

# "ANALISIS FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RESISTENSI PEGAWAI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI DI KANTOR PENGADILAN AGAMA GUNUNGSITOLI"

*by* Jambak Ayuni Merlin

---

**Submission date:** 02-Nov-2023 11:09PM (UTC-0400)

**Submission ID:** 2215898008

**File name:** Bab\_1dan\_5\_New-2.docx (548.32K)

**Word count:** 14228

**Character count:** 99730

**1**  
**ANALISIS FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI**  
**RESISTENSI PEGAWAI TERHADAP PERUBAHAN**  
**ORGANISASI DI KANTOR PENGADILAN**  
**AGAMA GUNUNGSITOLI**

**SKRIPSI**



Dibuat Oleh:

**AYUNI MERLIN JAMBAK**

**NIM: 2319072**

Diajukan kepada:

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NIAS**

**2023**

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan yang semakin kompetitif di era globalisasi mengharuskan setiap organisasi untuk terus melakukan perubahan karena dalam era kompetisi seperti sekarang perubahan teknologi merupakan salah satu cara organisasi untuk terus bertahan. Lingkungan bisnis telah banyak mengalami perubahan, yang pada awalnya stabil, dapat berubah menjadi lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleks, dan cepat berubah. Menghadapi perubahan tersebut, perusahaan harus lebih kompetitif dan lebih fleksibel. Perusahaan sebaiknya mengkaji ulang terhadap kebijakan, praktek manajemen yang sifatnya hirarki dan fungsional, dan bergeser pada praktek-praktek baru di bidang manajemen yang lebih fleksibel. Fleksibilitas, saat ini menjadi persyaratan penting bagi suatu organisasi, karena dalam fleksibilitas memungkinkan organisasi untuk lebih inovatif, dan adaptif dalam merespon lingkungan yang cepat berubah. Perubahan yang terjadi pada organisasi dikarenakan adanya perkembangan teknologi, peraturan pemerintah, sosial budaya, perubahan-perubahan dalam pasar kerja, kondisi perekonomian, kondisi geografis, faktor-faktor demografis, dan kegiatan-kegiatan pesaing.

Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada yang dilakukan akan bertahan dan mungkin bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun sebaliknya bagi organisasi yang tidak mampu beradaptasi maka organisasi tersebut akan tertinggal dan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang dicapai. Perubahan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal tetapi juga internal seperti adanya perubahan kebijakan pimpinan, perubahan visi misi, perubahan struktur organisasi, dan perubahan peraturan-peraturan, serta dari aspek pegawai.

Setiap organisasi selalu dituntut untuk melakukan perubahan sesuai dengan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, organisasi untuk *survive* harus berubah untuk melakukan perubahan organisasi merupakan keharusan bukan lagi menjadi pilihan. Daft (2013) mengemukakan bahwa tujuan perubahan

organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Dalam melakukan perubahan organisasi tidak selalu mendapatkan hasil yang terbaik karena selalu munculnya rintangan dan hambatan salah satu bentuk dari rintangan dan hambatan tersebut adalah terjadinya penolakan atau resistensi terhadap sebuah perubahan oleh anggota organisasi itu sendiri. Salah satu ahli mengemukakan bahwa resistensi terjadi apabila perkerja muncul cenderung tidak ingin berjalan seiring dengan perubahan organisasi, baik oleh ketakutan individual, atas sesuatu yang tidak diketahui maupun kesulitan organisasi (Tarsan, 2018).

Resistensi terhadap perubahan diartikan sebagai sikap atau perilaku yang mengindikasikan tidak adanya keinginan untuk mendukung atau membuat sebuah perubahan (Mullins, Dkk 2013). Jadi, sikap resistensi ini dapat diartikan sikap negatif yang dapat menghambat sebuah organisasi berkembang. Sikap resistensi atau penolakan terhadap perubahan yang terjadi pada setiap individual dapat dipengaruhi faktor-faktor kebiasaan kerja, ekonomis, persepsi terhadap informasi, yang berhubungan dengan orang lain, ideologis atau nilai-nilai individual keamanan dalam kerja, dan aspek loyalitas terhadap organisasi. Penolakan terhadap perubahan pada pegawai dapat terjadi dalam bermacam-macam bentuk misalnya hilangnya kesetiaan, hilangnya motivasi kerja, timbul banyak kesalahan, bekerja lambat, banyak absensi, bahkan dalam bentuk terang-terangan misalnya menyatakan ketidaksetujuan, protes, atau lebih keras lagi dalam bentuk demonstrasi (Cummings & Worley, 2014 dalam Puspita & Widyarini, 2018).

Dalam sebuah organisasi perusahaan, peran karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai serta menjalankan fungsi serta tujuan organisasi. Sebab karyawan menjadi perencana, pelaksanaan, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Akan tetapi karyawan juga memiliki keinginan yang berbeda dan mempengaruhi sikap terhadap pekerjaannya yang akan dihadapinya. Dalam menghadapi perubahan tidak selalu dihadapinya dengan baik oleh anggota organisasi terlebih anggota yang merasakan dampak dari perubahan organisasi yang akan melakukan

perubahan. Oleh sebab itu, dalam proses implementasi perubahan dalam organisasi tidak selalu berjalan dengan baik atau sukses. Hambatan terbesar yang sering ditemui dalam melakukan perubahan adalah sikap resistensi (penolakan).

Salah satu instansi yang memahami resistensi terhadap perubahan organisasi adalah kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli yang memiliki tugas pokok yaitu, memeriksa, memutuskan, dan menyelesaikan perkara antara orang-orang yang beragama islam. Saat ini di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli selain perubahan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Peluncuran perubahan terhadap organisasi yaitu penerapan teknologi kepada para pegawai di kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli salah satunya penerapan publikasi *website* karena *website* saat ini merupakan media paling efektif untuk mempublikasikan kinerja maupun program kerja. Perubahan ini merupakan salah satu bentuk perubahan organisasi dari sisi teknologi. Tetapi masih ada pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dengan tepat waktu dalam memberikan laporan pekerja yang akan di upload di *website* tersebut.

Perubahan yang kedua yaitu melakukan perubahan absensi dari sistem manual ke elektronik (*fingerprint*) tentunya pemerintah juga sudah menyarankan pemakaian absensi dalam bentuk elektronik akan tetapi para pegawai di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli tersebut masih belum memakai absensi dalam bentuk elektronik (*fingerprint*) dikarenakan masih banyak pegawai yang tidak datang tepat waktu oleh karena itu mereka menolak memakai absensi secara sistem elektronik sampai saat ini kantor pengadilan agama masih memakai sistem absensi secara manual di kantor tersebut.

Perubahan organisasi yang ketiga yaitu di setiap ruangan memiliki CCTV online untuk memantau para pegawai di saat jam kerja tetapi ada pegawai yang melakukan resistensi dikarenakan belum bisa menyesuaikan diri pada saat jam kerja tentunya dengan memakai CCTV online pimpinan tentunya bisa memantau apa saja yang dilakukan oleh pegawai di dalam ruangan saat jam kerja. Dengan adanya transformasi organisasi yang diikuti dengan adanya perubahan organisasi suatu strategi untuk membawa organisasi ke sistem yang lama kebentuk sistem organisasi yang baru dengan menyesuaikan seluruh

elemen ikutannya (*sistem, struktur, people, culture*) dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan visi dan misi perusahaan atau organisasi.

Proses perubahan organisasi tidak selalu berjalan dengan baik. Banyak hambatan dalam proses perubahan yang sering kali ditentukan oleh resistensi (penolakan) karyawan organisasi terhadap perubahan organisasi. Resistensi atau penolakan terhadap perubahan dianggap sebagai faktor penghambat utama dalam melakukan perubahan organisasi. Adanya resistensi terhadap perubahan organisasi merupakan tanggapan emosional atau perilaku kepada banyangan atau kenyataan dari perubahan kerja (ancaman kepada para pekerja yang tidak mungkin di hindari).

Angelo Kinicki 2001 dalam Rinawati 2020 mengatakan bahwa munculnya resistensi individual dikarenakan adanya kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut sesuatu yang akan diketahui, persepsi selektif. Hal ini disebabkan karena manusia cenderung mempertahankan keadaan normal, menghindari perubahan yang tidak diinginkan, dan merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian perubahan. Namun, meskipun resistensi dianggap sebagai faktor penghambat utama, bukan berarti perubahan tidak mungkin dilakukan. Dalam banyak kasus, resistensi dapat diatasi, dan perubahan dapat terjadi dengan sukses jika pemimpin organisasi dapat memimpin dan mengelola perubahan dengan baik.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi termasuk di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli ini sedang dihadapkan dengan permasalahan, salah satunya adalah resistensi terhadap perubahan organisasi. Untuk menyelidiki lebih lanjut tentang faktor-faktor penyebab resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi khususnya pada Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, penulis ingin melakukan penelitian dengan mengangkat judul “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli.”

