

Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli

Ayuni Merlin Jambak, Delipiter Lase, Eliagus Telaumbanua, Palindungan Lahagu

Program Studi Manajemen, Universitas Nias

e-mail: ayunijambak@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: November 23, 2023

Revised: November 24, 2023

Accepted: November 25, 2023

Published: November 25, 2023

KEYWORDS

change management strategy, descriptive qualitative method, employee resistance, Gunungsitoli Religious Court, organizational change

ABSTRACT

This article analyzes employee resistance to organizational change at the Gunungsitoli Religious Court Office. It focuses on employee perceptions of organizational change, factors that contribute to employee resistance, the impact of employee resistance on organizational performance and effectiveness, and strategies that can reduce employee resistance to change. This research used a descriptive qualitative method. Six participants, selected through the purpose sampling technique, collected data through semi-structured interviews and analyzed using the interactive model of Miles et al. The results highlighted various aspects of employee perceptions of organizational change, including understanding of organizational change, the impact of change on work, working relationships and cooperation, employee attitudes towards change, and communication towards organizational change. This study revealed that individual backgrounds, experiences, and beliefs strongly influence employees' perceptions of organizational change. Factors that lead to employee resistance include lack of understanding of the reasons for change, minimal involvement, concerns about personal impact, lack of effective communication, lack of training or education, and absence of concrete steps. Employee resistance can negatively impact organizational performance and effectiveness. Key strategies to reduce resistance involve involving employees in the change process and providing the resources needed for successful adaptation.

©2023 Authors. Published by PT Delada Cahayo Masagro

This work is licensed under an Attribution-ShareAlike 4.0 International License

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. Berfokus pada persepsi pegawai terhadap perubahan organisasi, faktor-faktor yang berkontribusi pada resistensi pegawai, dampak resistensi pegawai pada kinerja dan efektivitas organisasi, serta strategi yang dapat mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Enam informan, dipilih melalui teknik purpose sampling, menjangkau data data melalui wawancara semi terstruktur dan dianalisis dengan menggunakan model interaktif Miles et al. Hasil penelitian menyoroti berbagai aspek terkait persepsi pegawai tentang perubahan organisasi, termasuk pemahaman terhadap perubahan organisasi, dampak perubahan terhadap pekerjaan, hubungan kerja dan kerjasama, sikap pegawai terhadap perubahan, dan komunikasi terhadap perubahan organisasi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa persepsi pegawai terhadap perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, dan keyakinan individu. Faktor-faktor yang menyebabkan resistensi pegawai meliputi kurangnya pemahaman tentang alasan perubahan, keterlibatan yang minim, kekhawatiran terhadap dampak pribadi, kurangnya komunikasi yang efektif, kekurangan pelatihan atau pendidikan, dan tidak adanya langkah-langkah konkret. Resistensi pegawai dapat berdampak negatif pada kinerja dan efektivitas organisasi. Strategi utama untuk mengurangi resistensi melibatkan pelibatan pegawai dalam proses perubahan dan penyediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk adaptasi yang sukses.

Kata kunci: manajemen perubahan, metode deskriptif kualitatif, Pengadilan Agama Gunungsitoli, perubahan organisasi, resistensi pegawai

PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin kompetitif di era globalisasi telah mendorong organisasi, termasuk Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, untuk secara berkelanjutan melakukan perubahan. Dalam konteks saat ini, perubahan telah menjadi suatu keharusan bagi organisasi guna mempertahankan eksistensinya. Lingkungan bisnis telah berubah dengan cepat, dari yang sebelumnya stabil menjadi penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan dinamisme. Menghadapi perubahan lingkungan yang cepat ini, organisasi harus memiliki tingkat kompetitivitas dan fleksibilitas yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi kebijakan dan praktik manajemen yang sebelumnya bersifat hirarkis dan fungsional, serta beralih ke praktik yang lebih fleksibel.

Fleksibilitas telah menjadi prasyarat penting bagi kelangsungan hidup organisasi, mengizinkan mereka untuk menjadi lebih inovatif dan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan. Perubahan dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, dinamika sosial budaya, perubahan dalam pasar kerja, kondisi ekonomi, geografi, faktor-faktor demografis, dan tindakan pesaing di pasar.

Organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan ini kemungkinan besar akan bertahan dan bahkan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di sisi lain, organisasi yang gagal beradaptasi dengan perubahan akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan mereka. Penting untuk diingat bahwa perubahan dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal, tetapi juga oleh faktor-faktor internal, termasuk perubahan dalam kebijakan pimpinan, visi misi, struktur organisasi, peraturan, dan peran pegawai.

Kemampuan untuk menghadapi perubahan dan melaksanakannya telah menjadi suatu keharusan bagi organisasi agar dapat bertahan. Salah satu tujuan perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan (Daft, 2013).

Namun, dalam upaya untuk melakukan perubahan organisasi, seringkali ditemui rintangan, di mana salah satu bentuknya adalah resistensi atau penolakan terhadap perubahan oleh anggota organisasi itu sendiri. Resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku yang menunjukkan ketidaksetujuan atau keengganan untuk mendukung atau menerima perubahan (Mullins & Christy, 2016). Sikap resistensi ini dapat menghambat kemajuan organisasi, dan mereka dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kebiasaan kerja, faktor ekonomi, persepsi terhadap informasi, hubungan dengan orang lain, ideologi, nilai-nilai individu, rasa aman, dan loyalitas terhadap organisasi.

Penolakan terhadap perubahan ini dapat mengambil berbagai bentuk, termasuk hilangnya motivasi kerja, kesalahan dalam pelaksanaan tugas, keterlambatan dalam bekerja, absensi yang tinggi, hingga protes terbuka atau demonstrasi (Cummings & Worley, 2014 dalam Puspita & Widayarni, 2018). Oleh karena itu, resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu tantangan utama dalam mengelola perubahan organisasi. Karyawan memegang peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, dan karyawan yang tidak mendukung perubahan dapat menjadi hambatan utama dalam proses perubahan. Dalam kasus Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, perubahan organisasi yang berfokus pada penggunaan teknologi, termasuk publikasi website, absensi elektronik (*fingerprnt*), dan CCTV online, menghadapi resistensi dari sebagian pegawai.

Resistensi terhadap perubahan adalah tanggapan individu atau kelompok yang menunjukkan penolakan, keberatan, kecemasan, atau tidak setuju terhadap perubahan yang diusulkan atau sedang berlangsung dalam organisasi. Resistensi ini dapat muncul dalam bentuk emosi negatif, pengurangan kinerja, atau upaya sabotase (Oreg et al., 2011; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidakpastian, ketidaknyamanan, kekhawatiran akan hilangnya keuntungan atau kekuasaan, atau kurangnya dukungan dan partisipasi dari pihak yang terlibat dalam perubahan tersebut (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

Selain itu, individu menggunakan reaksi negatif ketika hubungan kerja terancam karena adanya perubahan yang menyebabkan mereka keluar dari pekerjaan mereka (Michela & Vena, 2012). Kurangnya komunikasi organisasi menyebabkan ketidakseimbangan organisasi yang berdampak negatif pada reaksi terhadap perubahan organisasi dengan cara yang cenderung mengikuti reaksi negatif seperti keluar (Kruglanski et al., 2007). Kelemahan dalam komunikasi

organisasi menyebabkan ketegangan di antara karyawan dan mengakibatkan reaksi negatif terhadap perubahan (Li et al., 2021).

