pengembangan Organisasi

Dalam Upaya pengembangan organisasi akan terdapat nilai-nilai yang mendasarinya, nilai-nilai tersebut yakni:

- a. Menghormati orang lain. Dengan menjadi individu yang bertanggungjawab, teliti, dan peduli itu akan membuat orang lain memberikan rasa hormat serta memunculkan martabat pada individu tersebut.
- b. Kepercayaan dan dukungan apabila kepercayaan, kebenaran, dan keterbukaan pada suatu organisasi dalam keadaan yang baik dan saling mendukung maka efektivitas pada organisasi tersebut akan tinggi dan Kesehatan organisasi juga terjamin.
- c. Kekuatan pemerataan Organisasi akan lebih efektif Ketika otoritas

- secara hierarkinya tidak terlalu mengekang.
- d. Konfrontasi
Senantiasa mengkonfrontasikan masalah yang muncul agar bisa diselesaikan dengan segera, bukan disembunyikan.
 - e. Partisipasi
Ketika partisipasi para anggota suatu organisasi sangat baik, maka keputusan yang diambil akan lebih efektif berhubung banyak pihak yang akan mengimplementasikannya.
- E. Teknik Pengembangan Organisasi
- a. Pelatihan sensitivitas
Pelatihan kelompok dengan menggunakan metode intraksi kelompok yang tidak terstruktur guna mengubah perilaku individu.
 - b. Umpan balik atas survey
Melakukan perbaikan setelah mendapatkan saran dari survey atau kuisioner yang diberikan untuk mengetahui perbedaan antar para anggota.
 - c. Konsultasi proses
Bantuan dari konsultan untuk mengidentifikasi proses yang membutuhkan perbaikan ataupun perlu pemahaman lebih lanjut dengan ahlinya.
 - d. Membangun tim
Interaksi yang baik dan erat akan meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan pada organisasi
 - e. Pengembangan antar kelompok
Proses untuk mengubah perilaku, stereotip, dan persepsi yang ada disuatu kelompok agar lebih baik dan memiliki pengetahuan yang lebih.
 - f. Pertanyaan apresiatif
Satu pendekatan dimana melakukan proses indentifikasi kualitas yang unik dari suatu

organisasi dan akan digunakan dalam peningkatan kinerja.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Perubahan pada suatu organisasi dapat membantu organisasi tersebut untuk tetap bertahan. Setiap perubahan yang terjadi pada suatu organisasi, umumnya mengarah kepada perbaikan efektifitas organisasi tersebut dengan diupayakannya peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi pada setiap perubahan.

Organisasi terkadang perlu melakukan perubahan, baik karena dorongan maupun karena memang keperluan, perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi bisa berupa dorongan dari dalam maupun luar organisasi itu sendiri. Dan pada setiap perubahan yang dilakukan organisasi tersebut, pasti memiliki efek yang timbul, efek positif yang terjadi setelah perubahan, maupun efek negatif.

Penolakan terhadap perubahan oleh individu: ketidakpastian, persepsi, kepribadian, kebutuhan dan keamanan

Penolakan terhadap perubahan oleh organisasi: Inersia Struktural, Fokus perubahan terbatas, Inersia kelompok, Kemungkinan ancaman terhadap kekuasaan, sumber daya, atau keahlian

Mengelola resistensi terhadap perubahan, terdapat 6 Pendekatan yakni di antaranya: pendidikan dan komunikasi, partisipasi, dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi dan paksaan

Agent of Change yang beretika dan mengelola resistensi perubahan dengan 6 pendekatan merupakan sekelompok atau seorang yang melakukan pekerjaan dengan kerja sama untuk membujuk perusahaan atau pelanggan lainnya, baik ruang lingkup secara internal maupun eksternal, untuk menghasilkan sebuah perubahan yang diharapkan.

Agen perubahan juga mempunyai peran yang sangatlah penting, yaitu memajukan keperluan perubahan pelanggan, menghasilkan sebuah hubungan, serta mentransformasikannya.

Pengembangan organisasi merupakan salah satu bentuk Upaya dalam meningkatkan efektivitas dalam suatu organisasi melalui perubahan yang terencana dan dilakukan secara berkelanjutan dengan melandaskan nilai - nilai dan ilmu didalam penggunaannya. Pengembangan organisasi tidak luput dari tujuan, Upaya, serta Teknik yang akan dilakukan untuk menunjang keberhasilan untuk pengembangan suatu organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainur Ropik. (2014). Konsep Dan Teori Tentang Pengembangan Lingkungan Organisasi. *Wardah*, 15(2), 147–157.
- Anundra, R. N., & Holil, A. (2016). Identifikasi Aktivitas Manajemen Perubahan Organisasi pada Implementasi ERP di PT Perkebunan Nusantara XI Menggunakan Model ADKAR. *Jurnal Teknik ITS*, 5(2), A76-A81.
- Damawan, A. H., & Azizah, S. (2020). *Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge*. 395(Acpch 2019), 49–53. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
- Ekonomika, F., Bisnis, D. A. N., Kristen, U., & Wacana, S. (2015). *Kertas kerja*.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 35-50.
- Fransiska Ekobelawati. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 4(1), 40–45. <https://doi.org/10.54526/jes.v4i1.15>
- Fugate, M. (2012). The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change. *management. In Research in Personnel and Human Resources-Emerald Group Publishing Limited.*, 177–208.
- Gaol, N. T. L. (2020). Teori kepemimpinan: Kajian dari genetika sampai skill. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 158-173.
- Juwita, R., Roza, N., & Mulkhairi, I. (2019). Artikel Konsep dan Peranan Agen Perubahan. *Makalah Ilmiah - Universitas Negeri Padang*, 1(1), 1–3.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Qoim, Z., Askafi, E., & Talkah, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Di IAIN Kediri. *Otonomi*, 23(3), 321-335.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Sahnas, U. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Individu Karyawan*. Doctoral dissertation, Universitas Komputer Indonesia.
- Shin, L. F. (2020). Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru. (*MJSSH*) *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(9), 90–97.

- Simbolon, R., & Anisah, H. U. (2013). Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, 1(1), 27–42.
- SRI, A. (2023). *DIFUSI INOVASI BUDIDAYA IKAN DALAM EMBER (BUDIKDAMBER) DALAM UPAYA MENINGKATKAN GIZI MASYARAKAT KABUPATEN LAMPUNG SELATAN*. (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS LAMPUNG).
- Sutaryanti, B. (2023). Upaya Meningkatkan Kemampuan Menggunakan Perangkat IT Dalam Pembelajaran Melalui Kegiatan IHT Berbasis Tutor Sebaya Pada Guru SD Negeri Windusari 2 Tahun 2022. *JUPENJI: Jurnal Pendidikan Jompa Indonesia*, 2(3), 34-45.
- Tambuwun, C. E., Tewal, B., & Dotulong, L. (2018). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah Viii Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 1938–1947.
- Tarsan, V. (2018). Memahami Dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan. *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, 2(1), 98–111.
- Temesvari, N. A. (2018). *Modul Renstra Dan Manajemen Perubahan (Kode : MIK 730)*.
- Wahjono, S. I., & Surabaya, U. M. (2022). *Stress & perubahan*. April.