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi fokus penelitian ini adalah analisis faktor-faktor penyebab resistensi terhadap perubahan organisasi pada Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi resistensi yang sedang berkembang.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Pandangan pegawai Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli mengenai perubahan organisasi?
2. Apakah faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di kantor pengadilan agama gunungsitoli?
3. Dampak resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi pada kinerja dan efektivitas Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli?
4. Strategi yang digunakan untuk mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli?
5. Bagaimana Peran manajemen dalam mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan:

1. Pandangan pegawai Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli mengenai perubahan organisasi
2. Faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli
3. Dampak resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi pada kinerja dan efektivitas Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli
4. Strategi yang digunakan untuk mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli

5. Peran manajemen dalam mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli

### **1.5 Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap teori dan literatur akademisi di bidang organisasi dan manajemen perubahan, sehingga memperkaya pemahaman tentang perubahan organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian lanjutan dan pengembangan teori selanjutnya.

2. Manfaat praktis

- a. Penelitian ini dapat membantu Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli dalam mengembangkan strategi manajemen perubahan yang lebih efektif. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan, Kantor Pengadilan Agama dapat merancang dan mengimplementasikan intervensi yang tepat untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan.

- b. Dengan mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan, penelitian ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja dan efisiensi organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli.

- c. Dapat menjadi referensi bagi penelitian lanjutan oleh peneliti berikutnya.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistem penulisan dalam penelitian ini adalah:

BAB I <sup>10</sup> : PENDAHULUAN

Isi pokok bahasan pada bagian ini dapat berupa latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian,



kegunaan penelitian atau istilah lainnya yang dianggap perlu pada bagian pendahuluan sesuai dengan keilmuan program studi dan/atau fakultas.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Isi pokok bahasan pada bab ini dapat berupa kajian teori, kerangka berpikir, hipotesis atau istilah lainnya yang dianggap perlu ada pada bab kajian pustaka sesuai dengan keilmuan program studi dan (atau) fakultas.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Pokok bahasan pada bab ini berisi paparan jenis penelitian, variabel penelitian, populasi, sampel, teknik sampling, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, lokasi dan jadwal penelitian, atau istilah lainnya yang dianggap perlu ada pada bab metode penelitian sesuai dengan keilmuan program studi dan (atau) fakultas.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan yang menguraikan dan menjelaskann tentang hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini tercantum kesimpulan dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan selama penelitian dilaksanakan serta juga tercantum saran agar dapat mengembangkan strategi usahanya.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Lampiran**

## BAB II TINJUAN PUSTAKA

### 2.1 Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi

#### 2.1.1 Pengertian Resistensi

Resistensi (Inggris: resistance) berasal dari kata resist + ance adalah menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau tidak berdasarkan pada paham yang jelas. Resistensi juga merupakan sikap karyawan itu melakukan tindakan penolakan terhadap perubahan yang dilakukan.

Konsepsi lain terkait resistensi juga diutarakan oleh Uha (2014: 75) yang menyatakan bahwa resistensi merupakan kecenderungan bagi pekerja untuk tidak ingin berjalan seiring dengan perubahan organisasi, baik oleh ketakutan individual atas sesuatu yang tidak diketahui atau kesulitan 36 organisasional. Kesimpulan dari berbagai definisi resistensi yang dikemukakan oleh para ahli adalah proses menentang atau melawan suatu perubahan organisasi yang dilakukan individu dan kelompok karena merasa terancam, ketakutan, dan kesulitan organisasional.

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Nurhaju, 2016: 37), bahwa *resistance to change* adalah sebagai kecenderungan bagi individu untuk menolak sepakat pada perubahan organisasi, baik oleh karena ketakutan individu menyangkut hal-hal yang tak dikenal, maupun karena halangan organisasi seperti kelesuan structural (*inertial structure*).

#### 2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi

Menurut Robbins (2018: 136-137), faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi terhadap perubahan di antaranya:

1. **Habit atau kebiasaan**

Yang dimaksud adalah habit untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan cara/metode yang telah dipahami. Sebagai contoh dulu di tahun 96 ke bawah kita sudah terbiasa belajar dan mengajar dengan *software* yang serba *Unders Dos*. Sesuai dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat

diperkenalkanlah *software-software* yang berbasis *Under Windows*. Pada umumnya selain kaget kita sulit untuk memahaminya karena untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut, jelas kita membutuhkan waktu dan upaya yang sangat ekstra. Contoh sederhana lain adalah banyak diantara kita dalam memecahkan persoalan sudah terbiasa dengan satu alternatif solusi, karena menganggap alternatif solusi lain akan banyak menghabiskan energy (pemborosan energi).

## 2. Rasa aman

Keamanan merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. (teori Maslow). Perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi keamanan individu. Ancaman terhadap keamanan ini dapat bervariasi, mulai dari kehilangan teman, rotasi, kehilangan peran, kehilangan andalan bahkan sampai pada kehilangan pekerjaan (PHK/Permintaan diri). Baik promosi, restrukturisasi, rotasi, sistem mutasi, tugas struktural dan Fungsional, PHK secara langsung/tidak langsung yang ada di dalam suatu institusi jelas berimplikasi pada karyawan itu sendiri, resistennya adalah karyawan baik individu ataupun komunitas akan melakukan sesuai dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat diperkenalkanlah *software-software* yang berbasis *Under Windows*. Pada umumnya selain kaget kita sulit untuk memahaminya karena untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut, jelas kita membutuhkan waktu dan upaya yang sangat ekstra. Contoh sederhana lain adalah banyak diantara kita dalam memecahkan persoalan sudah terbiasa dengan satu alternatif solusi, “perlawanan”, sinisme yang ditujukan kepada pengambil kebijakan (*police maker*) selaku konseptor perubahan itu sendiri. “Hujatan, cercaan, makian” dari kadar rendah sampai tinggi baik dalam bentuk unjuk “gigi” ataupun unjuk rasa sebagai akumulasi dari kekecewaan para resisten tersebut.

## 3. Faktor ekonomi

Level atau gradasi dari alasan faktor ekonomi ini cukup beragam mulai dari turun atau ditiadakannya bonus, hilangnya kesempatan promosi jabatan (stagnas) sampai kehilangan pekerjaan itu sendiri. Barangkali motif ini yang paling banyak muncul dari kasus-kasus resistensi terhadap perubahan. Hal ini wajar karena dilihat dari sudut pandang organisasi, salah satu variabel penting dari perubahan adalah efisiensi, *cutting cost*. Meskipun tidak selalu, efisiensi sering berdampak pada turunnya penerimaan karyawan. Di setiap Institusi atau pada institusi kita mungkin? sering dijumpai promosi jabatan, bahkan tidak jarang hal ini menjadi *head line* (topik pembicaraan) pada setiap kesempatan baik iming-iming dari atasan dalam berbagai rapat sampai pada bisik-bisik (ngerumpi) sesama kita dalam melepas kepenatan

dan kejenuhan (*intermezo*) Idealnya promosi jabatan adalah perbaikan status ekonomi, namun dirasa tanggungjawab yang dibebankan tidak seimbang dengan penyesuaian salary (*income*). Meskipun pada prakteknya manifestasi dari resistensi ini dapat beragam.

4. Takut terhadap ketidaktahuan (*far of the unknown*)  
Ketakutan terhadap munculnya dampak yang tak diinginkan. Perubahan menimbulkan ketidakpastian, karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu situasi yang sudah diakrabi menuju pada situasi yang asing dan tidak dia pahami. Akibatnya orang merasa cemas bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keragu-raguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan. Satu contoh perubahan dari sistem manual ke komputerisasi (mesin tik-PC) *Upgrading Software. Upgrading Hardware* dengan teknologi terkini, ini memungkinkan munculnya resistensi dari karyawan karena kekhawatiran terancam mutasi, stagnas, perampingan karyawan bahkan sampai dirumahkan. Program-program perubahan dibidang teknologi dan komputerisasi ini biasanya mendapat resistensi dengan alasan ketidaktahuan.
5. Persepsi Selektif  
Manusia sebagai makhluk sosial yang sekaligus juga makhluk individual, maka terdapat perbedaan antara individu yang satu dengan yang lainnya. Adanya perbedaan inilah yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek, sedangkan orang lain tidak senang bahkan membenci obyek tersebut. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang mempengaruhi sikap. Manusia memandang realita melalui persepsinya. Sekali dia mengartikan suatu realita, akan menolak perubahan yang merusak keyakinannya. Hal ini sangat tergantung bagaimana individu menanggapi obyek tersebut dengan persepsinya. Pada kenyataannya sebagian besar sikap, tingkah laku dan penyesuaian ditentukan oleh persepsinya.

