

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Model Generik Perubahan Media Digital

Media cetak sejak beberapa tahun terakhir berubah mengikuti tren teknologi digital. Terjadi fenomena global media cetak beralih ke platform digital karena mengikuti tren perubahan pola konsumsi pembaca. Koran Radar Lampung misalnya merupakan salah satu media yang baru-baru ini mengumumkan transformasi bisnisnya ke format digital. Koran Radar Lampung beralih ke platform digital karena mengikuti perubahan pembaca yang lebih banyak mengakses versi e-paper dibandingkan koran kertas. Di masa pandemi ketika aktivitas masyarakat terbatas, pilihan menggunakan *smartphone* atau gawai lainnya semakin tinggi. "Ini yang menjadi pertimbangan untuk memulai menyajikan berita secara digital sepenuhnya," kata Direktur Radar Lampung.

Berdasarkan survei Katadata Insight Center (KIC), masyarakat Indonesia cenderung memanfaatkan media sosial sebagai sumber informasi. Selain media sosial, televisi dan berita dalam jaringan (daring) menjadi opsi selanjutnya mendapat informasi yang dapat diakses. Berikut grafik dalam Databoks:

No	Nama	Nilai / Persen
1	Media sosial	76
2	Televisi	59,5
3	Berita online	25,2
4	Situs web resmi pemerintah	14
5	Media cetak (koran; majalah; dll)	9,7
6	Radio	2,6
7	Tidak akses informasi sama sekali	1,6
8	Lainnya	0,4

Tabel 4. 1 Sumber Informasi yang Diakses untuk Mendapatkan Informasi

Total 1.670 responden dengan margin of error: $\pm 2,45\%$.

Total 1.670 responden dengan margin of error: $\pm 2,45\%$.

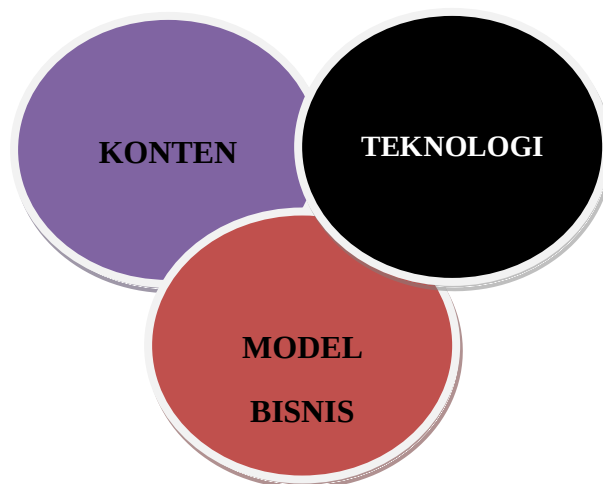
Masyarakat Indonesia cenderung memanfaatkan [media sosial](#) sebagai sumber informasi yang paling mudah diakses. Kondisi ini tercermin dalam survei Katadata Insight Center (KIC) yang menunjukkan 76% responden memilih medium tersebut. Selain media sosial, televisi dan berita dalam jaringan (daring) menjadi opsi selanjutnya mendapat informasi yang dapat diakses. Hal tersebut diakui 59,5% responden dan 25,2% responden.

Berdasarkan hasil penelitian Nielsen (2023) saat ini pembaca media online digital sudah lebih banyak ketimbang media cetak. Sejak empat tahun terakhir, jumlah pembeli koran terus merosot seorang anggapan masyarakat bahwa informasi seharusnya diperoleh secara gratis. Data Nielsen pada Agustus lalu menyebutkan jumlah pembaca media online mencapai hingga 6 juta orang, sedangkan pembaca media cetak yang hanya sebanyak 4,5 juta orang. Saat ini, media cetak hanya menjadi pilihan kelima masyarakat untuk mendapatkan informasi dengan penetrasi sebesar 8%. "Urutan pertama ditempati televisi dengan 96%, diikuti papan iklan di jalanan 52%, penggunaan internet sebesar 43% dan radio sebanyak 37%.

