

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Konsep

2.1.1 Perspektif Manusia dalam Perubahan Organisasi

Hakekat perubahan organisasi dapat dideskripsikan dari berbagai perspektif seperti definisi perubahan organisasi, penyebab dan pendorong terjadinya perubahan organisasi, ruang lingkup dan tipe perubahan organisasi, serta sifat perubahan organisasi.

Tentang definisi perubahan organisasi Daft (2001:348) menyatakan bahwa, “*organizational change is defined as the adoption of a new idea or behavior by an organization*”. Perubahan organisasi didefinisikan secara umum sebagai pengadopsian suatu ide atau perilaku baru oleh suatu organisasi. Melengkapi pendapat tersebut Griffin (2019: 390) mengungkapkan, “*organization change is any modification to some part of the organization*”. Perubahan organisasi adalah setiap modifikasi dari beberapa bagian organisasi. Di sini dapat dijelaskan bahwa ide dan perilaku baru yang diadopsi oleh organisasi dapat digunakan sebagai landasan untuk mengubah beberapa bagian di dalam organisasi.

Lebih lanjut George dan Jones (2019:533) menyatakan bahwa, “*organization change is the movement of an organization away from its present state and toward some desired future state to increase its effectiveness*”. Pendapat tersebut menyatakan secara lebih terperinci dibandingkan dengan pendapat-pendapat sebelumnya dimana perubahan organisasi disini didefinisikan sebagai bentuk pergerakan suatu organisasi dari keadaan sekarang menuju suatu keadaan masa depan yang diinginkan demi meningkatkan efektivitasnya. Artinya, perubahan organisasi tidak hanya berbentuk pengadopsian ide dan perilaku baru ataupun sekedar memodifikasi beberapa bagian organisasi tanpa tujuan tertentu melainkan juga sebagai suatu proses pengembangan ide dan perilaku baru tersebut

menjadi suatu gerakan nyata menuju keadaan yang lebih baik pada masa yang akan datang seiring dengan meningkatnya efektivitas yang dimiliki organisasi yang didapat melalui perubahan tersebut.

Perubahan organisasi tentu bukan hal yang terjadi dengan sendirinya. Perubahan organisasi lebih kepada suatu konsekuensi dari bentuk interaksi kompleks antara organisasi sebagai sebuah sistem terbuka dengan lingkungannya. Ketidakpastian (turbulensi) lingkungan organisasi yang mendorong bahkan cenderung memaksa organisasi untuk melakukan perubahan mengikuti arah perkembangan situasi lingkungan yang melingkupinya. Lebih terperinci lagi dapat dikatakan bahwa sebagai sebuah interaksi kompleks antara organisasi dan lingkungan memuat berbagai variabel yang saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lain. Di antara beberapa variabel tersebut ada yang menjadi faktor pendorong bagi organisasi untuk melakukan perubahan. Robbins (2020: 579) mengelaborasi faktor-faktor yang menjadi pendorong bagi perubahan organisasi sebagai berikut:

- 1) Perubahan internal dari sumber daya. Hampir setiap organisasi saat ini harus menyesuaikan diri dengan lingkungan multicultural, perubahan demografis, imigrasi, dan *outsourcing*;
- 2) teknologi yang secara terus menerus mengubah tata kerja dan organisasi. Tidaklah sulit membayangkan bahwa melalui perkembangan teknologi yang terjadi konsep perkantoran menjadi *using* dalam waktu dekat ini ;
- 3) guncangan ekonomi. mengarah pada eliminasi, kebangkrutan, atau akuisisi;
- 4) perubahan pola kompetisi;
- 5) kecenderungan masyarakat yang semakin dinamis; 6) politik dunia yang semakin berubah belakangan ini.

Menurut pendapat tersebut faktor utama yang mendorong terjadinya perubahan organisasi adalah perubahan alami dari lingkungan

kerja organisasi itu sendiri seperti lingkungan yang memang bersifat multikultural, perubahan demografis, imigrasi, dan *outsourcing*. Selain itu faktor yang dianggap mendorong perubahan organisasi lainnya adalah perubahan teknologi yang memaksa organisasi mengubah struktur dan sistem kerja bahkan organisasi secara keseluruhan. Faktor lainnya menurut pendapat di atas merupakan faktor yang sifatnya makro seperti perubahan ekonomi, tingkat kompetisi, bahkan kebijakan politik dunia.