### 2.1.3 Tingkat Resisitensi

Tingkat resistensi merupakan penolakan yang dilakukan terhadap perubahan mempunyai beberapa tingkat terhadap perubahan. Tingkat resistensi menurut A.S. Judman dalam Abdul (2020) yaitu:

7

1. *Acceptance*

Kesediaan untuk menerima perubahan ditunjukkan oleh adanya sikap ant sama kesediaan bekerja sama, kerja sama di bawah tekanan manajemen kesediaan melakukan perubahan, pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan.

2. *Indifference*

Sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat terhadap pekerjaan, bekerja hanya jika diperintah dan merosotnya perilaku. Karyawan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukannya perubahan oleh manajemen.

3. *Passive resistance*

Secara pasif ditunjukkan oleh adanya sikap tidak mau belajar, melakukan protes, bekerja berdasar aturan, dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin. Dalam resistensi pasif, karyawan melakukan penolakan terhadap perubahan dengan tidak berbuat sesuatu.

4. *Active resistance*

Secara aktif dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan dengan lebih lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja dan meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu dan sengaja melakukan sabotase. Karyawan melakukan tindakan aktif untuk menolak adanya perubahan.

#### 2.1.4 Alasan Utama Melakukan Resistensi

Merujuk dari berbagai referensi, Wahyuningsih (2021) telah menghimpun beberapa alasan utama yang menyebabkan seseorang melakukan resistensi terhadap perubahan adalah sebagai berikut:

- a. Takut terhadap kemungkinan yang tidak diketahui. Perubahan berimplikasi pada ketidakpastian, dan ketidakpastian adalah sesuatu yang tidak memberikan kenyamanan. Ketidakpastian berarti keraguan atau ketidaktahuan terhadap apa yang mungkin akan terjadi. Ini dapat menimbulkan rasa takut, dan menolak perubahan menjadi tindakan yang dapat mengurangi rasa takut itu.
- b. Takut akan kegagalan. Perubahan mungkin menuntut keterampilan dan kemampuan diluar kapabilitasnya. Resistensi terhadap pendekatan/strategi baru kemudian muncul karena orang mengetahui bagaimana operasionalisasinya, sementara mereka merasa tidak memiliki keterampilan baru atau perilaku baru yang dituntut.
- c. Tidak sepakat dengan kebutuhan akan perubahan. Anggota organisasi merasa bahwa langkah yang baru adalah langkah yang salah dan tidak masuk akal.
- d. Takut kehilangan sesuatu yang bernilai baginya. Setiap anggota organisasi tentu ingin mengetahui bagaimana dampak perubahan pada mereka. Jika merasa yakin bahwa

- mereka akan kehilangan sesuatu sebagai hasil dari penerapan perubahan, maka mereka akan menolak.
- e. Enggan meninggalkan 'wilayah' yang sudah nyaman. Seringkali orang merasa takut menuruti 'keinginan' melakukan hal baru karena akan memaksa mereka keluar dari wilayah yang selama ini sudah nyaman. Melakukan hal baru juga mengandung sejumlah risiko tentunya.
  - f. Keyakinan yang salah. Tidak sedikit orang merasa yakin bahwa segala sesuatu akan selesai dengan sendirinya, suatusehat, tanpa melakukan apapun. Sebenarnya hal demikian sekadar untuk memudahkan diri sendiri dan menghindari dari risiko. Itu tindakan yang sungguh bodoh.
  - g. Ketidapkahaman dan ketiadaan kepercayaan. Anggota organisasi menolak perubahan ketika mereka tidak memahami implikasinya dan menganggap bahwa perubahan bisa jadi hanya akan lebih banyak membebani dari pada apa yang dapat diperoleh. Situasi demikian terjadi apabila tidak ada kepercayaan antara pihak yang mengusulkan perubahan dengan para anggota organisasi.
  - h. Ketidakberdayaan (inertia). Setiap organisasi bisa mengalami suatu kondisi ketidakberdayaan pada tingkatan tertentu, dan karenanya mencoba mempertahankan status quo. Perubahan memang membutuhkan upaya, bahkan seringkali upaya yang sangat serius, dan kelelahan pun bisa terjadi.

### 2.1.5 Mengatasi Resistensi

Menurut Kusdi dalam buku teori organisasi dan administrasi (2019) cara mengatasi resistensi terhadap perubahan yaitu:

1. Pendidikan dan komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, peresentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi. Ajak semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator.
3. Memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
3. Memberikan kemudahan dukungan. Jika pegawai takut dan cemas., lakukan konsultasi atau bahan terapi. Beri pelatihan-pelatihan memakan waktu namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negoisasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negoisasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang mempunyai ketakutan yang tidak kecil. Misalnya dengan dengan serikat pekerja. Tawar alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka.

5. Manipulasi dan kooptasi. Manipulasi adalah menutup kondisi yang sesungguhnya misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

#### **2.1.6 Resistensi dalam Perubahan Organisasi**

Dalam Warhoe, (2013, p. 45) Richard Harker seorang ahli hukum, menyatakan bahwa "tak ada perubahan yang terjadi tanpa adanya ketidaknyamanan, meskipun perubahannya menuju ke arah yang lebih baik" (Harker, 2013). Ini menggambarkan bagaimana perubahan seringkali mendorong kita untuk melangkah keluar dari zona kenyamanan kita. Meski perubahan tersebut mungkin mengarah pada kebaikan, namun rasa tidak nyaman tetap saja dirasakan.

Sebagai pemimpin yang ingin membawa perubahan, sudah menjadi tanggung jawabnya untuk memahami kebutuhan akan perubahan serta memperoleh wawasan tentang dinamika organisasi. Anda telah merumuskan visi yang jelas dan relevan dengan perubahan yang diinginkan. Namun, masih saja ada orang-orang yang enggan mendukung dan melaksanakan perubahan tersebut. Sikap enggan atau resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai keengganan untuk beradaptasi dengan situasi baru.

Manajer sering kali menganggap resistensi terhadap perubahan sebagai sebuah tanda bahwa "mereka tidak sepenuhnya mendukung program perubahan." Dalam pandangan banyak manajer, individu-individu tersebut dianggap terlalu keras kepala dan "kurang memahami kondisi sebenarnya." Mereka seringkali dilabeli dengan sejumlah istilah negatif, seperti penghalang, penyebab masalah, atau bahkan orang yang cepat puas dan apatis. Namun, memandang mereka secara negatif hanya akan memperburuk keadaan. Di sisi lain, mereka yang dianggap "penolak" juga memiliki pandangan serupa tentang para agen perubahan, menilai mereka sebagai individu yang tidak memahami realitas lapangan dan terlalu fokus pada program atau pendekatan tertentu yang

mungkin tidak cocok. Kondisi ini menciptakan ketegangan dan polarisasi di antara kedua kelompok, yang tentu saja tidak membantu situasi (Lanang Kuncoro, 2015).

Agen perubahan sering kali berhadapan dengan tantangan dalam memahami realitas kompleks dari perubahan. Di dasarnya, hampir setiap individu dan organisasi menginginkan perubahan yang menuju ke arah yang lebih baik. Namun, perbedaan mendasar muncul dalam hal bagaimana kita mendefinisikan "lebih baik", seberapa besar perubahan yang diinginkan, dan bagaimana proses perubahan tersebut harus berlangsung.

Banyak yang disebut "resisten" pada dasarnya hanyalah hasil dari perbedaan informasi, persepsi, kebutuhan, keyakinan, serta dampak dari sistem dan proses informal yang ada. Kesalahan yang sering dilakukan oleh agen perubahan adalah kurangnya pemahaman terhadap dinamika internal organisasi, yang berakibat pada kesalahpahaman dan memperdalam resistensi yang ada.

Polarisasi, atau pemisahan antara kelompok yang mendukung dan menentang perubahan, memang kadang terjadi. Namun, kondisi ini biasanya lebih merupakan pengecualian daripada norma. Seorang agen perubahan harus memiliki kemampuan untuk memahami resistensi secara mendalam agar tidak mengambil langkah yang salah yang dapat memperparah keadaan. Pendekatan yang hanya berfokus pada sudut pandang agen perubahan dan mengabaikan pandangan dari anggota organisasi lainnya cenderung gagal.

Pendekatan perubahan yang bersifat *top-down*, meskipun seringkali digunakan dalam organisasi publik, bukanlah satu-satunya cara. Agar perubahan dapat berjalan dengan lancar, pendekatan *bottom-up* juga harus diterapkan, di mana pendapat dan masukan dari anggota organisasi di semua level diperhitungkan. Dengan demikian, akan tercipta suasana yang mendukung perubahan dan meningkatkan partisipasi dan komitmen dari seluruh anggota organisasi.