Perasaan negatif terhadap perubahan dapat terjadi karena meningkatnya rasa takut kehilangan pekerjaan dan rendahnya tingkat partisipasi karyawan dalam proses perubahan (Rizzuto et al., 2014). Ketika berpikir tentang perubahan, resistensi sering kali menjadi hal pertama yang terlintas di benak kita (Walk & Handy, 2018). Hal ini karena individu menganggap perubahan sebagai kejutan yang secara terbalik mempengaruhi mereka untuk memikirkan konsekuensi negatif dari perubahan dan karenanya, mereka menolak perubahan atau mengembangkan ketidakpastian tentang proses perubahan (Størseth, 2006). Ada juga persepsi bahwa inisiatif perubahan yang tidak direncanakan dengan baik atau diimplementasikan dengan buruk, dengan cara yang tidak mempertimbangkan kondisi organisasi atau sosial individu, meningkatkan tingkat stres (Blom, 2018).

Studi yang dilakukan Straatmann et al. (2016) menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti identitas organisasional dan keterikatan terhadap budaya organisasi dapat mempengaruhi resistensi terhadap perubahan. Individu yang memiliki keterikatan yang kuat terhadap identitas dan budaya organisasi mungkin lebih resisten terhadap perubahan yang mengancam stabilitas atau nilai-nilai yang mereka pegang. Dukungan sosial dapat memberikan dorongan emosional dan praktis kepada individu yang mengalami resistensi, membantu mereka mengatasi kekhawatiran dan ketidakpastian yang terkait dengan perubahan (Choi & Ruona, 2011). Partisipasi anggota tim dalam perencanaan dan implementasi perubahan dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan (Khaw et al., 2022). Melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan mereka rasa memiliki terhadap perubahan dapat meningkatkan komitmen dan penerimaan terhadap perubahan tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis ingin menjelaskan bahwa resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi merupakan tantangan serius yang dihadapi oleh Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk (1) menggambarkan persepsi pegawai Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli terhadap perubahan organisasi, (2) menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi pada resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi, (3) menilai dampak resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi pada kinerja dan efektivitas organisasi, (4) mengidentifikasi strategi atau pendekatan yang dapat mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan, dan (5) mempelajari peran manajemen dalam mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman dalam bidang organisasi dan manajemen perubahan, memberikan kontribusi penting pada literatur akademis, dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan. Dalam hal manfaat praktis, Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli akan memperoleh wawasan yang berharga dalam mengelola perubahan organisasi dengan lebih efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan tujuan utama untuk memahami secara mendalam fenomena yang dialami oleh subjek penelitian (Moleong, 2017). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada eksplorasi kedalaman kompleksitas dan proses, serta pada variabel-variabel yang belum teridentifikasi secara jelas (Marshall & Rossman, 2015, p. 46). Untuk mengumpulkan data, penelitian ini melibatkan perangkat desa di Kecamatan Alasa Talumuzoi, yang jumlahnya berjumlah enam orang. Informan dipilih berdasarkan teknik *purpose sampling*, di mana pemilihan dilakukan berdasarkan kompetensi mereka dan bukan atas dasar representasi atau keterwakilan (Bernard, 2017). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur (Bernard, 2017). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles et al. (2014). Model ini memungkinkan peneliti untuk secara efektif mengolah dan memahami data yang dikumpulkan, memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan secara akurat fenomena yang diamati.

HASIL DAN DISKUSI

a. Persepsi Pegawai tentang Perubahan Organisasi

Untuk memperoleh data informasi dari responden terkait persepsi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, penulis mengajukan beberapa

pertanyaan, antara lain (1) pemahaman terhadap perubahan organisasi, (2) dampak perubahan terhadap pekerjaan, (3) hubungan kerja dan kerjasama, (4) sikap pegawai terhadap perubahan, (5) komunikasi terhadap perubahan organisasi, dan lain-lain.

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dimaksud, penulis merangkum hasil wawancara dengan responden atau partisipan penelitian sebagai berikut:

"..... Ade Candra menggarisbawahi bahwa proses ini melibatkan pendekatan khusus yang dikomunikasikan kepada staf. Dia menekankan bahwa perubahan ini memiliki dampak signifikan terhadap pekerjaannya karena menuntut tingkat proaktivitas dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari dia. Meskipun demikian, Ade tidak melihat perubahan tersebut berdampak pada dinamika hubungan antar pegawai, yang menurutnya tetap konsisten.

Namun, dia mengakui bahwa staf mungkin mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan karena kurangnya kebiasaan, meskipun mereka telah diberi informasi yang memadai. Ade menyatakan bahwa dia terlibat secara aktif dalam upaya perubahan, dengan fokus pada pencapaian hasil kerja yang positif. Dia berharap bahwa seluruh tim akan menjadi lebih solid dan meningkatkan kerja sama untuk meningkatkan efektivitas dalam merespons perubahan ini.

Menyinggung tentang keahliannya, Ade percaya bahwa kemampuannya dalam mengoperasikan komputer merupakan aset penting yang membantunya beradaptasi dengan perubahan organisasi. Terkait dengan keberhasilan perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, dia mencatat bahwa penggunaan indikator kinerja dan metrik yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa proses transisi berjalan lancar dan berhasil" [#R1: Ade Candra]

Hasil wawancara berikutnya bersumber dari Linda Sastrayani Harefa, juga merupakan salah seorang staf di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. Berikut adalah rangkuman hasil wawancara dengan responden.

"bahwa informasi tentang perubahan organisasi terbaru biasanya diterima terlebih dahulu dari ketua atau wakil ketua dan kemudian dibahas dalam rapat dengan seluruh pegawai. Dia menyatakan bahwa menghadapi perubahan ini cukup menantang, terutama karena belum bisa sepenuhnya beradaptasi dengan tanggung jawab baru yang mungkin lebih berat daripada sebelumnya.

Linda percaya bahwa setiap pegawai bertanggung jawab untuk menangani dampak dari perubahan tersebut. Kesulitan dalam adaptasi, menurutnya, sebagian besar disebabkan oleh ketidaksediaan mereka yang belum terbiasa dengan dinamika baru serta kebiasaan lama yang masih melekat.

Meskipun informasi tentang perubahan sudah disampaikan, Linda mengakui bahwa mungkin masih memerlukan waktu untuk benar-benar terbiasa dengan perubahan yang terjadi. Sebagai staf, dia terlibat langsung dalam proses ini, dengan tanggung jawab untuk memenuhi target kerja bulanan. Untuk meningkatkan efektivitas perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, dia berharap akan ada peningkatan kerja sama di antara anggota tim.

Linda juga menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan untuk beradaptasi dengan perubahan, menunjukkan bahwa memperoleh keahlian atau pengetahuan baru melalui belajar merupakan kunci untuk navigasi yang sukses melalui perubahan ini. Akhirnya, dia mencatat bahwa keberhasilan perubahan organisasi dapat dinilai melalui indikator kerja yang diterapkan" [#R2: Linda Sastrayani Harefa].

Berdasarkan hasil wawancara di atas, diperoleh data atau informasi bahwa: (1) informasi tentang perubahan sudah disampaikan kepada para pegawai; (2) beradaptasi dengan perubahan memerlukan waktu dan ada tantangan terkait kebiasaan lama; (3) terlibat dalam proses perubahan di organisasi; (4) berharap adanya kerja sama yang lebih baik di antara anggota tim untuk

menangani perubahan organisasi; dan (4) keberhasilan dari perubahan organisasi dapat dinilai melalui indikator kerja yang diterapkan.