Berdasarkan penjelasan di atas berbagai faktor pendorong perubahan organisasi sejatinya dapat pula dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yakni faktor pendorong internal maupun faktor pendorong eksternal. Pemikiran tersebut antara lain dikemukakan oleh Gibson et al (2021:488) :

The forces for change can be classified conveniently into two groups: environmental forces and internal forces. Environmental forces are beyond management's control. Internal forces operate inside the firm and are generally within the control of management.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa faktor pendorong perubahan dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok yakni faktor pendorong yang berasal dari lingkungan dan faktor pendorong yang berasal dari dalam organisasi. Faktor pendorong yang berasal dari lingkungan adalah segala faktor pendorong yang berada diluar dan melampaui kendali manajemen seperti kondisi perkonomian, perkembangan teknologi, dan berbagai pengaruh situasi sosial-politik. Adapun faktor pendorong yang berasal dari dalam secara umum berada di bawah kendali manajemen seperti proses pengambilan keputusan, komunikasi, dan berbagai masalah perilaku pegawai maupun proses keorganisasian. Selain itu, Griffin (2018:391) menyatakan:

Other internal forces for change may be reflections of external forces. As sociocultural values shift, for example, worker's attitudes toward their job may also shift-and workers may demand a change in working hours or working conditions.. In such a case, even though the force is rooted in the

external environment, the organization must respond directly to the internal pressure it generates.

Arti dari pendapat tersebut adalah bahwa beberapa faktor internal bisa saja merupakan cerminan dari berbagai faktor pendorong eksternal. Misalnya saja dikarenakan peralihan nilai-nilai sosio-kultural sikap pegawai terhadap pekerjaannya juga menjadi berubah dimana para pegawai meminta perubahan atas jam kerja ataupun kondisi pekerjaan. Pada kasus semacam ini, meskipun faktor pendorong sejatinya merupakan faktor pendorong lingkungan eksternal namun organisasi harus meresponnya secara langsung kepada pihak internal yang memicu kemunculannya di dalam organisasi.

Banyaknya faktor pendorong yang telah dijelaskan di atas merupakan salah satu bukti nyata bahwa perubahan organisasi sejatinya merupakan proses yang sangat dinamis. Tingginya dinamika yang dimiliki oleh perubahan organisasi ini dapat pula dilihat pula dari berbagai tipenya, dimana tipe-tipe ini dapat dibedakan melalui target dan sifat perubahannya. Tentang tipe organisasi berdasarkan targetnya, Robbins dan Coulter (2021: 155) mengatakan:

Managers face three main types of change: structure, technology, and people. Changing structure includes any change in structural variables such as reporting relationships, coordination mechanisms, employee empowerment, or job redesign. Changing technology encompasses modifications in the way work is performed or the methods and equipment that are used. Changing people refers to changes in attitudes, expectations, perceptions, and behavior of individuals or groups.

Hal ini dapat diartikan bahwa manajer menghadapi tiga tipe utama perubahan yang dialami organisasi yakni perubahan struktur, perubahan teknologi, dan perubahan terhadap orang. Perubahan struktur berarti setiap perubahan dalam variabel-variabel struktural seperti hubungan pelaporan, mekanisme koordinasi, pemberdayaan pegawai, atau rancang ulang pekerjaan. Perubahan teknologi menunjukkan modifikasi atas berbagai

cara kerja yang ditampilkan atau metode dan perlengkapan yang digunakan dalam memproses input menjadi output dan outcome yang memiliki nilai tambah. Adapun perubahan terhadap orang menunjukkan perubahan atas sikap, harapan, persepsi, dan perilaku individu atau kelompok. Perspektif ini juga didukung oleh Schermerhorn (2018:539):

These targets include organizational purpose, strategy, structure, and people, as well as objectives, culture, tasks, and technology. When considering these targets, it must be recognized that they are highly intertwined in the workplace. Changes in any one are likely to require or involve changes in others. For example, a change in the basic tasks—what people do—is inevitably accompanied by a change in technology—the way in which tasks are accomplished. Changes in tasks and technology usually require alterations in structures, including changes in the patterns of authority and communication as well as in the roles of workers. These technological and structural changes can, in turn, necessitate changes in the knowledge, skills, and behaviors of the members of the organization.

