

## Analisis Faktor-Faktor Penghambat dalam Perubahan Organisasi

<sup>1</sup>Layla Nurul Sakinah, <sup>2</sup>Nuri Aslami

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

E-mail: [laylanurul1234@gmail.com](mailto:laylanurul1234@gmail.com), [nuriaslami@uinsu.ac.id](mailto:nuriaslami@uinsu.ac.id)

### ABSTRACT

*Organizational change is the process of moving an organization from its current state to a desired future state in order to improve its performance. However, many businesses continue to fail and refuse to adapt. The purpose of this research is to uncover the elements that hinder organizational change. The author's variable that hinders organizational change uses qualitative research methods. To describe the data in this study, various expert opinions and information from various literature sources were used. According to the findings, two elements contribute to resistance to change: the opposition caused by the business person and the failure to build an organizational culture that can support the change process. To ensure successful change, we need to integrate systems, processes, and behavior (people) approaches. Leaders act as agents of change not only while on projects, but throughout daily activities.*

**Keywords:** *Organizational Change, Inhibiting Factors*

### ABSTRAK

Perubahan organisasi adalah proses perpindahan organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Namun, banyak bisnis terus gagal dan menolak untuk beradaptasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap unsur-unsur yang menghambat perubahan organisasi. Penulis variabel yang menghambat perubahan organisasi menggunakan metode penelitian kualitatif. Untuk mendeskripsikan data dalam penelitian ini, digunakan berbagai pendapat ahli dan informasi dari berbagai sumber literatur. Menurut temuan, dua elemen berkontribusi terhadap resistensi perubahan: oposisi yang disebabkan oleh personel bisnis dan kegagalan untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung proses perubahan. Untuk memungkinkan transformasi yang sukses, kita harus mengintegrasikan pendekatan ke sistem, proses, dan perilaku (orang). Pemimpin adalah agen perubahan tidak hanya dalam proyek, tetapi juga dalam operasi sehari-hari.

**Kata kunci:** *Perubahan Organisasi, Faktor-faktor Penghambat*

## **PENDAHULUAN**

Segalanya akan berubah, termasuk apa yang dihadapi perusahaan, baik di dalam maupun di luar. Tidak hanya dalam proyek, tetapi juga dalam aktivitas sehari-hari.

Sebuah organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan dan teknologi yang berubah dengan cepat. Organisasi terkadang menjadi rentan, pasif, dan membosankan, sehingga perubahan organisasi harus dipaksakan, jika tidak, organisasi ini akan tergeser dan tertinggal jauh di belakang para pesaingnya.

Banyak organisasi yang gagal beradaptasi dengan perubahan, akhirnya tertinggal dari pesaing, dan akhirnya organisasi menjadi mati atau pasif.

Oleh karena itu, jika struktur organisasi yang ada tidak dapat mendukung perubahan yang terjadi, maka organisasi tersebut harus mengubah struktur organisasi menyesuaikan sumber daya manusianya.

Mungkin ada pihak dalam perkembangan ini yang ingin mempertahankan status quo dan menolak perubahan yang terjadi. Memahami elemen-elemen yang mendorong perubahan sangat penting agar proses perubahan berfungsi dengan lancar dan dikelola dengan baik dan efisien.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menghambat proses perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu:

1. Suatu organisasi tidak dapat berkembang dalam menghadapi persaingan karena tidak dapat mengungguli pesaingnya dalam hal efisiensi, kualitas, atau kemampuan untuk berinovasi produk dan layanannya.
2. Ekonomi politik dan dinamika global memiliki dampak yang signifikan terhadap perusahaan dan mengharuskan mereka untuk memutuskan bagaimana dan di mana menciptakan barang dan jasa.
3. Pengaruh demografi pada kinerja pekerjaan memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerja mereka sendiri saat mengevaluasi karyawan.
4. Banyak organisasi harus berubah agar manajer dan karyawan di semua tingkatan dapat melaporkan perilaku yang tidak pantas.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah, yaitu “ Faktor-faktor apa saja yang dapat menghambat dalam proses perubahan organisasi? “

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dalam perubahan organisasi.

## **KAJIAN TEORI**

### **2.1 Perubahan Organisasi**

Menurut Atkinson dan Brooten, perubahan adalah suatu proses yang menciptakan perubahan pola perilaku individu atau institusi dengan mentransformasikan sesuatu atau seseorang dari keadaan sebelumnya. Pengetahuan, sikap, perilaku, individu, dan perilaku kolektif merupakan empat tahapan perubahan yang harus dipahami.

Perubahan organisasi adalah proses transisi organisasi dari kondisi saat ini ke yang diinginkan masa depan untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi metode baru atau lebih baik untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan nilai bagi pemangku kepentingan dan melebihi harapan.

Menurut Desplaces (2005), perubahan organisasi, biasanya memiliki konsekuensi samping negatif. Pergeseran tersebut, menurut Abrahamson (2000), akan menghasilkan peristiwa “dramatis” yang harus dihadapi semua anggota organisasi.