Di sisi lain, sementara R₁ tidak secara eksplisit menyebutkan dari mana dia mendapat informasi, R₂ menekankan bahwa informasi tentang perubahan organisasi biasanya diterima dari ketua atau wakil ketua. R₁ merasa perubahan tersebut meminta dia untuk lebih aktif dan bertanggung jawab, sementara Linda Sastrayani Harefa merasa tanggung jawabnya lebih berat daripada sebelumnya. R₁ merasa hubungan kerja antar pegawai tetap sama seperti sebelumnya, sedangkan R₂ tidak menyebutkan hal ini. R₁ menyebutkan keterlibatannya dalam konteks hasil kerja yang baik, sedangkan R₂ berbicara tentang keterlibatannya sebagai staf dengan target kerja bulanan. R₁ menekankan keahliannya dalam mengoperasikan komputer untuk beradaptasi, sementara R₂ menyoroti pentingnya belajar untuk beradaptasi dengan perubahan.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kedua responden mempunyai perspektif dan pengalaman yang berbeda mengenai perubahan organisasi, meskipun ada beberapa kesamaan dalam pandangan mereka.

b. Faktor Kontekstual yang Memengaruhi Resistensi terhadap Perubahan

Untuk memperoleh data atau informasi terkait dengan faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi, penulis mengajukan beberapa pertanyaan di antaranya, yakni (1) pengenalan terhadap perubahan organisasi, (2) sikap terhadap perubahan, (3) faktor-faktor tertentu penyebab resisten, (4) kekuatiran atau ketidakpastian terkait perubahan organisasi, (5) komunikasi atau informasi mengenai perubahan organisasi, dan lain-lain.

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dimaksud, penulis merangkum hasil wawancara dengan responden sebagai berikut:

"..... berbagai faktor kontekstual yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi. Dia menyoroti bahwa kantor telah mengalami banyak perubahan, termasuk transisi ke sistem kerja elektronik yang lebih canggih seperti penggunaan fingerprint dan CCTV online.

Dalam menanggapi perubahan ini, responden mengakui kesulitannya untuk beradaptasi, mencatat bahwa dampak perubahan masih dirasakan dan ada ketidaknyamanan karena perlu menyesuaikan diri dengan sistem baru. Salah satu faktor utama yang mendorong resistensi ini adalah kebiasaan lama dan rasa keamanan dalam pekerjaan sebelumnya, di mana pegawai merasa sudah mahir dan nyaman.

Selain itu, adanya kekhawatiran terhadap ekspektasi untuk menjadi lebih aktif dalam cara kerja baru menambah beban psikologis. Namun, responden mengakui pentingnya mendapatkan informasi yang akurat dan komunikasi yang jelas selama periode transisi, menandakan bahwa peran atasan sangat penting dalam memberikan dukungan kepada staf.

Ditambah dengan beban kerja yang semakin padat, ada pengakuan bahwa memberikan waktu yang cukup untuk adaptasi sangat penting. Responden juga menekankan nilai pelatihan dan pengembangan untuk membantu pegawai mengembangkan potensi mereka dalam menghadapi perubahan, yang pada akhirnya akan memperkuat keutuhan tim.

Meskipun struktur organisasi mungkin tetap sama, pola kerja individu mengalami perubahan, dan ini diakui oleh responden. Untuk mengurangi resistensi dan memfasilitasi transisi yang lebih mulus, dia menyarankan adanya peningkatan kerja sama antar pegawai. Melalui kolaborasi dan dukungan bersama, adaptasi terhadap perubahan organisasi dapat menjadi proses yang lebih terjangkau dan efektif" [#R₃: Hamdani Zalukhu.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penulis menyimpulkan bahwa responden menekankan berbagai faktor kontekstual yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi, khususnya transisi ke sistem kerja elektronik seperti penggunaan fingerprint dan CCTV online. Kesulitan adaptasi disebabkan oleh kebiasaan kerja lama, ketidaknyamanan

dengan sistem baru, dan beban psikologis karena ekspektasi untuk beradaptasi dengan cara kerja yang baru. Kebiasaan dan rasa keamanan dalam pekerjaan sebelumnya menjadi salah satu penyebab utama resistensi.

Untuk memfasilitasi transisi, responden menilai pentingnya komunikasi yang jelas, dukungan dari atasan, serta waktu adaptasi yang memadai. Pelatihan dan pengembangan juga dilihat sebagai cara efektif untuk membantu pegawai menghadapi perubahan. Meskipun struktur organisasi tetap, pola kerja individu berubah. Untuk mengurangi resistensi, responden menyarankan peningkatan kolaborasi dan dukungan antar pegawai, sehingga adaptasi menjadi lebih terjangkau dan efektif.

c. Resistensi, Kinerja dan Efektifitas Organisasi

Untuk memperoleh data atau informasi terkait dengan resistensi, kinerja dan efektifitas Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, penulis mengajukan beberapa pertanyaan di antaranya, yakni (1) resistensi terhadap perubahan organisasi, (2) hambatan efisiensi dan efektivitas organisasi, (3) kolaborasi dan komunikasi antar pegawai, (4) kendala dan hambatan perubahan, (5) kehadiran dan keterlibatan pegawai, dan lain-lain.

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dimaksud, penulis merangkum hasil wawancara dengan responden sebagai berikut:

”Dalam kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan efektivitas kerja. Perubahan organisasi yang diterapkan dengan benar dapat membentuk etos kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas. Namun, jika ada pegawai yang menunjukkan resistensi, hal ini bisa menjadi penghambat, khususnya dalam pencapaian kinerja optimal.

Efek resistensi terhadap perubahan bervariasi di antara pegawai. Ada yang terpengaruh, namun ada juga yang tidak. Resistensi pegawai dapat menghambat kelancaran pelaksanaan perubahan, dan meskipun upaya telah dilakukan untuk memfasilitasi transisi, hasilnya mungkin belum sesuai dengan target yang diharapkan.

Kepemimpinan dan komunikasi memiliki peran krusial dalam pengelolaan perubahan. Pemimpin perlu mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong tim mereka agar bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor yang mendorong resistensi di antaranya adalah kebiasaan lama, rasa aman, kondisi ekonomi, serta rasa takut terhadap yang baru. Strategi-strategi yang diusulkan untuk mengatasi resistensi meliputi sosialisasi, komunikasi yang intensif, pendidikan, dan melibatkan pegawai dalam proses perubahan.

Dalam menerapkan strategi mengatasi resistensi, pendekatan yang holistik diperlukan, dimana semua pegawai dilibatkan dan mendapat dukungan penuh, termasuk fasilitas yang memadai. Meskipun manajemen telah memberikan penjelasan tentang perubahan, keberadaan resistensi mungkin masih ada, tergantung pada persepsi individual pegawai.

Salah satu inisiatif yang diusulkan adalah peluncuran program yang memperkenalkan perubahan organisasi yang baru. Langkah awal yang ditempuh oleh manajemen dalam mengelola resistensi adalah melalui pendidikan dan komunikasi yang efektif. Namun, saat ini, belum ada tim khusus yang bertugas mengelola resistensi pegawai.

Saat ini, pegawai dapat menyampaikan pendapat dan tanggapan mereka saat rapat diadakan. Sebagai insentif, manajemen memberikan penghargaan khusus kepada pegawai yang berpartisipasi aktif dan berkontribusi positif terhadap perubahan organisasi, seperti piagam atau kenaikan pangkat. Upaya-upaya telah dilakukan untuk mengedukasi pegawai tentang pentingnya perubahan, meskipun belum ada jaminan bahwa ini akan sepenuhnya mengurangi resistensi. Sebagai bagian dari proses ini, pengukuran dan evaluasi terhadap perubahan organisasi tetap dilaksanakan untuk memastikan efektivitas dan pencapaian tujuan” [#R₄: Rahmiah Mendofa].