Pendapat di atas dapat diartikan sebagai berikut. Tipe perubahan organisasi berdasarkan targetnya terdiri atas perubahan tujuan organisasi, strategi, struktur, dan orang sebagaimana perubahan juga terjadi pada tujuan spesifiknya, budaya, penugasan dan teknologi. Perubahan salah satunya akan melibatkan perubahan pada bagian-bagian lainnya. Misalnya perubahan pada dasar penugasan (cara kerja pegawai) dapat mengundang perubahan pada teknologi, yaitu dalam hal tentang bagaimana tugas tersebut diselesaikan. Perubahan dalam penugasan dan teknologi biasanya memerlukan perubahan pada struktur, termasuk perubahan atas pola kewenangan dan komunikasi sesuai dengan peran pekerjaan. Sedangkan perubahan teknologi dan structural yang dihasilkan pada gilirannya membutuhkan perubahan atas pengetahuan, keterampilan, dan perilaku para anggota organisasi.

Adapun berdasarkan sifat perubahannya, perubahan organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua tipe, sebagaimana pendapat George (2021:539):

In general, types of change fall into two broad categories: evolutionary change and revolutionary change. Evolutionary change is gradual, incremental, and narrowly focused. Evolutionary change involves not a drastic or sudden altering of the basic nature of an organization's strategy but a constant attempt to improve, adapt, and adjust strategy and structure incrementally to accommodate to changes taking place in the environment. Revolutionary change is rapid, dramatic, and broadly focused. Revolutionary change involves a bold attempt to quickly find new ways to be effective. It is likely to result in a radical shift in ways of doing things, new goals, and a new structure.

Secara umum, bahwa tipe perubahan organisasi ada yang sifatnya evolusioner dan ada yang sifatnya revolusioner. Perubahan evolusioner adalah perubahan secara perlahan-lahan, incremental, dan berfokus sempit. Perubahan evolusioner tidak menunjukkan suatu perubahan yang drastis dan tiba-tiba pada basis strategi organisasi melainkan sebuah perbaikan konstan, adaptif, dan mengarahkan strategi dan struktur secara inkremental demi mengakomodir perubahan lingkungan. Adapun perubahan revolusioner merupakan perubahan yang cepat, drastis, dan berfokus luas. Perubahan revolusioner menuntut penemuan cara-cara baru secara cepat untuk tetap menjadi efektif. Ini juga berarti hasil peralihan cara dalam melakukan berbagai hal, tujuan baru, bahkan struktur baru.

2.1.2 Profil Belajar Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengetahuan yang dimiliki oleh setiap Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu *intangible asset* yang penting dan strategis bagi organisasi. Pengetahuan memungkinkan organisasi untuk membangun kapabilitas dengan mengembangkan daya cipta, budaya inovasi, bahkan keunggulan kompetitif yang unik. Arti penting

pengetahuan akan semakin menguat bagi organisasi yang memang bergerak pada bidang yang memiliki iklim perubahan dan tingkat kompetisi yang tinggi seperti organisasi bisnis berbasis teknologi, organisasi politik, dan organisasi pendidikan. Pemanfaatan pengetahuan untuk organisasi-organisasi tersebut mutlak diperlukan demi mengantisipasi dan memberi respon yang tepat terhadap perubahan dan kompetisi yang terjadi.

Drucker dalam Kim (2021: 414) menyatakan bahwa pengetahuan pada era ini telah menjadi sumber daya kunci bagi organisasi dalam membangun kekuatan ekonominya. Pengetahuan memiliki karakteristik yang sangat berbeda dari sumber daya kunci tradisional seperti tanah, tenaga kerja, dan modal. Oleh sebab itu diperlukan sebuah kerangka kerja sistematis dalam mengelola produktivitas dan kualitas pengetahuan dalam organisasi terutama melalui proses pembelajaran. Para ahli kemudian mengkonstruksi konsep pembelajaran organisasional yang pada mulanya demikian abstrak ke dalam sebuah kerangka kerja konkret yang disebut sebagai *knowledge management* atau manajemen pengetahuan.

Menurut Becerra-Fernandez dan Sabherwal (2019: 14), manajemen pengetahuan secara ringkas dapat didefinisikan sebagai setiap upaya yang dibutuhkan dalam memperoleh hasil maksimal dari sumber daya pengetahuan. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) ialah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan sasaran organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Dimttia dan Oder (2020: 114) memaparkan bahawa manajemen pengetahuan adalah tentang penggalian dan mengorganisir pengetahuan untuk mengembangkan organisasi yang menguntungkan dan lebih efisien.

Secara rinci Dimttia dan Oder menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses menangkap keterampilan organisasi kolektif, tidak peduli di mana pengetahuan yang baik dalam database, di koran, atau di kepala orang, dan kemudian mendistribusikan pengetahuan bahwa di mana pun yang mungkin mengarah pada pencapaian terbesar. Melengkapi penjelasan tersebut, Townley menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan terdiri atas serangkaian proses menciptakan dan berbagi pengetahuan di seluruh lapisan organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen pengetahuan adalah upaya sistematis dalam meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasi melalui praktek manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pengambilan keputusan.