Perubahan, dalam banyak hal, dapat dianalogikan dengan proses pemasaran. Seorang agen perubahan seharusnya tidak hanya memandang dirinya sebagai seorang "penjual" ide atau konsep perubahan, tetapi juga harus



memahami posisi "pelanggan", yaitu penerima perubahan, untuk memahami apa yang relevan dan penting bagi mereka.

Seperti seorang pemasar yang sukses, agen perubahan harus memahami kebutuhan, keinginan, dan kekhawatiran dari penerima perubahan. Hanya dengan memahami semua hal tersebut, barulah suatu strategi persuasi yang efektif dapat dirumuskan. Ketika seorang pemasar memperkenalkan produk atau layanan baru, dia harus memahami apa yang dicari oleh konsumen, apa keberatan mereka, dan bagaimana produk atau layanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

Hal yang sama berlaku untuk agen perubahan. Mereka perlu mendengarkan dengan teliti, menafsirkan apa yang mereka dengar, dan kemudian menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan informasi tersebut. Penerima perubahan lebih mungkin untuk menerima dan mengadopsi perubahan yang ditawarkan jika mereka merasa bahwa pandangan dan perasaan mereka diakui dan dihargai. Ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara agen perubahan dan penerima perubahan, di mana keduanya saling mendengarkan, saling menghargai, dan bekerja bersama menuju tujuan yang sama.

Dalam kajian Dian Septiani (2021) yang merujuk pada Kotter, disebutkan ada empat alasan utama mengapa seseorang dapat menunjukkan resistensi terhadap perubahan, baik secara aktif maupun pasif, yakni:

1. Kepentingan pribadi yang bersifat parokial. Alasan ini menekankan bahwa individu mungkin merasa bahwa perubahan yang diajukan dapat mengakibatkan kehilangan sesuatu yang sangat berarti bagi mereka. Sebagai akibatnya, mereka menunjukkan resistensi dari perspektif pribadi. Beberapa mungkin merasa tidak memiliki waktu yang cukup untuk beradaptasi dengan perubahan, sementara yang lain mungkin yakin bahwa perubahan tersebut akan membawa dampak negatif bagi diri mereka maupun organisasi tempat mereka bekerja.
2. Kesalahpahaman dan Kekurangan Kepercayaan. Ketidakhahaman tentang tujuan dan dampak perubahan sering menjadi alasan resistensi. Ketika budaya organisasi historisnya mencerminkan tingkat kepercayaan yang rendah, hal ini dapat menimbulkan kecurigaan pada karyawan, yang pada akhirnya mendorong resistensi terhadap inisiatif perubahan.

3. Persepsi Konsekuensi yang Beragam. Karyawan yang berada di lini terdepan seringkali memiliki pandangan yang berbeda tentang dampak perubahan, yang mungkin lebih mendalam dan detail dibandingkan dengan pandangan manajemen senior. Oleh karena itu, mereka mungkin melihat aspek-aspek tertentu yang dapat menyebabkan perubahan tidak efektif atau bahkan gagal.
4. Toleransi Terhadap Perubahan yang Rendah. Tidak semua karyawan memiliki kapasitas atau kesediaan yang sama untuk beradaptasi dengan perubahan. Beberapa mungkin merasa kurang memiliki keterampilan yang dibutuhkan, atau secara pribadi lebih menyukai situasi yang stabil. Jika organisasi sebelumnya pernah mengalami banyak inisiatif perubahan yang gagal, hal ini bisa menurunkan tingkat toleransi karyawan terhadap perubahan baru.

Uraian tentang penyebab perubahan di atas dapat kita kelompokkan dalam dua bagian:

1. Faktor Pribadi: Ketika seseorang merasa ancaman oleh perubahan yang diajukan, biasanya karena mereka takut kehilangan sesuatu yang mereka nilai berharga. Hal ini bisa berkaitan dengan keuntungan yang diperoleh dari keadaan organisasi saat ini atau rasa ketidakamanan bila merasa tidak memiliki keterampilan yang cukup untuk beradaptasi dengan perubahan. Seringkali, ketakutan ini muncul dari keengganan seseorang untuk meninggalkan zona nyaman dan menghadapi ketidakpastian yang mungkin datang dengan perubahan.
2. Faktor Organisasi: Resistensi ini muncul dari kurangnya kepercayaan pada organisasi atau skeptisisme terhadap kemungkinan keberhasilan perubahan yang diajukan. Budaya organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan yang rendah dapat menumbuhkan kecurigaan terhadap inisiatif perubahan. Selain itu, ada kelompok karyawan yang memiliki pemahaman mendalam tentang detail-detail organisasi, dan pengetahuan ini bisa menyebabkan mereka meragukan keefektifan perubahan yang diajukan.

### 2.1.7 Mengatasi Resistensi Dalam Perubahan Organisasi

Dalam menghadapi sebuah perubahan merupakan sesuatu yang sangat sulit dan di terima oleh anggota organisasi dikarenakan untuk menjalani sebuah perubahan perlu waktu untuk menerapkannya. David (2013) mengusulkan 3 pendekatan yang di terapkan:

1. *Force change strategy*. Bahwa perubahan harus terjadi (dipaksakan) dan orang yang dapat mengharuskan terjadinya perubahan adalah orang yang memiliki kekuasaan, yaitu pimpinan. Ketika pimpinan yang memiliki kekuasaan formal telah memutuskan adanya perubahan, maka anggota harus menerima perubahan tersebut, pendekatan ini tidak selalu buruk apabila di terapkan pada kondisi yang tepat.
2. *Educative change strategy*. Yaitu mengedukasi atau memberikan pengetahuan atau informasi tentang perlunya suatu perubahan. Melalui edukasi, anggota organisasi diharapkan akan memahami pentingnya perubahan sehingga mereka pun akan menerima perubahan tersebut.
3. *Rational/self-interest change strategy*. Yaitu menunjukkan benefit yang diperoleh individu dari di terapkannya suatu perubahan, sehingga individu tersebut dengan sendirinya akan tertarik melakukan perubahan-perubahan.

Terlepas dari hal-hal tersebut dengan harus diterapkannya perubahan tersebut maka harus di sertai dengan adanya hal-hal berikut:

1. Komunikasi dan edukasi. Komunikasi dan edukatif harus dilakukan dengan cara efektif, sehingga semangat dan ide balik dari perubahan yang akan di terapkan akan di tangkap oleh seluruh anggota organisasi. Efektifitas komunikasi dapat menekan ketidakpahaman akan pentingnya perubahan yang berujung pada penolakan. Dan ciptakan jalur-jalur komunikasi yang tepat dan manfaat kan juga forum informasi untuk mensosialisasikan suatu perubahan.
2. Keterlibatan dan partisipasi. Apresiasi dan penghargaan terhadap kapabilitas anggota organisasi harus terus mendapat tempat. Karena keterlibatan partisipasi anggota organisasi dalam mengadopsi maupun mengimplementasikan perubahan akan memotivasi dan mendorong semangat mereka dalam menerima perubahan itu sendiri.
3. Dukungan dan fasilitas. Ide perubahan tentunya saja membutuhkan dukungan dan juga fasilitas yang memadai dari organisasi. Tentu mengakomodasikan untuk munculnya ide-ide baru maupun penggodokan langkah-langkah yang diperlukan untuk pelaksanaannya, menjadi sangat urgen.

- Tanpa fasilitas, perubahan hanya sebatas ide diatas kertas bahkan bisa menimbulkan sikap kesinisan atau sikap apatis.
4. Kesepakatan dan negosiasi. perubahan yang akan diterapkan oleh organisasi mestinya bukan ide orang atau satu pihak saja, melainkan hasil kesepakatan dan negosiasi lintas orang, tim atau pun fungsi. Hal ini sangat penting untuk harmonisasi dan terhindar dari konflik yang justru akan bersifat kontraproduktif.
  5. Pemaksaan. Secara implisit dan eksplisit. Pemaksaan pada suatu level tertentu seingkali dibutuhkan. Tentu kita harus menerapkannya secara tepat dan proposional, seperti aturan main yang tegas bagaimana perubahan akan dilaksanakan, atau ketika terjadi kemandekan.
  6. Manipulasi dan kooptasi. Ini tentunya yang harus dihindari dalam arti yang sebenarnya. Di era yang menuntut kesoliditasan kerja sama tim ini., manipulasi kooptasi justru dapat mendorong munculnya kecurigaan bahkan kemarahan yang sangat kontra produktif.