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pada Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan efektivitas kerja. Meskipun perubahan yang diterapkan dengan benar dapat meningkatkan produktivitas dan etos kerja, resistensi dari pegawai dapat menjadi penghambat pencapaian kinerja optimal.

Beberapa faktor penyebab resistensi antara lain adalah kebiasaan lama, rasa aman, kondisi ekonomi, dan ketakutan terhadap hal baru. Pentingnya peran kepemimpinan dan komunikasi dalam perubahan ditekankan, dengan pemimpin yang harus mempengaruhi dan mengarahkan tim mereka. Beberapa strategi yang diusulkan untuk mengatasi resistensi meliputi sosialisasi, komunikasi intensif, pendidikan, dan melibatkan pegawai dalam proses perubahan dengan pendekatan holistik. Meski ada upaya untuk mengedukasi pegawai tentang perubahan, resistensi mungkin tetap ada berdasarkan persepsi individual. Sebagai insentif, pegawai yang berkontribusi positif diberi penghargaan. Evaluasi terhadap perubahan organisasi dilakukan untuk memastikan efektivitasnya.

d. Strategi Mengurangi Resistensi Pegawai

Untuk memperoleh data atau informasi terkait dengan resistensi, kinerja dan efektifitas Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, penulis mengajukan beberapa pertanyaan di antaranya, yakni (1) strategi atau pendekatan khusus untuk mengurangi resistensi pegawai, (2) pegawai dalam proses perencanaan dan pelaksanaan perubahan organisasi, (3) komunikasi yang jelas dan terbuka, (4) program pelatihan pengembangan keterampilan, (5) peran kepemimpinan, dan lain-lain.

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dimaksud, penulis merangkum hasil wawancara dengan responden sebagai berikut:

"..... strategi yang diimplementasikan untuk mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi. Menurut beliau, pendekatan holistik diterapkan, di mana seluruh pegawai dilibatkan dalam proses perubahan organisasi. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan memastikan pegawai terlibat secara aktif dalam setiap tahapan perubahan dan diberikan dukungan fasilitas yang memadai.

Komunikasi menjadi kunci utama dalam strategi ini. Manajemen melakukan pendekatan melalui komunikasi yang intensif, memberikan informasi dan penjelasan tentang perubahan yang akan terjadi. Hal ini penting agar pegawai memahami dan merasa menjadi bagian dari perubahan tersebut. Meskipun demikian, Sentosa Gulo mengakui bahwa ada kemungkinan resistensi masih ada, karena hal ini sangat tergantung pada persepsi dan penerimaan masing-masing pegawai.

Selain itu, ada inisiatif untuk memperkenalkan program yang menonjolkan perubahan organisasi yang baru. Langkah pertama yang dilakukan oleh pimpinan adalah melalui pendidikan dan komunikasi. Sayangnya, praktik khusus untuk mengelola resistensi pegawai saat ini belum ada. Walaupun demikian, pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka, terutama saat rapat diadakan.

Dalam menghadapi perubahan, pegawai diharapkan untuk berpartisipasi aktif. Sebagai bentuk penghargaan dan apresiasi, manajemen memberikan penghargaan khusus kepada pegawai yang berkontribusi positif dalam proses perubahan, seperti piagam atau kenaikan pangkat. Meski sudah ada upaya untuk memberikan pemahaman kepada pegawai tentang perubahan organisasi, namun belum ada jaminan bahwa hal ini akan sepenuhnya mengurangi resistensi. Sebagai bagian dari upaya ini, manajemen tetap melakukan pengukuran dan evaluasi terhadap perubahan organisasi yang diimplementasikan" [#R5: Sentosa Gulo, Sekretaris Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli].

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penulis menyimpulkan bahwa strategi yang diimplementasikan untuk mengatasi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi meliputi pendekatan holistik, di mana semua pegawai dilibatkan aktif dalam setiap fase perubahan dan didukung dengan fasilitas yang memadai. Komunikasi intensif menjadi kunci, di mana manajemen menyediakan informasi dan penjelasan tentang perubahan, meskipun resistensi mungkin masih ada

tergantung pada persepsi individual pegawai. Ada juga inisiatif program yang mempromosikan perubahan organisasi. Pendekatan awal yang diambil adalah melalui pendidikan dan komunikasi. Meskipun belum ada praktik khusus untuk mengelola resistensi, pegawai diberi kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka. Sebagai insentif, pegawai yang berkontribusi positif diberi penghargaan. Walaupun berbagai upaya telah dilakukan untuk mengedukasi pegawai, resistensi mungkin masih berlangsung. Sebagai tanggapan, manajemen terus mengevaluasi efektivitas perubahan yang diterapkan.

e. Peran Manajemen dalam Mengelola Resistensi Pegawai

Untuk memperoleh data atau informasi terkait dengan resistensi, kinerja dan efektifitas Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, penulis mengajukan beberapa pertanyaan di antaranya, yakni (1) peran manajemen dalam mengidentifikasi dan memahami resistensi pegawai, (2) strategi atau pendekatan tertentu untuk mengelola resistensi pegawai, (3) komunikasi mengenai perubahan organisasi dan dampak, (4) pelibatan pegawai dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan, (5) sumber daya dan dukungan, dan lain-lain.

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dimaksud, penulis merangkum hasil wawancara dengan responden sebagai berikut:

”..... manajemen berperan aktif dalam memberikan pendidikan dan komunikasi kepada pegawai terkait perubahan yang akan terjadi dalam organisasi. Selain itu, pegawai juga dilibatkan secara langsung dalam proses perubahan tersebut. Manajemen memastikan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang jelas mengenai perubahan yang akan terjadi, meskipun diakui bahwa ada dampak pada pegawai yang bisa mengakibatkan resistensi.

Manajemen berupaya untuk melibatkan pegawai dalam setiap tahapan perubahan organisasi, mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif. Meski manajemen menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, Afif mengakui bahwa hal tersebut belum tentu dapat mengatasi resistensi yang mungkin muncul dari pegawai.

Saat ini, manajemen masih berusaha menemukan langkah yang tepat untuk mengatasi kekhawatiran terkait resistensi pegawai. Afif menyatakan bahwa belum ada langkah konkrit yang diterapkan oleh manajemen untuk mengatasi hambatan yang mungkin timbul akibat resistensi tersebut.

Sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman dan keterlibatan pegawai, manajemen menyelenggarakan pelatihan. Beberapa bentuk pelatihannya antara lain melalui dinas luar dan sosialisasi. Afif juga menekankan bahwa manajemen memberikan dorongan dan fasilitasi bagi pegawai agar mereka terlibat dalam proses perubahan.

Evaluasi menjadi salah satu cara yang diterapkan manajemen untuk mengukur efektivitas strategi yang dijalankan. Sistem kinerja masing-masing pegawai dijadikan acuan dalam evaluasi tersebut. Selain itu, manajemen terus melakukan perbaikan dan pembelajaran dalam mengukur dan mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi” [#R₆: M. Afif – Wakil Ketua Pengadilan Agama Gunungsitoli].

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen memainkan peran penting dalam mendidik dan berkomunikasi dengan pegawai tentang perubahan yang akan terjadi dalam organisasi dan berupaya melibatkan pegawai di setiap tahapan perubahan. Meskipun ada upaya untuk memberikan sumber daya dan pendidikan yang diperlukan, masih ada kekhawatiran tentang kemungkinan resistensi dari pegawai. Saat ini, manajemen masih dalam tahap mencari strategi terbaik untuk mengatasi resistensi tersebut. Untuk meningkatkan pemahaman pegawai, manajemen telah menyelenggarakan berbagai pelatihan, seperti dinas luar dan sosialisasi. Evaluasi kinerja pegawai digunakan untuk mengukur efektivitas strategi perubahan, dan manajemen terus berupaya memperbaiki dan belajar dalam mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan.