Manajemen pengetahuan memberikan kemampuan untuk mencipta, mengkomunikasikan dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan dan berguna bagi pencapaian semua jenis tujuan bisnis. Tiwana menjelaskan *"Knowledge management is the ability to create and retain greater value from core business competencies."* Manajemen pengetahuan dapat menyelesaikan masalah bisnis partikular yang mencakup penciptaan dan penyebaran barang atau jasa inovatif, mengelola dan memperbaiki hubungan dengan para pelanggan, mitra dan pemasok, juga mengadministrasi serta meningkatkan praktek dan proses bisnis.

2.1.3 Model SECI dalam Pembelajaran Organisasi

Pengetahuan memiliki perbedaan konseptual yang mendasar dengan data dan informasi. Menurut Ismail, data merupakan kumpulan symbol tanpa makna sedangkan informasi adalah data yang diproses agar dapat dimanfaatkan. Informasi disajikan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti siapa, apa, bilamana, dimana, bagaimana, dan mengapa. Pengetahuan dinyatakan lebih memiliki kedalaman, karena pengetahuan dapat menyediakan suatu konteks yang dapat memfasilitasi individu dan organisasi dalam menentukan arah dan panduan dalam

bertindak dan mengambil keputusan. Probst (2020: 39) mengemukakan bahwa pengetahuan adalah keseluruhan bagian dari pengetahuan yang ada dan keterampilan individu yang digunakan untuk memecahkan masalah. Pengetahuan tersebut terbagi dalam teori (*knowing why*) dan praktik (*knowing how*) yang pada umumnya berupa aturan dan petunjuk untuk mengambil keputusan. Pengetahuan bergantung pada data dan informasi yang dimiliki oleh suatu personal yang merefleksikan tentang suatu pendapat.

Menurut Berkeley (2018: 23) pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya. Selanjutnya menurut Bahm (2018: 199) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman.

Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying* yang mana artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar. Davenport dan Prusak dalam Martin (2020: 222) mendefinisikan “*personal knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.*” Secara garis besar, berarti gabungan dari pengalaman, nilai – nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman – pengalaman dan informasi yang baru.

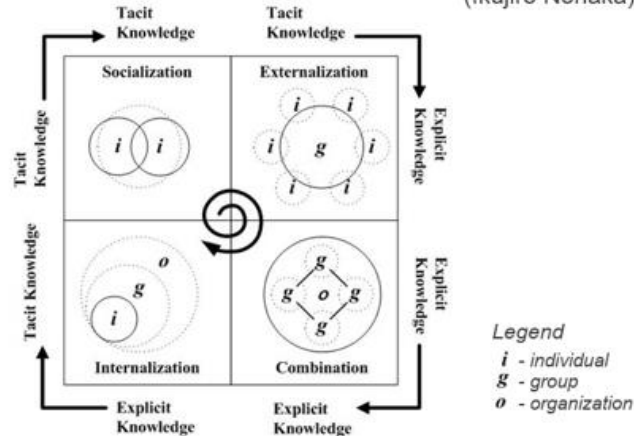
Krogh, Nonaka, dan Nishiguchi (2022: 15) pengetahuan bersifat subketif dan relasional yang artinya dapat diciptakan melalui sebuah proses interaksi antar individu dan lingkungannya. Menurut pandangan ini, pengetahuan terbagi ke dalam dua jenis yakni pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit*. Carillo mengungkapkan bahwa *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Tacit knowledge tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. Menurut Polanyi *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar, susah untuk diakses, berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman. Berdasarkan pengertiannya, maka tacit knowledge dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2018). Menurut pernyataan Polanyi dalam Kim (2018: 455) pada saat tacit knowledge dapat dikontrol dalam benak seseorang, explicit knowledge justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara tacit, maka dari itu semua pengetahuan berakar dari tacit knowledge. Secara umum explicit knowledge dapat dijabarkan sebagai: dapat diucapkan secara tepat dan resmi, mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent.