Berdasarkan pemaparan data di atas diperoleh keterangan bahwa transformasi digital akan berimbas pada upaya adaptasi teknologi dan pengelolaan bisnis yang relevan agar bisa bertahan sesuai dengan perkembangan zaman saat ini. Dalam hal ini media massa tentunya dituntut berinovasi melakukan transformasi digital untuk menjaga keberlanjutan bisnisnya. Seperti yang diketahui, penggunaan teknologi digital nyatanya dapat berpengaruh pada perubahan cara bisnis dan layanan suatu media kepada audiens. Disini, media juga dituntut untuk memahami kebutuhan pasar dengan memproduksi berita sesuai dengan target pasar dan *platform* media.

Adanya perubahan ini membutuhkan sebuah kreativitas serta inovasi dalam menciptakan konten. Selain itu, diperlukan kemudahan distribusi akses ke berbagai platform media sosial. Di samping itu, hal yang perlu dipikirkan ialah

bagaimana mempertahankan kualitas jurnalisme yang esensinya untuk melayani publik. Dalam webinar *Independent Media Accelerator*, tentang “*Tantangan Transformasi Digital Media*,” turut hadir beberapa narasumber, seperti CEO Info Media Digital/Tempo Wahyu Dhyatmika, *News Partner Manager Google* Ivan Tanggono, Pemimpin Redaksi IDN Times Uni Lubis dan Ketua Dept. Dana Usaha Asosiasi Media Siber Indonesia (AMSI) Erik Somba dengan penanggap *Co Founder* Kok Bisa Ketut Yoga Yudistira, dan Jurnalis Penggiat Teknologi dan *Founder Binocular* Atmadji Sapto Anggoro. CEO Info Media Digital/Tempo Wahyu Dhyatmika mengatakan bahwa transformasi digital selalu membicarakan tiga aspek, antara lain konten, teknologi serta bisnis. “Transformasi digital itu ada tiga aspek, pertama selalu berbicara tentang konten. Selanjutnya yang tidak kalah penting pada teknologinya. Bagaimana kita beradaptasi menyiapkan infrastruktur untuk transformasi digital dari aspek teknologi”.



Gambar 4. 1 Transformasi teknologi

Selanjutnya pada aspek bisnis, bagaimana sebuah media konvensional atau media tradisional bisa bertahan melakukan transformasi digital. Sehingga tantangannya pada saat ini bagaimana mencari model bisnis yang tepat lantaran digital platform memiliki variasi-variasi yang sangat banyak terkait *revenue stream* dan bisnis model sehingga perlu diperhatikan kejelian dalam memilih

segmen audiens dan kemudian menciptakan model bisnis yang sesuai dengan segmen audiens produk yang disukai.

Situasi inilah yang memungkinkan media tidak hanya memiliki satu model bisnis dan produk. Beberapa media melakukan subscription, membership, dan advertiser. Selain itu juga terdapat model bisnis data dan *research*. Oleh karenanya, setiap bagian produk bisnis memiliki hitungan yang berbeda. Sementara itu, untuk mengatasi tantangan transformasi digital saat ini, dibutuhkan kolaborasi antar media. Jadi antara media yang *dealing* depan yang sudah punya *knowledge public* bagus itu ditugaskan mengajari usaha-usaha media rintisan. Oleh sebab itu para pelaku media digital berusaha untuk sama-sama membuat ekosistem dalam media yang sehat, bukan hanya kontennya tetapi juga sehat dalam bisnisnya “jadi *revenue*nya datang dari berbagai sumber. Sehingga bisnis model media tidak bisa hanya mengandalkan satu sistem *revenue*,” pungkas Direktur media Radar Lampung.

Pengamat media dan dosen Universitas Multimedia Nusantara Ignatius Haryanto (2022), mengatakan, disrupsi digital di bisnis media massa memang tak terhindarkan. Sehingga, keputusan media sepenuhnya bertransformasi ke platform digital bisa dimaklumi. Hanya saja, transformasi ini menurutnya harus diikuti dengan inovasi dan menjaga kualitas konten. Apalagi tantangan dari industri media digital yakni pemasukan dari iklan yang umumnya tak sebesar media cetak. Kompetisi mendapatkan ceruk iklan lebih sulit karena bersaing dengan perusahaan teknologi global. “Persaingannya berat dan banyak media online harus berkompetisi merebut iklan dengan perusahaan besar seperti Google, Facebook, Youtube dan sebagainya”.