DISKUSI

a. Persepsi Pegawai terhadap Perubahan Organisasi

Persepsi adalah cara seseorang memahami dan menginterpretasi suatu informasi atau situasi berdasarkan pengalaman, latar belakang, dan keyakinan pribadi mereka. Dalam konteks perubahan organisasi, resistensi pegawai muncul dari persepsi dan sikap individu terhadap perubahan tersebut. Karena setiap pegawai memiliki latar belakang, pengalaman, dan keyakinan yang berbeda, maka persepsi mereka tentang perubahan yang sama juga akan berbeda. Ini bisa menghasilkan tanggapan yang bervariasi terhadap inisiatif perubahan, di mana beberapa merespons dengan antusias, sementara yang lain menunjukkan ketidaksetujuan atau ketidakpedulian.

Penting bagi manajemen untuk memahami dan menghargai keragaman persepsi ini dan berusaha untuk berkomunikasi dengan jelas, memberikan penjelasan mendalam tentang alasan dan manfaat perubahan, serta mendengarkan dan mengatasi kekhawatiran pegawai. Lewin dalam Cummings et al. (2016) mengusulkan model perubahan tiga tahap: "*unfreezing*" (mencairkan), "*changing*" (mengubah), dan "*refreezing*" (membekukan kembali). *Unfreezing* melibatkan pengenalan ide bahwa perubahan diperlukan dan mempersiapkan organisasi untuk penerimaan. Dalam konteks persepsi, *unfreezing* juga melibatkan upaya untuk mengubah persepsi dan sikap pegawai agar lebih menerima perubahan.

Kebutuhan akan sumber daya dan fasilitasi mengacu pada alat, pelatihan, dukungan, dan bantuan lain yang diperlukan oleh pegawai untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang diajukan. Jika sejumlah pegawai merasa bahwa sumber daya dan fasilitasi yang disediakan tidak memadai, hal ini dapat menunjukkan bahwa ada kekurangan dalam perencanaan atau pelaksanaan perubahan oleh manajemen. Ketidakcukupan sumber daya ini dapat menghambat proses adaptasi pegawai dan meningkatkan resistensi. Manajemen perlu memastikan bahwa semua pegawai mendapatkan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk transisi yang sukses. Ini mungkin berarti menyediakan pelatihan tambahan, meningkatkan komunikasi, atau menyediakan sumber daya tambahan untuk memastikan keberhasilan perubahan.

Dalam menghadapi perubahan organisasi, pemahaman mendalam tentang persepsi individu pegawai dan kebutuhan sumber daya mereka adalah krusial. Mengatasi ketidaksesuaian persepsi dan memastikan bahwa sumber daya yang memadai tersedia dapat membantu dalam mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan perubahan.

b. Faktor-faktor Penyebab Resistensi Pegawai terhadap Perubahan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor penyebab resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, yakni:

- 1) Kurangnya pemahaman tentang alasan perubahan, ini menunjukkan bahwa komunikasi dari manajemen mungkin belum efektif. Ketika pegawai tidak memahami alasan atau tujuan dari perubahan yang diusulkan, mereka mungkin merasa tidak yakin atau cemas. Dalam konteks teori perubahan, pemahaman terhadap alasan perubahan adalah fundamental dalam mendapatkan dukungan dan komitmen dari pegawai.
- 2) Keterlibatan pegawai yang kurang, keterlibatan merupakan salah satu faktor kunci dalam manajemen perubahan. Pegawai yang merasa dilibatkan cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih kuat terhadap proses dan hasil perubahan, yang pada akhirnya dapat mengurangi resistensi.
- 3) Kekhawatiran terhadap dampak pribadi, ini menunjukkan pentingnya memberikan jaminan dan dukungan kepada pegawai selama periode perubahan. Manajemen perlu menunjukkan bagaimana perubahan akan menguntungkan baik organisasi maupun pegawai.
- 4) Kurangnya komunikasi yang efektif, komunikasi merupakan inti dari manajemen perubahan. Gap komunikasi dapat mengakibatkan miskomunikasi, kesalahpahaman, dan ketidakpastian, yang semuanya dapat meningkatkan resistensi.
- 5) Kurangnya pelatihan atau pendidikan, pelatihan memberikan pegawai keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan. Jika pegawai merasa tidak siap atau tidak memiliki keterampilan yang diperlukan, resistensi mungkin meningkat.
- 6) Tidak adanya langkah konkrit, ini menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk rencana aksi yang jelas dan langkah-langkah konkret yang dapat diikuti oleh semua pihak yang terlibat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Zander (dalam Saruhan, 2013) mengidentifikasi beberapa alasan mengapa individu menolak perubahan, termasuk ketidakpastian, kehilangan sesuatu yang ada, keyakinan bahwa perubahan tidak menguntungkan, dan kepercayaan bahwa perubahan tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Lebih lanjut, Armenakis & Bedeian (dalam El-Taliawi, 2018) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif adalah kunci untuk mempengaruhi persepsi pegawai tentang perubahan. Melalui komunikasi yang efektif, manajemen dapat membantu pegawai memahami alasan dan manfaat perubahan, yang pada gilirannya dapat mengurangi resistensi.

Davis (dalam Irawati et al., 2020) menjelaskan bahwa meskipun difokuskan pada penerimaan teknologi, teori ini menekankan bagaimana persepsi individu tentang kegunaan dan kemudahan penggunaan teknologi dapat mempengaruhi penerimaan dan penggunaannya. Konsep ini dapat diterapkan dalam konteks perubahan organisasi, di mana persepsi pegawai tentang manfaat dan hambatan perubahan dapat mempengaruhi penerimaan dan adaptasi mereka. Kotter (2012) dalam bukunya "*Leading Change*" menekankan pentingnya melibatkan semua level organisasi dalam proses perubahan untuk memastikan kesuksesan dan mengurangi resistensi. Bridges & Bridges (2017) dalam bukunya "*Managing Transitions*" menyoroti bahwa transisi adalah proses internal yang memerlukan sumber daya dan dukungan yang memadai untuk bergerak dari situasi lama ke yang baru.

Frederick Herzberg (dalam Hasibuan, 2019, p. 228) dalam *Herzberg's two factors motivation theory* mengidentifikasi keamanan pekerjaan sebagai salah satu elemen yang dapat menyebabkan ketidakpuasan. Perubahan yang mengancam keamanan pekerjaan dapat meningkatkan resistensi (bandingkan dengan butir c di atas). Lebih lanjut, Rogers (2003) dalam bukunya "*Diffusion of Innovations*" sebagaimana dikutip oleh Dearing (2021) menekankan pentingnya komunikasi dalam penyebaran ide atau inovasi baru. Efektivitas komunikasi dapat mempengaruhi kecepatan dan keberhasilan adopsi inovasi.

Kurangnya pelatihan atau pendidikan dapat meningkatkan resistensi terhadap perubahan karena pegawai mungkin merasa tidak siap atau tidak yakin tentang apa yang diharapkan dari mereka. Sebaliknya, pelatihan yang efektif dapat memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan dengan memberikan pegawai keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri yang diperlukan untuk berfungsi dengan efektif dalam lingkungan yang berubah.

Temuan penelitian ini didukung oleh teori dan hasil penelitian terdahulu, di antaranya: temuan penelitian Goldstein & Ford (2002) dalam Sudari & Zulkarnain (2019) menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai, yang pada gilirannya dapat mendukung penerapan perubahan dan mengurangi resistensi. Maurer (2001) dalam Hicks (2018) menemukan bahwa salah satu hambatan terbesar terhadap perubahan adalah rasa takut akan yang tidak dikenal. Pelatihan membantu mengatasi rasa takut ini dengan memberikan pegawai gambaran yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat mencapai tujuan tersebut dalam konteks perubahan.