Nonaka menjelaskan bahwa pengetahuan baru dalam organisasi dapat dicipta dengan interaksi berkelanjutan antara *tacit* dan *explicit knowledge*. Proses penciptaan pengetahuan tersebut berlangsung dalam sebuah model SECI yang diilustrasikan sebagai berikut:

SECI Model of Knowledge Dimensions

(Ikujiro Nonaka)



Gambar 2. 1 *SECI Model of Knowledge Dimensions*

2.1.4 Manajemen Perubahan

Sebagai salah satu bentuk entitas sosial yang dinamis, organisasi pasti akan mengalami apa yang disebut dengan perubahan. Setiap organisasi pasti akan mengalami fase-fase perubahan baik yang terjadi secara terencana maupun tidak terencana. Oleh karenanya, perubahan akan senantiasa melekat dalam diri organisasi bahkan boleh dikatakan bahwa perubahan adalah salah satu kebutuhan bagi organisasi dalam upaya mempertahankan eksistensinya.

Manajemen perubahan merupakan satu paradigma baru yang memberikan landasan pemikiran bagi para manajer dan pemimpin organisasi lainnya untuk memahami hakekat perubahan organisasi secara keseluruhan. Pemikiran tentang manajemen perubahan tersebut menurut Griffin (2018: 232) dapat diringkas sebagai berikut, *“instead, any change must be systematic and logical to have a realistic opportunity to succeed. To carry this off, the manager needs to understand the steps of effective change and how to counter employee resistance to change”*. Menurutnya setiap perubahan harus dilakukan secara sistematis dan logis agar dapat terealisasi dengan baik. Untuk itu manajer harus memahami langkah-

langkah perubahan yang efektif sekaligus memahami bagaimana menangani resistensi pegawai terhadap perubahan yang dilakukan. Pemahaman atas langkah-langkah perubahan yang efektif dan pemahaman atas cara mengatasi resistensi merupakan landasan pemikiran yang paling utama dari paradigma manajemen perubahan.

Untuk melakukan dua hal tersebut tentu pertama-tama seorang manajer haruslah memahami hakekat perubahan itu sendiri. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa manajemen perubahan merupakan suatu paradigma yang memberi penjelasan secara sistematis dan logis tentang hakekat perubahan organisasi, langkah-langkah efektif dalam melakukan perubahan organisasi, serta cara atau strategi dalam menangani segala bentuk resistensi terhadap perubahan di dalam organisasi.

Perubahan dalam suatu organisasi harus dikelola dengan baik, baik dari segi individu maupun organisasi. Model manajemen perubahan 7 langkah McKinsey mencakup aspek individu dan organisasi, yakni dengan membagi faktor-faktor yang saling terkait dan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berubah menjadi dua kelompok, yaitu *hard* (strategi, struktur, dan sistem) dan *soft* (nilai bersama, gaya kepemimpinan, staf, dan keterampilan). Ilustrasi manajemen perubahan menurut McKinsey dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 2. 2 *Seven Elements of McKinsey's Change Model*

Kemajuan yang signifikan di satu bagian organisasi akan sulit tanpa proses yang berjalan di bagian lain (Smartsheet Inc, 2018); Adapun langkah-langkah manajemen perubahan menurut Kotter adalah dengan memberi organisasi kemampuan tambahan untuk memimpin perubahan dalam kondisi khusus melalui 8 langkah yaitu:

- 1) Meningkatkan urgensi,
- 2) membangun tim pemandu,
- 3) mendapatkan visi yang tepat,
- 4) komunikasi untuk menerima,
- 5) memberdayakan aksi,
- 6) membuat pencapaian jangka pendek,
- 7) jangan menyerah,
- 8) membuat perubahan menjadi suatu hal yang melekat (Kotter Inc., 2017).

2.1.5 Resistensi Perubahan

Masalah terbesar yang kerap kali hadir ketika organisasi melakukan perubahan adalah resistensi terhadap perubahan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2022: 421), *“resistance to change is an emotional/behavioral response to real or imagined work changes”*. Resistensi terhadap perubahan adalah suatu respon emosional atau perilaku atas perubahan kerja baik yang telah nyata terjadi ataupun yang masih berada pada imajinasi. Pendapat serupa diungkapkan pula oleh Gibson et al (2021: 411), *“employee resistance to change is a behavioral and/ or emotional response to actual, perceived, or imagine threats brought about by work change”*.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas diketahui bahwa resistensi dapat mengganggu bahkan menggagalkan proses perubahan. Hal ini ditekankan pula oleh Harris dan Hartman (2022: 617) dimana mereka mengatakan, *“change often results in resistance, however, and negative employee reactions may doom the success of programs of change if not*

handled properly”. Perubahan sering kali menghasilkan resistensi dan reaksi negative dari pegawai yang apabila tidak ditangani secara tepat bisa menggagalkan implementasi program perubahan yang dijalankan oleh organisasi. Tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi dan menyebabkan inefisiensi biaya yang tidak sedikit sebagaimana pula yang dikatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2018:546), *It is important for managers to learn to manage resistance because failed change efforts are costly. Costs include decreased employee loyalty, lower probability of achieving corporate goals, a waste of money and resources, and difficulty in fixing the failed change effort.*