4.2 Parable of Boiled Frog: Profil Resistensi dan Ketidakberdayaan

Belajar

Profil belajar dalam organisasi dapat dipetakan melalui konsep transfer pengetahuan model SECI dan konsep *learning organization*. Belajar sendiri secara umum dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis dalam

mengembangkan kapasitas pengetahuan yang dimiliki oleh individu maupun 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.

Adapun menurut Senge (2018), intisari dari *learning organization* terdapat pada lima disiplin ilmu pembelajaran, pembelajaran yang senantiasa dilakukan dan mempraktekkan ide-ide yang sudah dibuat. Kelima disiplin ilmu pembelajaran itu adalah:

1. Penguasaan masing-masing individu (*personal mastery*). Pembelajaran yang berguna untuk mengembangkan kapasitas personal dalam organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dan membuat sebuah lingkungan organisasi yang mendorong semua anggota organisasi untuk mengembangkan diri untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan bersama.
2. Mental models, proses berpikir atau merenungkan, klarifikasi yang terus menerus, meningkatkan pemahaman diri tentang perkembangan global, bagaimana mereka melihat bentuk action dan keputusan yang dibuat.
3. Menyebarkan visi (*shared vision*). Membangun kesadaran dan komitmen dalam sebuah kelompok, dengan membangun sebuah gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai serta adanya kaidah serta pedoman praktis yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Tim Pembelajaran (*team learning*), mentransformasi pembicaraan dan keterampilan berpikir kolektif sehingga individu di dalam grup tersebut dapat mengembangkan intelegensi secara handal dan kemampuan yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah bakat yang ada pada anggota organisasi tersebut.
5. System thinking, bagaimana cara berpikir, dan sebuah bahasan bagaimana menggambarkan dan memahami, kekuatan dan hubungan timbal balik menggambarkan bentuk perilaku dari system

Berdasarkan hasil penelitian, profil lima kedisiplinan belajar di atas tidak dapat terbentuk ke dalam profil belajar media Haluan Lampung karena SDM di sana mengalami fenomena sebagaimana yang diilustrasikan di dalam *the parable of boiled frog*. Perumpamaan tersebut secara umum menjelaskan sebuah ilustrasi maladaptasi dimana seekor katak gagal dalam menangkap sinyal perubahan suhu air di sekitarnya membuat katak akhirnya mati terbus merupakan sebuah

permisalan yang tepat bagi organisasi yang tidak peka dengan perubahan-perubahan kecil yang terjadi namun tidak dianggap penting.

Ketidakmampuan merespon berbagai masalah atau perubahan kecil dalam organisasi diibaratkan bagaikan katak yang terebus. Masalah terlambat ditangani karena sudah terlanjur menjadi besar. Perumpamaan “katak rebus” sebagaimana diilustrasikan di atas seringkali digunakan dalam manajemen strategis untuk mengingatkan para pemimpin agar senantiasa mawas diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal yang terjadi secara bertahap termasuk perubahan yang terjadi di pasar, sumber daya manusia, maupun perubahan teknologi (Burke, Trhant, dan Koonce: 2015).

Fenomen 1: Koran cetak masih menghasilkan keuntungan

Mencermati cepatnya peralihan model bisnis media dari konvensional menuju online mengakibatkan media Haluan Lampung turut menerima dampak signifikan. “Semakin banyak para pembaca beralih platform menuju media online, semakin sedikit tingkat penjualan harian cetak dan surat kabar Haluan Lampung”, demikian ungkap Kepala Redaksi media tersebut. Fakta ini mendorong Haluan Lampung turut mengambil peran untuk beralih platform meskipun tidak secara utuh. Pimpinan redaksi Haluan Lampung menilai pendapatan terbesar yang diterima oleh perusahaan masih berasal dari koran cetak. Dia mengatakan hasil penjualan produk cetak saat ini sudah dapat menutup ongkos produksi. “Jadi ibaratnya kami cetak koran tanpa ada iklannya, kami masih bisa menikmati keuntungan,” katanya. Dengan kondisi ini, kata pimpinan redaksi Haluan Lampung, tidak ada alasan bagi perusahaan untuk menghentikan produksi surat kabar cetak. Meskipun terjadi penurunan oplah cetak, tetapi tidak terlampaui drastis akibat loyalitas pembaca berlangganan di tengah tren digitalisasi.