Ketidakhadiran langkah-langkah konkret dan rencana aksi yang jelas dapat mengakibatkan ketidakpastian, kebingungan, dan resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, dengan memiliki rencana aksi yang jelas dan langkah-langkah yang dapat diikuti, organisasi memiliki peluang yang lebih baik untuk sukses dalam upaya perubahannya. Teori dan temuan penelitian seperti Lewin dalam Cummings et al. (2016) mengemukakan tiga tahap dalam perubahan organisasi: '*unfreezing*' (melonggarkan status quo), '*moving*' (*menuju keadaan baru*), dan '*refreezing*' (memperkuat keadaan baru). Setiap tahap membutuhkan langkah-langkah konkret dan rencana aksi yang jelas untuk memastikan keberhasilan perubahan. Kotter (2012) dalam bukunya "*Leading Change*" mengidentifikasi delapan tahapan dalam proses perubahan yang sukses, dimulai dari pembentukan rasa urgensi hingga mengkonsolidasikan keuntungan perubahan. Langkah-langkah ini, jika diikuti dengan benar, dapat memastikan bahwa perubahan berlangsung mulus dan berhasil. Teori dan temuan penelitian di atas memperkuat temuan penelitian ini dan menunjukkan pentingnya perencanaan yang cermat dalam proses perubahan.

Bertolak dari uraian di atas, manajemen perlu mengembangkan pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi dalam mengelola perubahan. Ini mencakup komunikasi yang lebih baik, keterlibatan yang lebih mendalam, pendekatan yang lebih personal, penyediaan sumber daya yang memadai, dan rencana aksi yang jelas. Dengan memahami dan mengatasi faktor-faktor penyebab resistensi, manajemen dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam implementasi perubahan.

c. Dampak Resistensi Pegawai terhadap Kinerja dan Efektivitas Organisasi

Dalam konteks Kantor Pengadilan Agama, resistensi pegawai mungkin mempengaruhi kualitas pelayanan kepada masyarakat. Ketidaksetujuan dan ketidakpastian bisa mengakibatkan kesalahan, penundaan, atau ketidaksesuaian dalam pelayanan. Lebih lanjut, berdasarkan hasil wawancara yang telah disajikan sebelumnya, penulis memaparkan dampak potensial resistensi pegawai terhadap kinerja dan efektivitas organisasi, yakni sebagai berikut:

- 1) Penurunan produktivitas, resistensi pegawai dapat menyebabkan gangguan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pegawai yang menunjukkan resistensi akan menghabiskan lebih banyak waktu untuk mendiskusikan atau menentang perubahan daripada fokus pada pekerjaan mereka. Hal ini tentunya akan berpengaruh pada output kerja dan produktivitas keseluruhan.
- 2) Hambatan inovasi, ketika pegawai menolak perubahan, kemungkinan menolak ide-ide baru dan pendekatan inovatif sangat potensial. Ini bisa membatasi kemampuan organisasi untuk berkembang, berinovasi, dan bersaing.
- 3) Penurunan moral pegawai, resistensi seringkali dikaitkan dengan perasaan tidak aman, kebingungan, dan stres. Hal ini bisa menurunkan semangat kerja pegawai dan mempengaruhi iklim kerja secara keseluruhan.
- 4) Tantangan dalam pelaksanaan perubahan, ketika resistensi tinggi, implementasi perubahan menjadi lebih sulit. Organisasi mungkin perlu menginvestasikan lebih banyak waktu, sumber daya, dan energi untuk mengatasi resistensi daripada pada pelaksanaan perubahan itu sendiri.
- 5) Penurunan komunikasi, ketidaksetujuan dan resistensi dapat menghambat komunikasi yang efektif di antara tim, bagian dan pegawai. Ini bisa mengakibatkan kesalahpahaman dan kurangnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

Kurt Lewin dalam Cummings et al. (2016), menjelaskan bahwa dalam model "*Unfreeze-Change-Refreeze*", perubahan dapat menyebabkan ketidakpastian yang mengganggu produktivitas pegawai. Conner (2006) dalam bukunya "*Managing at the Speed of Change*" menemukan bahwa resistensi terhadap perubahan dapat mengakibatkan penurunan produktivitas karena pegawai menghabiskan lebih banyak waktu menangani ketidakpastian daripada fokus pada pekerjaan mereka. Penerimaan inovasi bervariasi di antara individu, mereka yang lambat menerima inovasi mungkin menghambat penyebarannya (Rogers, 2003 dalam Dearing, 2021). Tellis dalam Dan et al. (2018) menemukan bahwa resistensi terhadap inovasi bisa menghambat kemajuan dan pertumbuhan organisasi.

Lebih lanjut, Maslow dalam Navy (2020) dalam "*Hierarchy of Needs*" menyatakan bahwa kebutuhan akan keamanan adalah salah satu kebutuhan dasar manusia. Perubahan yang mempengaruhi persepsi keamanan ini dapat menurunkan moral pegawai. Begitu juga temuan penelitian E. B. Dent et al. dalam "*Challenging 'Resistance to Change'*" dikutip oleh Warrick (2023) menemukan bahwa salah satu respons terhadap perubahan yang tidak dikelola dengan baik adalah penurunan moral. . Kotter (2012) dalam bukunya "*Leading Change*" menekankan pentingnya mendapatkan *buy-in* dari pegawai untuk memastikan pelaksanaan perubahan yang sukses. *Buy-in* sendiri mengacu pada penerimaan, persetujuan, dan dukungan terhadap suatu ide, rencana, atau inisiatif oleh pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya oleh mereka yang akan terpengaruh atau yang memiliki peran dalam implementasinya. Armenakis & Harris (2009) dalam "*Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice*" menunjukkan bahwa perubahan yang diterima dengan resistensi memerlukan lebih banyak sumber daya untuk mengimplementasikannya. Bordia et al. (2003) dalam "*Uncertainty during Organizational Change*" menemukan bahwa ketidakpastian, yang sering diakibatkan oleh resistensi dan kurangnya komunikasi, dapat mengakibatkan kesalahpahaman dan gangguan dalam koordinasi tugas.

Dampak resistensi pegawai terhadap perubahan bisa sangat luas dan mempengaruhi berbagai aspek kinerja dan efektivitas organisasi. Untuk itu, penting bagi manajemen untuk mengidentifikasi dan mengatasi sumber resistensi secepat mungkin agar dampak negatifnya dapat diminimalisir.

d. Strategi Mengurangi Resistensi Pegawai terhadap Perubahan

Strategi utama yang diterapkan manajemen untuk mengurangi resistensi termasuk melibatkan pegawai dalam proses perubahan dan penyediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk adaptasi yang sukses. Dengan melibatkan pegawai dalam diskusi dan pengambilan keputusan,

manajemen berupaya menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap perubahan tersebut. Namun, penting untuk dicatat bahwa meskipun strategi ini dapat mengurangi resistensi, mereka tidak menjamin eliminasi total resistensi, mengingat resistensi bisa bersifat sangat individual dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk persepsi dan sikap pribadi pegawai terhadap perubahan.