Resistensi bisa saja menyebabkan kegagalan dalam perubahan, dan kegagalan dalam perubahan adalah sesuatu yang sangat boros biaya. Biaya tersebut antara lain penurunan loyalitas pegawai, rendahnya kemungkinan pencapaian tujuan organisasi, membuang-buang dan sumber daya, dan timbulnya berbagai kesulitan untuk memperbaiki upaya perubahan yang gagal. Oleh karena itu resistensi apabila terjadi harus ditangani dan dikelola dengan sungguh-sungguh dimulai dengan mencari tau akar penyebab terjadinya resistensi tersebut, dan sekaligus memikirkan secara mendalam berbagai strategi yang dapat digunakan untuk menanggulangnya.

Mullins membagi resistensi menjadi dua level yaitu *organizational resistance* dan *individual resistance*. (Mullins: 2022, 393). Menurut Griffin dan Moorhead (2016: 335) *organizational resistance* terjadi karena *overdetermination, narrow focus of change, group inertia, threatened expertise, threatened power* dan *resources allocation*. Sedangkan *individual resistance* terjadi karena *habit, security, economic factors, fear of the unknown, lack of awareness*, dan *social factors* (Griffin: 2018, 543).

Maksud dari *overdetermination* adalah bahwa sesungguhnya sistem organisasi bisa saja menghasilkan resistensi terhadap perubahan demi mempertahankan stabilitasnya. Selanjutnya, resistensi organisasi juga

terjadi karena fokus perubahan terlalu sempit sehingga tidak memperhatikan interdependensi antar komponen sistem. Selain itu resistensi organisasi terjadi juga disebabkan oleh norma-norma kelompok yang telah mapan maupun timbulnya berbagai ancaman terhadap keahlian kelompok dan kekuatannya yang telah dikembangkan selama bertahun-tahun. Terakhir, penyebab resistensi organisasi adalah alokasi sumber daya yang turut berubah baik secara kuantitas ataupun kualitasnya. Adapun dari level individual, resistensi terjadi disebabkan kebiasaan, rasa aman yang terganggu, faktor-faktor ekonomis, ketakutan terhadap sesuatu yang belum diketahui, sedikitnya ketanggapan, dan berbagai faktor sosial.

Pada bukunya yang lain, Griffin (2018 : 711) menyebut alasan orang-orang menolak perubahan adalah, “*uncertainty, threatened self-interests, different perceptions, and feeling of loss*” Penyebab individu menolak perubahan adalah adanya ketidakpastian dari perubahan tersebut, adanya kepentingan-kepentingan pribadi yang terancam, persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap urgensi perubahan, dan perasaan kehilangan baik terhadap kekuasaan, status, keamanan, kenyamanan keadaan yang telah ada, dan kepercayaan diri.

Senada dengan pendapat tersebut Batemen dan Snell (2018: 648) menyatakan bahwa alasan spesifik terjadinya resistensi perubahan adalah, “*self interest, misunderstanding, different assesments, and management tactics*. Resistensi terjadi disebabkan oleh kepentingan pribadi, kesalahpahaman terhadap perubahan, adanya perbedaan penilaian terhadap perubahan dan kekeliruan taktik manajemen dalam mengelola perubahan.

Melihat begitu beragamnya faktor penyebab terjadinya resistensi baik pada level organisasi maupun individu maka adalah suatu hal yang mustahil apabila strategi untuk mengatasinya hanya didekati dari satu sudut pandang saja. Para ahli organisasi yang menyadari hal ini pun dalam buku-buku mereka selalu menyusun strategi mengatasi resistensi melalui ragam pendekatan meski secara garis besar strategi pokok yang diajukan adalah sama.

Strategi pokok yang dimaksudkan adalah model umum dari Lewin yakni *force field analysis*.(analisis medan kekuatan). Melalui analisis medan kekuatan Lewin ini manajer dapat mengidentifikasi berbagai kekuatan baik yang mendorong maupun melawan perubahan sehingga ia dapat meminimalisir kekuatan yang menentang perubahan. Menurut McShane dan Von Glinow (2018:488) “*force field analysis is a Lewin’s model system-wide change that helps change agents diagnose the forces that drive and restrain proposed organizational change*”. Analisis medan kekuatan adalah sebuah model tentang sistem perubahan yang membantu agen perubahan untuk mendiagnosis berbagai kekuatan yang mendorong dan menghalangi terjadinya perubahan organisasi.George (2021: 538) mendeskripsikan cara kerja analisis medan kekuatan sebagai berikut:

These two sets of forces are always in opposition in an organization. When the forces are evenly balanced, the organization is in a state of inertia and does not change. To get an organization to change, managers must find a way to increase the forces for change, reduce resistance to change, or do both simultaneously.