## 2.2 Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah keharusan dalam dunia bisnis yang senantiasa bergerak dan berkembang. Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam perubahan ini adalah struktural dan kultural. Namun, dalam penerapannya, banyak organisasi yang hanya fokus pada aspek struktural karena dampak dari perubahan struktural lebih mudah diamati. Di sisi lain, perubahan kultural yang lebih bersifat abstrak dan berhubungan dengan norma, nilai, dan perilaku kerap diabaikan. Padahal, perubahan kultural memiliki peran krusial dalam menentukan bagaimana organisasi beradaptasi dan bereaksi terhadap tantangan serta peluang yang ada. Menyikapi perubahan ini, organisasi harus berupaya menciptakan kultur dan struktur yang mendukung adaptasi dan fleksibilitas. Hal ini berarti perubahan tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada perubahan perilaku dan proses di dalam organisasi.

Robbins (2006:217) dalam Cahyati (2019:18) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya mendefinisikan perubahan organisasi sebagai proses transisi organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan di masa depan yang lebih diinginkan, dengan tujuan meningkatkan efektivitasnya. Ini menggarisbawahi pentingnya adaptasi organisasi agar tetap relevan dan efektif dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Isnari et al. (2018:55) menekankan betapa besarnya pengaruh perubahan lingkungan bisnis terhadap berbagai aspek organisasi. Mulai dari hasil yang dihasilkan, struktur organisasi, hingga bentuk komunikasi dan pendelegasian, semuanya dipengaruhi oleh dinamika perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk senantiasa proaktif dan responsif dalam menghadapi perubahan.

Perubahan merupakan suatu keniscayaan yang dihadapi oleh setiap entitas, termasuk organisasi. Robbins (2006) dalam karyanya yang dirujuk oleh Cahyati (2019) menekankan pentingnya perubahan organisasi dalam tiga aspek utama:

- a. Kemampuan Adaptasi: Organisasi perlu meningkatkan kemampuan mereka dalam mengakomodasi dampak perubahan yang terjadi di berbagai bidang kehidupan, terutama yang berlangsung di lingkungan eksternal. Ini termasuk mengantisipasi dan merespons perubahan teknologi, ekonomi, sosial, dan politik.
- b. Pengaruh Strategis: Organisasi tidak hanya harus pasif dalam merespons perubahan, tetapi juga harus aktif dalam menentukan arah perubahan tersebut. Dengan kata lain, organisasi harus mampu berperan dalam membentuk masa depan melalui inisiatif dan keputusan strategis mereka.
- c. Peningkatan Internal: Perubahan internal diperlukan untuk meningkatkan kemampuan operasional organisasi. Ini meliputi peningkatan proses, struktur, dan kapasitas sumber daya manusia agar lebih efisien dan efektif.

Irmayani (2016) menambahkan poin keempat yang tidak kalah penting:

- d. Resiliensi Organisasi: Tidak hanya tentang bertahan dalam menghadapi perubahan, tetapi juga tentang kemampuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Ini berarti organisasi harus memiliki kekuatan untuk tidak hanya menghadapi tantangan saat ini, tetapi juga untuk menemukan dan memanfaatkan peluang baru yang muncul.

Keselarasannya antara keempat tujuan tersebut akan menciptakan fondasi yang kuat untuk organisasi dalam menghadapi dan memanfaatkan dinamika perubahan. Perubahan harus dikelola dengan bijaksana melalui pendekatan yang sistematis seperti yang diuraikan dalam konsep POAC, yaitu perencanaan

(Planning), pengorganisasian (Organizing), aktuasi (Actuating), dan pengendalian (Controlling). Setiap langkah ini harus dijalankan dengan sinergi dan konsistensi untuk mencapai keberhasilan perubahan yang diinginkan.

### **2.2.1 Indikator Perubahan Organisasi**

Menurut Robbins dalam Cahyati (2019 :25), perubahan dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori utama: struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai. Berikut ini adalah ringkasan dan analisis singkat dari keempat kategori perubahan tersebut:

1. Struktur: Perubahan struktural mencakup perubahan desain organisasi, termasuk hubungan wewenang, tugas-tugas, dan koordinasi. Struktur merupakan fondasi dari operasi organisasi dan mendefinisikan bagaimana tugas-tugas dialokasikan, dikoordinasikan, dan diawasi. Perubahan dalam struktur biasanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, responsivitas, dan adaptabilitas organisasi.
2. Teknologi: Dalam era digital saat ini, teknologi memainkan peran penting dalam operasi sebagian besar organisasi. Mengadopsi teknologi baru atau mengubah teknologi yang ada dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan inovasi. Namun, perubahan teknologi juga dapat menimbulkan resistensi dari karyawan yang mungkin merasa terancam atau khawatir tentang kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan teknologi baru.
3. Penataan Fisik: Lingkungan kerja fisik mempengaruhi moral, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Perubahan dalam tata letak, desain, atau lingkungan kerja dapat menciptakan suasana yang lebih kolaboratif, meningkatkan komunikasi, atau meningkatkan kenyamanan karyawan. Penataan fisik yang baik juga dapat meningkatkan interaksi antar karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kerja sama dan inovasi.
4. Pegawai: Sumber daya manusia adalah aset terbesar bagi banyak organisasi. Mengubah sikap, keterampilan, atau perilaku karyawan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Pelatihan, pengembangan, dan pendidikan karyawan dapat membantu mereka memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan.

Selain itu, mendukung kesejahteraan karyawan dan memastikan mereka merasa dihargai dan termotivasi juga penting untuk kesuksesan jangka panjang.

Setiap kategori perubahan memiliki tantangannya sendiri dan memerlukan strategi yang berbeda untuk implementasinya. Namun, kunci dari semua perubahan organisasi adalah komunikasi yang baik, perencanaan yang matang, dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan.

### **2.2.2 Macam-Macam Perubahan Organisasi**

Grundy (2004:34) dalam Cahyati (2019:25) memaparkan tiga jenis perubahan dalam organisasi, yaitu:

1. Smooth Incremental Change: Ini adalah jenis perubahan yang terjadi secara bertahap dan dapat diprediksi. Hal ini sering kali terkait dengan peningkatan berkelanjutan atau perbaikan proses dalam organisasi. Perubahan ini tidak radikal dan biasanya dilakukan dalam rangka adaptasi dengan lingkungan yang berubah secara lambat atau dalam merespons kebutuhan internal organisasi yang berkelanjutan.
2. Bumpy Incremental Change: Ini melibatkan periode ketenangan yang tiba-tiba disela oleh lonjakan perubahan. Ini bisa disebabkan oleh perubahan eksternal mendadak atau kebutuhan internal yang mendesak. Sebagai contoh, tuntutan untuk meningkatkan efisiensi atau perubahan dalam metode kerja bisa memicu jenis perubahan ini.
3. Discontinuous Change: Ini adalah jenis perubahan yang radikal, cepat, dan mendalam. Biasanya, perubahan seperti ini terjadi karena adanya pergeseran besar dalam strategi, struktur, atau budaya organisasi. Sebagai contoh, privatisasi sektor tertentu atau perubahan besar dalam regulasi pemerintah bisa memicu perubahan diskontinu.
4. Restrukturisasi: Ini adalah proses mengubah struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas. Restrukturisasi bisa melibatkan penghapusan divisi atau departemen, atau bahkan pengurangan jumlah karyawan (downsizing) untuk meminimalkan biaya.

5. Inovasi: Ini adalah proses menciptakan atau mengadopsi ide, produk, atau metode kerja baru dalam organisasi. Inovasi memungkinkan organisasi untuk merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih baik atau untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

Dalam dunia bisnis yang cepat berubah, pemahaman tentang jenis-jenis perubahan dan bagaimana mengelolanya adalah krusial. Organisasi harus siap untuk bereaksi terhadap lingkungan yang berubah sambil tetap mempertahankan identitas dan tujuan inti mereka. Mengelola perubahan dengan efektif dapat membuat perbedaan antara sukses dan kegagalan dalam pasar yang kompetitif.

### **2.2.3 Faktor-Faktor Perubahan Organisasi**

Perubahan adalah sebuah konsep yang tak terhindarkan dalam kehidupan dan bisnis. Organisasi yang memahami, menerima, dan mengelola perubahan dengan efektif cenderung memiliki peluang lebih besar untuk sukses dalam jangka panjang. Sutirman (2015) menyoroti dua jenis faktor pemicu perubahan: internal dan eksternal.

#### **a. Faktor Internal:**

- (1) Sumber Daya Manusia: Kemampuan, keterampilan, dan motivasi karyawan bisa memicu perubahan. Misalnya, ketika karyawan memiliki ide baru atau pendekatan yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan, ini bisa memicu perubahan dalam cara kerja atau struktur organisasi.
- (2) Perilaku dan Keputusan Manajemen: Keputusan strategis yang diambil oleh manajemen, seperti ekspansi bisnis, divestasi, atau rebranding, adalah contoh perubahan yang dimulai dari dalam organisasi. Manajemen juga mungkin memandang perubahan sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas organisasi.