Fenomen 2: Digitalisasi cukup direspon sebagai kecenderungan umum

Pimpinan redaksi dan Manajer SDM Haluan Lampung menjelaskan bahwa pembahasantidak terlalu detail dan lengkap, sifatnya umum saja, dibahas dalam rapat minilokakarya perusahaan setiap bulannya. Tidak ada diskusi khusus yang membahas digitalisasi media pemberitaan yang terjadi. Proses digitalisasi yang luput dari perhatian pemangku kebijakan Haluan Lampung membuktikan bahwa

minimnya kesadaran terhadap dampak yang timbul apabila permasalahan ini terus berlanjut. Isu yang tidak “seksi” ini menjadi layak untuk diabaikan karena berbagai pihak tidak menyadari berbagai kosekuensi yang ditimbulkan dari digitalisasi tidak hanya dari sisi perubahan namun juga soal keberlanjutan dan kelestarian Haluan Lampung secara eksistensial.

Fenomen 3: Ego Program dan sakralisasi senioritas sebagai tembok penghalang belajar

Berdasarkan hasil wawancara mendalam ada beberapa hal dari hasil penelitian juga menunjukkan terjadinya ketidakmampuan belajar dimana informan setingkat Manajer SDM mengatakan bahwa setiap tahun anggota redaksig atau seksi mengajukan anggaran, semua meminta dana yang besar untuk menunjang kegiatan yang direncanakan, walaupun kadang kesannya kegiatan itu tidak terlalu penting untuk mencapai target program. Program yang berkaitan langsung dengan pengembangan kreativitas SDM dan digitalisasi, seperti penuturan Manajer SDM bahwa tugas tugas jurnalistik maupun non jurnalistik yang diemban oleh SDM dari Haluan Lampung masih tumpang tindih antara tugas peliputan, investigasi, editing, penyusunan konten, tampilan gambar, dan proses pembelajaran maupun pengembangan organisasi. Staff yang lain juga mengatakan SDM (sumber daya manusia) seperti jurnalis, editor, dan redaktur banyak bebannya, semua program harus dipegang.

Permasalahan lain yang juga muncul ketika bawahan dan atasan tidak harmonis karena pola komunikasi yang buruk. Adab sopan santun saat berbicara harus benar-benar dijaga antara atasan dan bawahan. Kasus ini terjadi ketika ada pertemuan antar anggota redaksi, editor dalam lokakarya digital lintas sektor. Pertemuan tersebut diikuti oleh kepala anggota redaksig yang baru dilantik dan staff yang sudah senior. Staff tersebut dianggap terlalu banyak berbicara dibandingkan dengan kepala anggota redaksig. Hal ini menyebabkan ketersinggungan, staff yang sebenarnya mempunyai potensi cukup bagus akhirnya diberhentikan.

“Senioritas sebagai tembok penghalang untuk belajar” informan yang menjabat sebagai kepala redaksi juga menceritakan bahwa dewan redaksi yang

praktek di Haluan Lampung banyak levelnya, mulai dari yang junior sampai yang sangat senior. Tetapi kenyataannya salah satu penghambat proses belajar dan perubahan yang paling banyak justru dari editor senior yang sudah puluhan tahun praktek di lapangan. Pernah ada satu kasus yang ditangani oleh anggota redaksi tersebut bersama dengan dua orang anggota redaksi lain yang lebih junior. Munculnya ego program karena semua pihak merasa paling berhak untuk mendapatkan perhatian terutama masalah support dana. Hal ini menyebabkan semua anggota redaksi berjalan sendiri-sendiri.

Anggota redaksi yang secara hierarki organisasi merupakan bawahan dari dewan redaksi dan editor mau tidak mau harus “manut” dengan atasan. Kemudian ada permasalahan komunikasi yang terjadi antara bawahan dan atasan. Lebih tragis lagi apabila ketersinggungan tersebut terjadi pada atasan terhadap bawahan. Atasan yang mempunyai kekuasaan lebih terhadap bawahan akan melakukan tindakan ‘pembelajaran’, salah satunya adalah dengan pemutasian pegawai. Ilmu yang tidak diupdate dan rasa senioritas membuat anggota redaksi sulit menerima pendapat dari teman sejawat.