Tema yang terkait dengan pelibatan pegawai dalam perubahan organisasi dan upaya manajemen untuk mengurangi resistensi telah menjadi fokus utama dalam berbagai teori dan penelitian manajemen perubahan. Beberapa teori dan temuan penelitian sebelumnya yang mendukung temuan penelitian saat ini, di antaranya Lewin dalam Cummings et al. (2016) menekankan pentingnya melibatkan pegawai dalam tiga tahap perubahan: "*unfreezing*" (melelehkan kebiasaan lama), "*moving*" (perubahan itu sendiri), dan "*freezing*" (mengkristalnya perubahan baru). Melibatkan pegawai dalam proses perubahan membantu mereka merasa memiliki perubahan dan meminimalkan resistensi saat melanjutkan tahap perubahan. Model 8 Langkah Kotter (2012) dalam modelnya tentang manajemen perubahan, menekankan pentingnya menciptakan "*coalition of the willing*" dan memastikan bahwa pegawai merasa terlibat dan berkomitmen terhadap perubahan. Ini mencerminkan strategi pelibatan yang disorot dalam temuan penelitian.

Teori komunikasi dalam konteks perubahan menekankan bahwa komunikasi yang efektif adalah kunci dalam mengurangi resistensi. Memastikan bahwa informasi tentang perubahan disampaikan dengan jelas, transparan, dan merangsang diskusi dapat membantu melibatkan pegawai dan mempengaruhi persepsi mereka tentang perubahan (Dearing, 2021; El-Taliawi, 2018; Rogers, 2003).

Penelitian di bidang psikologi organisasi menyoroti bahwa faktor-faktor psikologis individu, seperti motivasi, kepercayaan diri, dan ketidakamanan, dapat memengaruhi sikap dan tanggapan pegawai terhadap perubahan. Oleh karena itu, pelibatan pegawai dan pemahaman terhadap persepsi individu penting dalam mengelola resistensi. Teori motivasi, seperti Teori Motivasi Expectancy Victor H. Vroom dalam Wahyudi (2016) dan Teori X dan Y Douglas McGregor dalam Winarno (2018), telah menekankan bahwa motivasi individu adalah faktor kunci dalam bagaimana mereka merespons perubahan. Jika pegawai memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, mereka mungkin lebih menerima perubahan yang dianggap mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dalam hal ini, pemahaman motivasi individu dapat membantu manajemen merancang perubahan yang lebih dapat diterima.

Beberapa penelitian di bidang psikologi organisasi telah menyoroti peran kepercayaan diri dalam merespons perubahan. Pegawai yang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan cenderung lebih positif dalam menghadapi perubahan. Ini menekankan pentingnya memahami tingkat kepercayaan diri individu dan memberikan dukungan dan pelatihan yang sesuai (Straatmann et al., 2016). Demikian halnya budaya organisasi yang mendukung pelibatan pegawai dalam perubahan dan memberikan ruang untuk berinovasi dan mencoba hal-hal baru dapat meminimalkan resistensi. Penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan terbuka mendukung adaptasi yang lebih lancar terhadap perubahan (Sabuhari et al., 2019).

Temuan penelitian yang mendukung strategi pelibatan pegawai dalam proses perubahan mencerminkan pentingnya memahami bahwa perubahan organisasi adalah proses sosial yang memengaruhi individu. Dengan melibatkan pegawai, manajemen dapat menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa diperhatikan, dihargai, dan memiliki peran yang aktif dalam perubahan organisasi.

e. Peran Manajemen dalam Mengelola Resistensi Pegawai

Manajemen memainkan peran kunci dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan dalam organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa manajemen tidak hanya bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi tentang perubahan yang akan datang kepada pegawai, tetapi juga untuk memastikan mereka terlibat dalam proses tersebut. Pendidikan dan komunikasi yang efektif adalah alat penting yang digunakan manajemen untuk memastikan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang jelas dan mendalam tentang alasan di balik perubahan dan manfaatnya bagi organisasi. Ini sejalan dengan teori manajemen perubahan yang menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan transparan dalam proses perubahan.

Manajemen mengakui pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas strategi yang dijalankan. Ini mencakup pengukuran kinerja pegawai dan penilaian terhadap tingkat resistensi yang masih ada. Melalui evaluasi ini, manajemen dapat belajar dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan. Proses evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa perubahan organisasi bergerak menuju tujuan yang diinginkan dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul sepanjang jalan.

Pendekatan manajemen dalam mengelola perubahan organisasi dan resistensi pegawai menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang dinamika perubahan dan pentingnya komunikasi, keterlibatan pegawai, dan adaptasi strategi. Meskipun ada pengakuan bahwa resistensi selalu menjadi kemungkinan, upaya proaktif dan berkelanjutan untuk mengurangi resistensi dan mengevaluasi proses adalah langkah penting dalam mengarahkan perubahan organisasi menuju hasil yang sukses.

Temuan penelitian di atas relevan dengan teori Kotter (2012) dalam bukunya "*Leading Change*", mengidentifikasi 8 langkah dalam mengelola perubahan, salah satunya adalah "*coalition of the willing*". Ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola perubahan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Armenakis & Harris (2002) dalam Indriastuti & Fachrunnisa (2020) Armenakis et al. (1993), ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam memfasilitasi perubahan organisasi daripada kepemimpinan transaksional. Lebih lanjut, Kurt Lewin (dalam Cummings et al., 2016) menjelaskan bahwa perubahan organisasi dapat difahami sebagai proses "mencairkan" kebiasaan lama dan "membekukan" kebiasaan baru. Selama proses "mencairkan", resistensi mungkin terjadi. Salah satu cara untuk mengurangi resistensi adalah melalui partisipasi pegawai.

Penelitian terdahulu oleh Coch & French (1948) dalam Indriastuti & Fachrunnisa (2020) dan Wicaksono & Ekowati (2021) menunjukkan bahwa pegawai yang terlibat dalam perubahan cenderung menunjukkan resistensi yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang tidak terlibat. Beer dkk. dalam Hughes (2022) menunjukkan bahwa banyak perusahaan gagal dalam perubahan organisasi karena kurangnya evaluasi dan refleksi yang berkelanjutan terhadap inisiatif perubahan yang diambil. Meskipun banyak literatur menunjukkan manfaat dari keterlibatan pegawai dalam proses perubahan, ada juga penelitian yang menunjukkan bahwa terlalu banyak keterlibatan pegawai dapat menyebabkan kebingungan dan ambiguitas, seperti yang ditemukan oleh Piderit (2000). Dalam konteks evaluasi strategi, ada juga argumen bahwa terlalu banyak evaluasi dan kontrol dapat menghambat inovasi dan fleksibilitas (Adler & Borys, 1996).

Keseluruhan pembahasan di atas mencerminkan bahwa peran manajemen, strategi untuk mengurangi resistensi, dan evaluasi strategi adalah aspek kritis dalam perubahan organisasi. Namun, bagaimana masing-masing elemen ini diimplementasikan dapat bervariasi tergantung pada konteks dan kebutuhan spesifik organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian tentang pengelolaan perubahan organisasi dan resistensi pegawai di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli mengungkapkan beberapa aspek penting. Pertama, persepsi pegawai terhadap perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, dan keyakinan individu. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami keragaman ini dan mengkomunikasikan perubahan dengan jelas, menyediakan penjelasan mendalam, mendengarkan kekhawatiran pegawai, dan berupaya mengubah persepsi serta sikap pegawai agar lebih terbuka terhadap perubahan.