#### **b. Faktor Eksternal:**

- (1) Karakteristik Demografis: Perubahan dalam komposisi penduduk atau segmen konsumen tertentu bisa mempengaruhi produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi.



- (2) Perkembangan Teknologi: Kemajuan teknologi bisa memicu perubahan dalam cara organisasi beroperasi atau jenis produk dan layanan yang mereka tawarkan. Perusahaan yang tidak beradaptasi dengan perkembangan teknologi cenderung tertinggal.
- (3) Perubahan Sosial dan Politik: Perubahan dalam nilai-nilai masyarakat, norma-norma sosial, atau kebijakan pemerintah bisa mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Sebagai contoh, kebijakan lingkungan yang lebih ketat mungkin memerlukan perusahaan untuk mengubah proses produksi mereka.
- (4) Dalam menghadapi perubahan, sikap proaktif dan adaptif adalah kunci. Organisasi harus mampu mengidentifikasi tanda-tanda perubahan dan meresponsnya dengan cepat dan efektif. Selain itu, organisasi juga perlu mengembangkan budaya yang menerima perubahan dan mendorong inovasi, agar dapat terus tumbuh dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul skripsi	Hasil penelitian
Rinawati	2016	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pada Transformasi Organisasi Di Pt. Telkom Indonesia Tbk. Bandung	(a) Variabel kebiasaan (X1) berpengaruh positif terhadap <i>variable</i> yang artinya semakin tinggi atau kuatnya kebiasaan/habitat yang dimiliki individu maka akan semakin tinggi resistensi individu pada transformasi organisasi. (b) Variabel rasa aman (X2) berpengaruh secara negatif terhadap <i>variable</i> Y. hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa aman maka akan semakin rendah resistensi.
Mainur Fahdila & Ely Susanto	2020	Resistensi Terhadap Perubahan Pada Pegawai Kantor	(1) Ada resistensi terhadap perubahan pada pegawai kantor pos besar yogyakarta dengan tingkat sedang

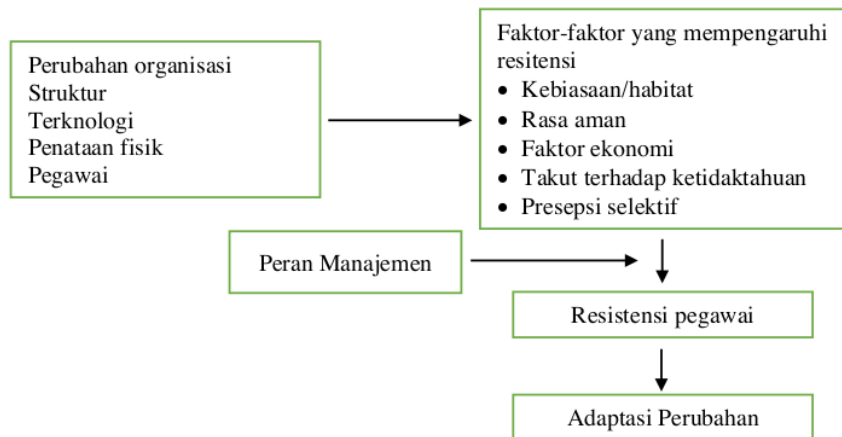
		Pos Besar Yogyakarta	(2) Sumber resistensi terhadap perubahan pada pegawai kantor posbesar Yogyakarta yang paling dominan adalah kekakuan yang kognitif (3) Tidak terdapat perbedaan yang signifikan terhadap sumber resistensi antara pejabat dan staf baik secara keseluruhan berdasarkan masing-masing dimensi skala resistensi terhadap perubahan
Satriyo Wicaksono & Dian Ekowati	2021	Resistensi Karyawan Terhadap Perubahan Struktur Organisasi Departemen Pemeliharaan di PT Petrokimia Gresik	a. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa sebagian besar <i>key informan</i> memiliki resistensi perubahan struktur organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi ini termasuk dalam dimensi <i>resistant thought</i> dan <i>resistant feeling</i> , sebagian besar <i>key informan</i> tidak menunjukkan adanya <i>resistant behavior</i> . b. Hasil penelitian yang didapatkan dari data jawaban wawancara dalam penelitian ini menunjukkan bahwa belum adanya <i>perception of organizational justice</i> dalam proses perubahan struktur organisasi departemen pemeliharaan I. <i>Perception of organizational justice</i> yang belum ada departemen pemeliharaan I meliputi <i>distributive justice</i> , <i>procedural justice</i> , <i>interpersonal justice</i> , dan <i>informational justice</i> .
Dian Taufik S.	2011	Pengaruh Kesiapan Atas Perubahan Resistensi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun. Skripsi	Hasil pengolahan data, maka persamaan regresi dalam penelitian ini adalah: $Y=6,571-0,22 X1 -0,205 X2-0,279-0,241 X4-0,251 X5$ hasil penelitian membuktikan bahwa faktor kesiapan pegawai menghadapi perubahan, terdiri dari efikasi

		Universitas Airlangga	diri, dukungan atasan, kesenjangan, kesesuaian, dan valensi pribadi berpengaruh signifikan secara bersama-sama dan parsial terhadap resistensi pegawai dinas Pendidikan Kabupaten Madiun, setelah dilakukan pengujian teruji.
Achamd Faisal Briliansyah	2019	Resistensi Pegawai Dalam Menjalankan Perubahan Organisasi Pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi IX Jember	Perusahaan kereta api indonesia (PT.KAI) DAOP 9 jember dalam mengatasi persoalan resistensi pegawai memiliki alur tersendiri pada mulanya, perusahaan akan menelaah potens SDM, peluang dan juga menakar kebutuhan dari proses perubahan yang terjadi. Langkah ini dijalankan sebagai tugas khusus dari unit assessment yang ada di PT KAI DAOP 9. Proses assessment ini kemudia akan menghasilkan nama-nama pegawai yang membutuhkan perlakuan khusus yang kemudian akan diserahkan kepada pihak manajerial SDM kemudian akan merancang sebuah design penyelesaian yang kemudian dilaksanakan

#### 2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu representasi visual atau konseptual dari hubungan antara variabel dan konsep yang akan diteliti. Hal ini menciptakan dasar bagi alur logis penelitian dan memberikan gambaran umum tentang bagaimana penelitian tersebut akan dilakukan (Sugiyono, 2017:92). Kerangka pemikiran membantu peneliti dalam mengidentifikasi variabel penelitian, mendefinisikan konsep, menentukan asumsi dan batasan, serta mengembangkan hipotesis atau pertanyaan penelitian.

Dengan mengacu pada uraian di atas, peneliti dapat merinci kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Penelitian berjudul "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli" mengkaji bagaimana pegawai di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli merespons perubahan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan aspek teknologi. Dalam konteks ini, perubahan organisasi dapat melibatkan aspek-aspek seperti modifikasi struktur, implementasi teknologi baru, penyesuaian tata letak fisik kantor, serta perubahan pada sisi pegawai. Fokus utama penelitian ini adalah untuk memahami faktor apa saja yang menjadi pemicu resistensi atau ketidakmauan pegawai dalam menerima atau beradaptasi dengan perubahan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana manajemen di Pengadilan Agama Gunungsitoli menangani dan merespons resistensi dari pegawai akibat perubahan yang diterapkan.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

#### 3.1.1 Pendekatan

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif. Sebagai penelitian deskriptif kualitatif, peneliti hanya memaparkan situasi atau peristiwa. Tidak mencari hubungan, tidak menguji hipotesis, dan membuat prediksi. Disini yang lebih ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data.

Menurut Sugiyono (2018:213) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat, yang di gunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan analisis yang bersifat kualitatif lebih menekan pada makna.

Dengan demikian, dalam penelitian ini, peneliti menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta yang ada mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli.

#### 3.1.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dapat dikelompokkan dengan berbagai tujuan, pendekatan, tingkat *eksplanasi*, dan analisis serta jenis data. Dengan mengetahui jenis-jenis metode tersebut maka dapat melihat metode yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan informasi dalam memecahkan masalah. Menurut Sugiyono (2015) jenis data dibedakan menjadi dua yaitu kualitatif dan kuantitatif.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dimana metode ini lebih menekankan pada pengamatan fenomena dari wawancara, catatan riset dan observasi berdasarkan kategori yang disajikan dalam tulisan.

### **3.2 Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2019:68) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan rumusan masalah sebagaimana dijelaskan dalam bab sebelumnya, maka yang menjadi objek (variable) penelitian dalam rancangan penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli.”