Berdasarkan teori Lewin, terdapat dua kekuatan yang selalu bertentangan di dalam organisasi. Bahkan ketika dua kekuatan ini seimbang, keadaan organisasi pada situasi awalnya tidak akan berubah. Untuk mengubah organisasi para manajer harus mampu menemukan cara untuk meningkatkan kekuatan pendorong perubahan dan mengurangi resistensi perubahan atau melakukan kedua upaya tersebut secara bersamaan.

Pendapat Lewin ini kemudian dikembangkan oleh para pemikir organisasi selanjutnya menjadi beberapa teknik meningkatkan dorongan perubahan sekaligus meredam kekuatan penentang perubahan. Robbins (2019:255) misalnya menyebut beberapa teknik yaitu, “*communication, participation, provide support, reward acceptance of change, create learning organization*”.

Komunikasi adalah penting dilakukan agar logika perubahan yang dijadikan dasar organisasi untuk berubah dapat diterima dengan baik. Tak cukup hanya dengan komunikasi saja para pegawai juga harus diajak langsung berpartisipasi dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan. Dengan diajak berpartisipasi, para pegawai biasanya dapat memahami alasan perubahan secara lebih baik sehingga ketidakpastian dapat berkurang, serta ancaman terhadap kepentingan pribadi dan hubungan sosial dapat diminimalisir. Ketika faktor-faktor penyebab resistensi tersebut dapat diredam melalui partisipasi ketika itu pula resistensi dapat dikurangi dan penerimaan terhadap perubahan meningkat. Adapun penyediaan dukungan dapat menurunkan tingkat resistensi dengan memberi waktu bagi para pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Penyediaan dukungan ini juga berarti melibatkan berbagai reward yang atraktif bagi setiap pegawai yang mau menerima perubahan dengan baik.

Teknik terakhir menurut pendapat tersebut adalah dengan menciptakan organisasi pembelajaran, yaitu organisasi yang memang dirancang untuk secara terus menerus mampu beradaptasi dan melakukan perubahan. Setidaknya terdapat tiga cara untuk menciptakan organisasi pembelajaran yaitu membangun komitmen terhadap perubahan, inovasi, dan perbaikan terus menerus. Kedua, struktur organisasi harus dirancang ulang untuk menghindari berbagai hambatan antar orang-orang di dalam organisasi untuk meningkatkan kesalingketergantungannya sebagai satu kesatuan komponen di dalam sistem. Terakhir budaya organisasi harus pula dibentuk ulang demi mendukung pembelajaran berkesinambungan.

2.2 Penelitian Relevan

Perubahan dapat terjadi pada individu, organisasi, dan proyek. Dalam studi yang dilakukan oleh Ziembra dan Oblak, didapatkan faktor penentu keberhasilan untuk manajemen perubahan di organisasi publik Polandia (Ziembra & Oblak, 2015). Dua belas faktor penentu didapatkan meliputi aspek individu, kebutuhan

akan perubahan, tujuan perubahan, pengukuran pencapaian, dan beberapa faktor lainnya. Perubahan juga dapat terjadi saat mengimplementasikan sistem Enterprise Resource Planning (ERP). Manajemen perubahan berpengaruh pada keberhasilan implementasi ERP dan beberapa faktor dalam manajemen perubahan telah digunakan dalam implementasinya (Wijaya et al., 2018). Faktor manajemen perubahan yang paling mempengaruhi keberhasilan implementasi adalah faktor kepemimpinan.

Omotayo Kayode Abatan dan Manoj Maharaj telah melakukan pemeriksaan terkait Change Management Awareness (CMA) dengan mengevaluasi persepsi akademisi tentang profil belajar dalam pendidikan tinggi di Afrika (Abatan & Maharaj, 2017). Mereka mengidentifikasi bahwa lembaga pendidikan tinggi harus bertanggung jawab menyediakan strategi untuk menerapkan perubahan dalam membentuk profil belajar. Selain itu manajemen perubahan juga dapat terjadi pada Learning and Process Improvement (LPI) yang secara tidak langsung dapat menyebabkan perubahan dalam organisasi. Untuk mencapai keberhasilan atas inisiatif SPI, Henrique Narciso dan I. Allison menggunakan model 8 langkah Kotter 8 Steps dan model Prosci dalam mengatasi resistensi pada LPI untuk mengakomodasi faktor perubahan pada LPI (Narciso & Allison, 2014). Dalam studi ini dijelaskan kegiatan-kegiatan yang membantu keberhasilan inisiatif LPI.