Fenomen 4: Tidak proaktif dan persepsi parsial terhadap digitalisasi media

Staff Pengembangan SDM menyatakan bahwa dinas kesehatan sekarang terus menggalakkan usaha preventif dan promotif seperti kreasi media, walaupun pelaksanaan kelas itu sendiri belum maksimal. Pihak redaksi berusaha turun langsung ke dalam pelatihan kemudian berkumpul supaya fokus untuk pembelajaran. Apakah kegiatan tersebut mempunyai daya ungkit atau tidak terhadap pembentukan pola pikir kreatif dan inovatif?, tidak ada jawaban tegas yang bisa memberikan gambaran terhadap korelasi tersebut. Pada tahun 2020 ada pelatihan konten kreasi dan media digital kreatif yang dilaksanakan tetapi setelah dievaluasi pelatihan tiga hari dengan 7 modul tidak mungkin efektif. Demikian juga dengan praktek yang hanya menggunakan lembar kerja tidak terlalu bermanfaat karena peserta pelatihan tidak bisa langsung melihat kasus aplikasikan.

Selanjutnya penyusunan program kegiatan di Haluan Lampun sifatnya rutin setiap tahun dan juga repetitif. Menurut kepala seksi perencanaan seharusnya

Haluan Lampung mampu mulai menggali potensi digital sesuai dengan kondisi di wilayah masing-masing. Hal ini menyebabkan program yang berjalan belum mampu menjawab berbagai permasalahan. Kondisi spesifik yang membutuhkan penanganan khusus belum tersentuh oleh stakeholder. Karena fungsi audit tidak berjalan sebagaimana mestinya tindakan yang dilakukan bersifat “kira-kira”. Kira-kira langkah preventif dan promotif ini merupakan langkah yang tepat untuk mengatasi masalah. Penerapan pemetaan permasalahan dengan metode hulu dan hilir belum berjalan. Kemudian pelatihan yang dilakukan hanya sekedarnya saja, baik dari sisi teori maupun praktik. Tidak ada evaluasi untuk melihat sejauh mana pelatihan tersebut mampu meningkatkan ilmu dan skill digital. Pengembangan SDM hanya menjadi agenda rutin tahunan. Mindset yang penting ada kegiatan, merupakan hal yang lumrah terjadi. Sudah menjadi rahasia umum kalau kepentingan anggaran lebih mendominasi dari pada kepentingan program pembelajaran.

Kesibukan mengerjakan administrasi redaksi dan editing serta liputan ke lapangan membuat diskusi isu penting pengembangan kreativitas menjadi tidak optimal. Semua waktu dan tenaga dicurahkan untuk mengerjakan agenda yang bersifat rutinitas saja. Fenomena ini bagaikan kacamata kuda yang dipakai oleh Haluan Lampung sehingga kemampuan melihatnya terbatas.

Fenomen 5: Hindari konflik sekalipun mengasah sensitivitas

Budaya ketimuran selalu berusaha menghindari konflik dengan orang lain, berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan teman sejawat disatu sisi terkadang memunculkan sikap tidak tegas seorang pemimpin terhadap pelanggaran yang dilakukan bawahannya. Pimpinan redaksi memang tidak mempunyai kewenangan penuh untuk melakukan pergeseran anggota internal, namun rekomendasi-rekomendasi yang bersifat informal terkadang juga mampu mempengaruhi kebijakan tersebut. Di sisi yang lain rasa kesetiakawanan, kasihan dan tidak enak hati lebih mendominasi disaat keputusan pergeseran pejabat sebenarnya perlu dilaksanakan. Posisi manajer tertentu yang dianggap tidak strategis sehingga peran-perannya tidak berjalan sebagaimana mestinya. Jabatan dalam sebuah organisasi sangat berpengaruh bagi seseorang.

Tidak terlalu penting karya apa yang mampu dihasilkan tetapi jabatan apa yang didapatkan merupakan tradisi yang begitu kuat dalam dunia birokrasi. Orang berlomba untuk menduduki posisi bergensi tanpa peduli dengan berbagai konsekuensi yang mengikutinya. Salah satu ciri kegagalan manajer untuk belajar ketika cenderung menghindari permasalahan besar dan kompleks

Fenomena-fenomena sebagaimana dipotret di atas menghasilkan resistensi terhadap perubahan khususnya mengenai proses dan pengarusutamaan media pemberitaan digital. Ketidakterdayaan 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.