- a. Resistensi pegawai

### **3.3 Lokasi Dan Jadwal Penelitian**

#### **3.3.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini beralamat di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli dengan alamat Jalan Pancasila No. 29 Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli Provinsi Sumatera Utara.

#### **3.3.2 Jadwal Penelitian**

Penelitian ini direncanakan selama 3 (tiga) bulan yaitu dimulai dari bulan Juni sampai dengan Agustus 2023.

**Tabel 3.1. Jadwal Penelitian**

No.	Kegiatan	Bulan (Tahun 2023)						
		Bulan	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1.	Tahap Persiapan Penelitian							
	a. Pengajuan judul	■						
	b. Penyusunan proposal		■	■	■			
	c. Bimbingan proposal			■	■			
	d. Seminar proposal					■		
2.	Tahap Pelaksanaan							
	a. Pelaksanaan penelitian					■		
	b. Pengumpulan data					■	■	
3.	Tahap penyelesaian							
	a. Penyusunan skripsi						■	
	b. Bimbingan skripsi						■	
	c. Sidang							■

### 3.4 Sumber Data

#### 3.4.1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2018:456), data primer yaitu sumber data yang langsung membrikan data kepada pengumpul data. Data yang di dapat secara langsung dari pihak Pengadilan Agama Gunungsitoli melalui wawancara dan observasi.

### 3.4.2.Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018:456), data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara seperti jurnal, artikel, yang berkaitan dengan topik penelitian.

Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah

**Tabel 3.2**

**Sumber Data Penelitian**

No	Nama	Informan	Ket.
1	M. Afif, S.HI	Waket Pengadilan Agama Gunungsitoli	1
2	a. Sentosa Gulo, S.H.I b. Hamdani Zalukhu,S.H.I c.Rahmiah Mendrofa,S.E d. Linda Sastrayani Harefa e. Ade Candra	a. Sekretaris Pengadilan Agama Gunungsitoli b.Kasubag perencanaan teknologi dan pelaporan c. Tata Usaha d. Staf e. Staf	5

*Sumber : Dokumen Pengadilan Agama Gunungsitoli (2023)*

### 3.5 Instrumen Penelitian

Menurut sugioyono (2019), dalam penelitian kualitatif tidak melakukan pengukuran, tetapi eksplorasi untuk menemukan makna, yang menjadi instrumen



dan alat penelitian itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus "divalidasi" seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Cara melakukan validasi adalah peneliti itu sendiri melalui evaluasi diri (Sugioyono, 2019). Dan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2018:224) teknik pengumpulan data dilakukan pada kondisi alamiah, sumber data primer, teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara yang mendalam, dokumentasi. Untuk mendapatkan data yang lengkap dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut.

#### **3.6.1 Observasi**

Menurut Sugiyono (2018:229) observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik bila dibandingkan dengan spesifik yang lain. Observasi merupakan pengamatan yang sebuah studi kasus atau pembelajaran yang dilakukan dengan sengaja, terarah, urut, dan sesuai pada tujuan. Pencatatan pada kegiatan pengamatan disebut dengan hasil observasi. Hasil observasi tersebut dijelaskan dengan rinci, tepat, akurat, teliti, objektif, dan bermanfaat".

Peneliti melakukan observasi langsung terkait yang diberikan untuk dijadikan sebagai hasil data penelitian. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan di kantor Pengadilan Agama Gunung Sitoli tentang segala aktivitas, interaksi, baik internal maupun eksternal yang dapat menunjang data untuk proses penelitian.

#### **3.6.2 Wawancara (Interview)**

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data dalam metode

survei dengan melalui daftar pertanyaan yang diajukan secara lisan terhadap responden (subjek). Dalam wawancara terdapat proses berinteraksi antar pewawancara dengan responden. Pewawancara merupakan orang yang memegang kunci keberhasilan wawancara.

Wawancara merupakan sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian, yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan kepada narasumber. Wawancara ini dilakukan secara langsung di Pengadilan Agama Gunungsitoli. Peneliti melakukan wawancara dengan berbagai narasumber yang dapat menjawab data-data yang dibutuhkan untuk penelitian, dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*).

### 3.6.3 Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses merekam informasi atau memasukkan data. Proses ini melibatkan perekaman informasi, penulisan wawancara, pemetaan, sensus, pemotretan, perekaman suara, dan dokumen.

Disini penulis melakukan dokumentasi untuk memperoleh data, baik untuk data primer maupun sekunder dengan melakukan merekam suara selama wawancara berlangsung, memotret aktivitas yang sedang dilakukan di lokasi penelitian untuk menunjang data, maupun melakukan penulisan wawancara dan penyimpanan dokumen-dokumen penunjang penelitian.

## 3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema serta dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Menurut Sugiyono (2019: 320) “teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, dimana data dianalisis melalui berupa kata-kata atau kalimat-kalimat, baik yang diperoleh melalui wawancara mendalam maupun melalui observasi.

Adapun aktivitas dalam analisis data yaitu:

b. Pengumpulan data

Menurut Sugiyono (2019:322) pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi.

c. Reduksi Data

Reduksi data adalah merangkum hal-hal yang pokok, memfokuskan kepada hal-hal penting, secara dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas. Dalam mereduksi data, setiap peneliti dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan.

Menurut Sugiyono (2019:322) data *reduction* (reduksi data) mereduksi data berarti merangkum, memilih dan memilah hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dicari tema dan polanya.

b. Penyajian Data

Melalui penyajian data ini, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan akan semakin mudah. Menurut Sugiyono (2019:323) penyajian data dalam penelitian kualitatif, penyajian data bias dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, flowchart dan sejenisnya.

c. Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan verifikasi data. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2016:246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivasi dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data display dan *conclusion drawing/verification*.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Umum Lokasi dan Partisipan Penelitian

#### 4.1.1 Lokasi Penelitian

Pengadilan Agama Gunungsitoli adalah kekuasaan negara dalam menerima, memeriksa, mengadili, memutuskan, dan menyelesaikan perkara-perkara perkawinan, kewarisan, wasiat, hibah, wakaf, dan shodaqah diantara orang-orang islam untuk menegakkan hukum dan keadilan. Pengadilan agama sebagai salah satu dari empat pilar lembaga peradilan agama yang ada di Indonesia telah memiliki kewenangan baru sejak di undangkannya Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 tentang peradilan agama, mempunyai wewenang baru sebagai dari yurisdiksi absolutnya, yaitu kewenangan untuk menerima, memeriksa dan mengadili serta menyelesaikan sengketa di bidang ekonomi syari'ah. Penyelenggaraan peradilan agama dilaksanakan oleh pengadilan agama pada tingkat pertama dan pengadilan tinggi agama pada tingkat banding, sedangkan pada tingkat kasasi dilangsakan oleh Mahkamah Agung. Sebagai Pengadilan Negeri Tinggi. Pengadilan agama merupakan salah satu lingkungan peradilan yang diakui eksistensinya dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1970 tentang pokok-poko kekuasaan kehakiman dan yang terakhir telah diganti dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2004 tentang kekuasaan kehakiman, merupakan lembaga peradilan khusus ditunjukkan kepada umat Islam dengan lingkup kewenangan yang khusus pula, baik perkaranya ataupun para pencari keadialnnya.

#### 4.1.2 Visi Misi Dan Misi Pengadilan Agama Gunungsitoli

##### a. Visi Pengadilan Agama Gunungsitoli

“Terwujudnya Pengadilan Agama Gunungsitoli Yang Agung”

##### b. Misi Pengadilan Agama Gunungsitoli

- Menjaga kemadirian Pengadilan Agama Gunungsitoli

- Memberikan pelayanan hukum yang berkeadilan kepada pencari keadilan
- Meningkatkan kualitas kepemimpinan Pengadilan Agama Gunungsitoli
- Meningkatkan kredibilitas dan transparansi Pengadilan Agama Gunungsitoli.

**c. Motto Pengadilan Agama Gunungsitoli “B A LU S E”, yakni:**

- B = Bermartabat
- A = Akuntabel
- L = Lugas
- U = Unggul
- S = Santun
- E = Efisien

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

## 4.2 Temuan dan Analisis Data

### 4.2.1 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” [#R<sub>1</sub>: 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 ketidaksiadaan 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” [#R<sub>2</sub>: 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 R<sub>1</sub> tidak secara eksplisit menyebutkan dari mana dia mendapat informasi, R<sub>2</sub> menekankan bahwa informasi tentang perubahan organisasi biasanya diterima dari ketua atau wakil ketua. R<sub>1</sub> merasa perubahan tersebut meminta dia untuk lebih aktif dan bertanggung jawab, sementara Linda Sastrayani Harefa merasa tanggung jawabnya lebih

berat daripada sebelumnya. R<sub>1</sub> merasa hubungan kerja antar pegawai tetap sama seperti sebelumnya, sedangkan R<sub>2</sub> tidak menyebutkan hal ini. R<sub>1</sub> menyebutkan keterlibatannya dalam konteks hasil kerja yang baik, sedangkan R<sub>2</sub> berbicara tentang keterlibatannya sebagai staf dengan target kerja bulanan. R<sub>1</sub> menekankan keahliannya dalam mengoperasikan komputer untuk beradaptasi, sementara R<sub>2</sub> 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.