Untuk menunjang proses pembelajaran digunakan sistem manajemen pembelajaran. Penerapan sistem manajemen pembelajaran yang keliru di lembaga pendidikan tinggi dapat menyebabkan ketidakmampuan untuk memanfaatkan inisiatif terhadap perubahan. Weam Alkarney dan Majed Albraithen mengembangkan model konseptual untuk lembaga nonilmiah agar berhasil menerapkan sistem manajemen pembelajaran (Alkarney & Albraithen, 2018). Model tersebut mencakup faktor penentu keberhasilan untuk implementasi sistem manajemen pembelajaran. Ming-Hsin Lu telah mengembangkan kerangka siklus hidup yang mencakup konsep manajemen perubahan yang berisi faktor-faktor kunci dalam proses transformasi TI seluler (Lu et al., 2015). Model dan alat perubahan baru dikembangkan bersama oleh Annette Chowthi-Williams dkk

untuk membantu mengubah kurikulum di masa depan (Chowthi Williams et al., 2016).

2.3 Model dan Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian konsep dan penelitian relevan di atas dapat disusun suatu model dan kerangka berpikir yang menjadi acuan dalam mengembangkan pendekatan dan analisis terhadap fenomena yang diteliti.

Penelitian ini berangkat dari konsep *human-centric* dalam perubahan organisasi. Konsep ini mengacu pada sifat-sifat kemanusiaan yang memiliki daya kreatif dan inovatif dalam mengembangkan ide-ide, teknologi, dan aktivitas-aktivitas baru. Manusia merupakan sumber sekaligus pelaku perubahan. Salah satu bentuk perubahan yang dihadirkan sebagai fenomena dalam penelitian ini adalah timbulnya inovasi dalam media berita dengan basis *multimedia*, *multipatform*, dan *multichannel*.

Perubahan tersebut berkembang secara revolusioner dan menyeluruh sehingga berimbas pada gaya dan tradisi pemberitaan. Salah satu dampak perubahan yang bersifat cepat dan mendasar adalah terjadinya resistensi terhadap perubahan. Untuk itu organisasi perlu mengantisipasi perubahan dengan mengimplementasikan manajemen perubahan. Berdasarkan model manajemen perubahan yang disusun oleh McKinsey, pimpinan organisasi sepatutnya memerhatikan secara seimbang berbagai faktor organisasi maupun faktor-faktor manusiawi lainnya untuk mencegah terjadinya resistensi terhadap perubahan dan meminimalisir kecepatan serta imbas daripada perubahan itu sendiri dengan tetap menerima perubahan sebagai bagian yang niscaya terjadi di dalam organisasi.

Meskipun begitu, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa sekalipun perubahan telah dikelola sehingga dapat terhindar dari keterdesakan yang muncul akibat tingginya kecepatan perubahan, fenomena resistensi tetap dapat terjadi. Fenomena resistensi jenis ini biasanya muncul sebagai akibat dari ketidakberdayaan belajar yang dialami oleh individu di dalam organisasi. Ketidakberdayaan belajar mengakibatkan individu tidak memiliki kemampuan untuk berubah bahkan lebih daripada itu dapat mengakibatkan individu menolak

perubahan karena mengalami maladaptasi yang justru terjadi pada jenis perubahan yang berlangsung secara perlahan dan bertahap. Ilustrasi tentang ketidakberdayaan belajar di atas biasa diumpamakan ke dalam sebuah perumpamaan yang biasa disebut “*parable of boiled frog*”.

Untuk menganalisis fenomena tersebut penelitian ini menggunakan pendekatan profil pembelajaran yang berlangsung di dalam organisasi. Profil pembelajaran ini dipotret dengan menggunakan model manajemen pengetahuan SECI sehingga diperoleh suatu gambaran tentang bagaimana proses konstruksi-dekonstruksi-rekonstruksi pengetahuan individu dan organisasi yang sedang berlangsung yang dengannya dapat disusun satu gambaran utuh fenomena maladaptasi dari ketidakberdayaan belajar yang dialami individu dalam organisasi.