Selanjutnya, terdapat berbagai faktor yang menyebabkan resistensi pegawai, termasuk kurangnya pemahaman tentang alasan perubahan, keterlibatan yang minim, kekhawatiran terhadap dampak pribadi, kurangnya komunikasi yang efektif, kekurangan pelatihan atau pendidikan, dan tidak adanya langkah-langkah konkret. Mengatasi faktor-faktor ini merupakan kunci untuk mengurangi resistensi. Resistensi pegawai juga dapat berdampak negatif pada kinerja dan efektivitas organisasi, mempengaruhi produktivitas, inovasi, moral pegawai, pelaksanaan perubahan, dan komunikasi. Dampak ini membutuhkan perhatian khusus dari manajemen untuk memastikan keberhasilan perubahan. Strategi utama untuk mengurangi resistensi meliputi pelibatan pegawai dalam proses perubahan dan penyediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk adaptasi yang sukses. Melalui pelibatan dan pemahaman terhadap persepsi individu, manajemen dapat mengurangi resistensi. Akhirnya, peran

manajemen sangat krusial dalam menyampaikan informasi, memfasilitasi perubahan, dan memastikan pelibatan pegawai. Evaluasi yang terus menerus diperlukan untuk memahami efektivitas strategi dan mengatasi perubahan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini, yang berfokus pada Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, menghadapi beberapa keterbatasan yang mempengaruhi validitas dan generalitas temuannya. Pertama, karena penelitian ini hanya melibatkan satu konteks organisasi spesifik, hasilnya mungkin tidak langsung berlaku untuk organisasi lain dengan karakteristik dan budaya yang berbeda. Kedua, analisisnya bergantung pada persepsi subjektif pegawai, yang bisa dipengaruhi oleh preferensi, pengalaman, dan sikap individu, menyebabkan potensi bias dalam data. Ketiga, penelitian ini mengandalkan wawancara sebagai metode pengumpulan data utama, yang juga rentan terhadap bias subjektif, baik dari responden maupun peneliti. Akhirnya, penelitian ini mungkin tidak mengidentifikasi atau mengukur sepenuhnya semua faktor resistensi yang relevan, meninggalkan kemungkinan adanya aspek penting yang belum tercakup. Memperhitungkan keterbatasan ini akan penting dalam merencanakan penelitian mendatang untuk meningkatkan validitas dan aplikabilitas hasilnya.

IMPLIKASI PENELITIAN

Penelitian ini mengimplikasikan pentingnya beberapa langkah yang dapat diambil manajemen untuk mengelola perubahan dan mengatasi resistensi pegawai. Salah satu langkah utama adalah peningkatan komunikasi yang efektif, di mana manajemen perlu memberikan penjelasan yang lebih jelas tentang alasan perubahan, mendengarkan kekhawatiran pegawai, dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam. Selain itu, penting juga untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan tambahan agar pegawai merasa lebih siap menghadapi perubahan. Pengembangan rencana aksi yang konkret dan langkah-langkah jelas untuk pelaksanaan perubahan juga diperlukan. Evaluasi yang berkelanjutan terhadap efektivitas strategi dan tingkat resistensi yang masih ada menjadi krusial. Terakhir, pemahaman psikologis individu seperti motivasi, kepercayaan diri, dan ketidakamanan pegawai sangat penting dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk mengelola resistensi terhadap perubahan.

REFERENSI

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
- Blom, T. (2018). Organisational wellness: Human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 49(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.2>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2003). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- Bridges, W., & Bridges, S. (2017). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Special Ed). Da Capo Lifelong Books.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Conner, D. R. (2006). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. Random House.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2013). *Management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Dan, S. M., Spaid, B. I., & Noble, C. H. (2018). Exploring the sources of design innovations: Insights from the computer, communications and audio equipment industries. *Research Policy*, 47(8), 1495–1504. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.004>
- Dearing, J. W. (2021). Diffusion of Innovations. In *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 611–638). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198845973.013.23>
- El-Taliawi, O. G. (2018). Resistance to Organizational Change. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3450-1
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Wadsworth Cengage Learning.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hicks, C. (2018). Predicting knowledge workers' participation in voluntary learning with employee characteristics and online learning tools. *Journal of Workplace Learning*, 30(2), 78–88. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2017-0030>
- Hughes, M. (2022). Reflections: How Studying Organizational Change Lost Its Way. *Journal of Change Management*, 22(1), 8–25. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2030980>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2020). Encouraging Behavior Support to Change: The Role of Individual Readiness to Change and Commitment to Change. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(4), 622–4771. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Irawati, T., Rimawati, E., & Pramesti, N. A. (2020). Penggunaan Metode Technology Acceptance Model (TAM) Dalam Analisis Sistem Informasi Alista (Application Of Logistic And Supply Telkom Akses). *@is The Best: Accounting Information Systems and Information Technology Business Enterprise*, 4(2), 106–120. <https://doi.org/10.34010/aisthebest.v4i02.2257>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (1st ed.). Harvard Business Press.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., Higgins, E. T., & Capozza, D. (2007). “On the Move” or “Staying Put”: Locomotion, Need for Closure, and Reactions to Organizational Change. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1305–1340. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00214.x>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2015). *Designing Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Maurer, T. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123–140. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00092-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00092-1)
- Michela, J. L., & Vena, J. (2012). A Dependence-Regulation Account of Psychological Distancing in Response to Major Organizational Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 77–94. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652376>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mullins, L. J., & Christy, G. (2016). *Management and Organisational Behavior* (11th ed.). Pearson.
- Navy, S. L. (2020). Theory of Human Motivation—Abraham Maslow. In B. Akpan & T. J. Kennedy (Eds.), *Science Education in Theory and Practice* (pp. 17–28). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_2
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.

- <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Puspita, V., & Widayari, M. M. N. (2018). ANALISIS RANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PADA DIVISI HUMAN CAPITAL DI PT. X. *Jurnal Psikologi*, 11(1), 107–116. <https://doi.org/10.35760/psi.2018.v1i1.2078>
- Rizzuto, T. E., Schwarz, A., & Schwarz, C. (2014). Toward a deeper understanding of IT adoption: A multilevel analysis. *Information & Management*, 51(4), 479–487. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.02.005>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sabuhari, R., Jabid, A. W., Rajak, A., & Soleman, M. M. (2019). The Effect of Optimal Cash and Deviation from Target Cash on the Firm Value: Empirical Study in Indonesian Firms. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17359>
- Saruhan, N. (2013). Organizational Change: The Effects Of Trust In Organization and Psychological Capital During Change Process. *Journal of Business Economic and Finance*, 2(3), 13–35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32415/360485>
- STØRSETH, F. (2006). Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(6), 541–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2006.00548.x>
- Stratmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 265–295. <https://doi.org/10.1177/0021886316655871>
- Sudari, S., & Zulkarnain, I. (2019). ANALISIS SISTEM KEPELATIHAN DI IKIP BUDI UTOMO MALANG DITINJAU DARI CRITICAL EVENT MODEL LEONARD NADLER. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(1), 89–100. <https://doi.org/10.17977/um025v4i22020p089>
- Wahyudi, A. (2016). PENGARUH PENILAIAN KINERJA, DISIPLIN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN MATAHARI DEPARTEMEN STORE TUNJUNGAN PLAZA SURABAYA. *E-Jurnal Manajemen Kinerja*, 2(1), 37–46. <https://jurnal.narotama.ac.id/index.php/manajemenkinerja/article/view/93>
- Walk, M., & Handy, F. (2018). Job Crafting as Reaction to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349–370. <https://doi.org/10.1177/0021886318777227>
- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433–441. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>
- Wicaksono, S., & Ekowati, D. (2021). RESISTENSI KARYAWAN TERHADAP PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN PEMELIHARAAN DI PT PETROKIMIA GRESIK. *EKONIS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(1), 86–97. <https://doi.org/10.30811/ekonis.v23i1.2191>
- Winarno, A. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Ahmad Yani*. Universitas Islam Riau.