#### **4.2.2 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 ketuhan 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.

#### **4.2.3 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.

#### **4.2.4 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.

#### **4.2.5 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.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 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. Ketidackucupan 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.

#### **4.3.2 Faktor-faktor Penyebab Resistensi Pegawai terhadap Perubahan Organisasi**

Berdasarkan hasil wawancara, penulis menemukan faktor penyebab resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, yakni:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. Kurangnya komunikasi yang efektif, komunikasi merupakan inti dari manajemen perubahan. Gap komunikasi dapat mengakibatkan miskomunikasi, kesalahpahaman, dan ketidakpastian, yang semuanya dapat meningkatkan resistensi.
- e. 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.
- f. 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.

### 4.3.3 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:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. 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.
- e. 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.

#### **4.3.4 Strategi Mengurangi Resistensi Pegawai terhadap Perubahan**

Strategi utama yang diterapkan manajemen untuk mengurangi resistensi termasuk pelibatan 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.

#### **4.3.5 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.

#### **4.4 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian adalah hal-hal yang perlu diperhatikan dan dapat mempengaruhi validitas dan generalitas temuan penelitian. Dalam penelitian ini, beberapa keterbatasan potensial adalah:

- a. Penelitian ini terbatas pada Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli sebagai konteks organisasi yang spesifik. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin tidak dapat langsung diterapkan pada organisasi lain yang memiliki karakteristik dan budaya yang berbeda. Generalisasi temuan ini menjadi sulit, terutama jika organisasi tersebut memiliki perbedaan yang signifikan.
- b. Analisis dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi pegawai terhadap perubahan. Karena persepsi ini bersifat subjektif, mereka dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, seperti preferensi, pengalaman, dan sikap. Hal ini bisa mengarah pada bias dalam data yang diperoleh.
- c. Penelitian ini mengandalkan wawancara sebagai sumber data utama. Meskipun metode ini dapat memberikan wawasan yang dalam, itu juga rentan terhadap bias subjektif baik dari pihak responden maupun peneliti. Hal ini dapat memengaruhi validitas dan objektivitas temuan.
- d. Meskipun penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor resistensi, masih ada kemungkinan bahwa faktor-faktor lain yang relevan mungkin tidak



teridentifikasi atau diukur sepenuhnya, yang dapat meninggalkan beberapa aspek penting yang tidak tercakup.

Ketika merencanakan penelitian selanjutnya, akan penting untuk mempertimbangkan cara mengatasi atau mengurangi keterbatasan ini untuk memperkuat validitas dan aplikabilitas temuan penelitian.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Hasil penelitian ini menyoroti beberapa poin penting dalam mengelola perubahan organisasi dan resistensi pegawai di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, yaitu:

- a. Persepsi pegawai terhadap perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, dan keyakinan individu. Manajemen harus memahami keragaman ini dan berkomunikasi dengan jelas, memberikan penjelasan mendalam, mendengarkan kekhawatiran pegawai, dan mengubah persepsi dan sikap pegawai untuk lebih menerima perubahan.
- b. Beberapa faktor penyebab resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi termasuk kurangnya pemahaman tentang alasan perubahan, keterlibatan yang kurang, kekhawatiran terhadap dampak pribadi, kurangnya komunikasi yang efektif, kurangnya pelatihan atau pendidikan, dan tidak adanya langkah-langkah konkret. Memahami faktor-faktor ini adalah kunci dalam mengatasi resistensi.
- c. Resistensi pegawai terhadap kinerja dan efektivitas organisasi dapat berdampak negatif pada produktivitas, inovasi, moral pegawai, pelaksanaan perubahan, dan komunikasi. Dampak ini memerlukan perhatian manajemen agar perubahan berjalan dengan baik.
- d. Strategi utama mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi mencakup 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.
- e. Manajemen berperan kunci dalam menyampaikan informasi, memfasilitasi perubahan, dan memastikan pelibatan pegawai. Evaluasi terus menerus diperlukan untuk memahami efektivitas strategi dan mengatasi perubahan.

## **5.2 Saran dan Rekomendasi**

- a. Komunikasi yang lebih efektif. Manajemen harus meningkatkan komunikasi dengan pegawai untuk memberikan penjelasan yang lebih jelas tentang alasan perubahan. Penting untuk mendengarkan dan mengatasi kekhawatiran pegawai serta memberikan pemahaman yang lebih dalam.
- b. Pendidikan dan pelatihan tambahan. Manajemen perlu mempertimbangkan untuk menyediakan pelatihan tambahan atau pendidikan yang sesuai. Hal ini akan membantu pegawai merasa lebih siap untuk menghadapi perubahan.
- c. Rencana aksi yang konkret. Manajemen harus mengembangkan rencana aksi yang lebih konkret dan langkah-langkah yang jelas untuk memandu pelaksanaan perubahan.
- d. Evaluasi terus menerus. Penting untuk terus melakukan evaluasi terhadap efektivitas strategi yang dijalankan dan tingkat resistensi yang masih ada.
- e. Pemahaman psikologis individu. Manajemen harus memahami motivasi, kepercayaan diri, dan ketidakamanan pegawai untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam mengelola resistensi.

Dengan mengimplementasikan saran-saran ini, Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli dapat mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan dan meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Langkah-langkah ini akan membantu menciptakan lingkungan di mana perubahan dapat diterima dan diintegrasikan dengan lebih baik dalam budaya organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- 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.
- 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.
- 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](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>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (1st ed.). Harvard Business Press.
- 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)
- 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](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_2)
- 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., & Widayarni, 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.v11i1.2078>
- 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>
- Straatmann, 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>

Warhoe, S. P. (2013). *Applying Earned Value Management to Design-Bid-Build Project to Assess Productivity Disruption: A System Dynamics Approach*. Dissertation.com.

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.

# "ANALISIS FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RESISTENSI PEGAWAI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI DI KANTOR PENGADILAN AGAMA GUNUNGSITOLI"

## ORIGINALITY REPORT

21%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://jurnal.stmik-mi.ac.id">jurnal.stmik-mi.ac.id</a> Internet Source	4%
2	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://www.dsatria.com">www.dsatria.com</a> Internet Source	2%
4	<a href="http://repo.poltekkesdepkes-sby.ac.id">repo.poltekkesdepkes-sby.ac.id</a> Internet Source	2%
5	<a href="http://repo.bunghatta.ac.id">repo.bunghatta.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://ejournal.upi.edu">ejournal.upi.edu</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://eprints.binadarma.ac.id">eprints.binadarma.ac.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://ejournal.unsrat.ac.id">ejournal.unsrat.ac.id</a> Internet Source	1%

[anzdoc.com](http://anzdoc.com)

9	Internet Source	1 %
10	<a href="http://www.umko.ac.id">www.umko.ac.id</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://www.pa-kisaran.go.id">www.pa-kisaran.go.id</a> Internet Source	1 %
13	<a href="http://repository.unej.ac.id">repository.unej.ac.id</a> Internet Source	1 %
14	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet Source	1 %
15	<a href="http://e-jurnal.pnl.ac.id">e-jurnal.pnl.ac.id</a> Internet Source	1 %
16	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off



# "ANALISIS FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RESISTENSI PEGAWAI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI DI KANTOR PENGADILAN AGAMA GUNUNGSITOLI"

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

**/0**

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

---

PAGE 21

---

PAGE 22

---

PAGE 23

---

PAGE 24

---

PAGE 25

---

PAGE 26

---

PAGE 27

---

PAGE 28

---

PAGE 29

---

PAGE 30

---

PAGE 31

---

PAGE 32

---

PAGE 33

---

PAGE 34

---

PAGE 35

---

PAGE 36

---

PAGE 37

---

PAGE 38

---

PAGE 39

---

PAGE 40

---

PAGE 41

---

PAGE 42

---

PAGE 43

---

PAGE 44

---

PAGE 45

---

PAGE 46

---

PAGE 47

---

PAGE 48

---

PAGE 49

---

PAGE 50

---

PAGE 51

---

PAGE 52

---

PAGE 53

---

PAGE 54

---

PAGE 55

---

PAGE 56

---

PAGE 57

---

PAGE 58

---

PAGE 59

---

PAGE 60

---

PAGE 61

---