Menurut Desplaces (2005), sebuah penelitian yang mengutip Poras dan Robertson (1992), kebijakan yang diterapkan oleh organisasi hanya membawa keuntungan positif bagi organisasi sebesar 38% dari waktu. Meskipun perubahan organisasi tidak serta merta memberi manfaat bagi keberhasilan organisasi, perubahan itu menghadirkan banyak teknik yang meyakini pentingnya perubahan dalam suatu organisasi.

## **2.2 Target Perubahan**

### **2.2.1 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah aset berharga bagi setiap perusahaan. Akhirnya, sebuah organisasi mengembangkan kompetensi dalam bakat dan kapasitas personelnya. Oleh karena itu, keunggulan dalam organisasi ini, struktur organisasi harus dipantau secara teratur untuk menentukan cara yang paling efektif untuk memotivasi dan mengatur sumber daya manusia untuk belajar dan menggunakan keahlian mereka.

### **2.2.2 Sumber Daya Fungsional**

Nilai perusahaan dapat ditingkatkan melalui perubahan struktural, budaya dan teknologi. Melakukan transisi dari fitur ke produk, seperti melalui pengembangan metodologi pengembangan produk baru. Perubahan struktur fungsional dapat membantu dalam penyediaan ketentuan bagi orang untuk melaksanakannya.

### **2.2.3 Kemampuan Teknologi**

Keterampilan teknologi memberi bisnis potensi luar biasa untuk menemukan kembali diri mereka sendiri untuk memanfaatkan peluang pasar. Di tingkat organisasi, perlu menciptakan lingkungan di mana kemampuan teknologi mereka dapat diubah menjadi nilai-nilai pemangku kepentingan.

### **2.2.4 Kemampuan Organisasi**

Suatu organisasi dapat memanfaatkan potensi teknologi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan fungsional melalui struktur dan budaya organisasi. Perubahan organisasi sering memerlukan menghubungkan orang dan fungsi untuk meningkatkan potensi mereka untuk menciptakan nilai.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian adalah pendekatan ilmiah untuk mengumpulkan informasi untuk tujuan tertentu. (Lasa, 2009:207). Kata ilmiah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengacu pada pengertian atau pemenuhan syarat (aturan) ilmu pengetahuan untuk memperjelas kebenaran.

Peneliti menggunakan teknik kualitatif dalam penelitian ini, yang dimaksudkan untuk memahami kejadian-kejadian yang dihadapi oleh subjek penelitian. Lebih tepat dan dapat diterima untuk melakukan penelitian tentang perilaku, sikap, motivasi, persepsi, dan perilaku subjek. (Moleong) (2007: 6).

Pada penelitian ini, penulis mendeskripsikan elemen-elemen yang menghambat perubahan organisasi. Beberapa perspektif ahli digunakan untuk mendeskripsikan dan menguraikan data. Jadi, dengan menggunakan beberapa pendekatan, penelitian ini diproyeksikan untuk memberikan informasi yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang menghambat perubahan organisasi.

### **3.1 Teknik Pengambilan Data**

Setelah metodologi penelitian ditentukan, langkah selanjutnya adalah menentukan teknik pengumpulan data yang akan digunakan. "Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama penelitian adalah untuk memperoleh data." (Sugiono, 2005: 62).

Prosedur pengumpulan data sangat penting dalam sebuah penelitian karena penulis menggunakannya untuk memperoleh data untuk analisis dan penarikan kesimpulan. Penulis menggunakan penelitian kepustakaan sebagai pendekatan pengumpulan data dalam penelitian ini.

Mestika Zed (2003) mendefinisikan studi literatur sebagai "penilaian yang diharapkan dengan cara mengumpulkan data perpustakaan, membaca dan mencatat, dan bahan penelitian".

Teknik pengumpulan data penelitian ini melibatkan pengumpulan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian dari jurnal ilmiah, literatur, dan penulis. Tinjauan pustaka ini dilakukan untuk mengumpulkan pengetahuan teoritis sehingga hasil ilmiah memiliki landasan teori yang kokoh. Data penelitian ini didasarkan pada buku dan jurnal yang relevan dengan penelitian penulis.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yang dalam penelitian ini berupa pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang menghambat terjadinya perubahan dalam suatu organisasi.

## **PEMBAHASAN**

Istilah "organisasi" berasal dari kata Yunani organon, yang berarti "alat". Banyak ahli mendefinisikan organisasi, tetapi pada dasarnya sama saja, oleh karena itu penulis dapat menyimpulkan bahwa organisasi adalah sistem dimana individu berinteraksi untuk menggunakan sumber dayanya untuk mencapai tujuan bersama.

Akar tantangan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang harus dihadapi organisasi semakin luas dan rumit seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Isu-isu ini menjadi lebih parah karena tingkat perubahan meningkat. Kita belajar dari pengalaman bahwa ada banyak hal yang belum pernah kita alami sebelumnya dan bahwa kesulitan tidak naik secara linier. Akibatnya, bisnis harus terus-menerus merencanakan untuk mengantisipasi dan merespons perubahan.

Banyak pengalaman organisasi menunjukkan bahwa satu-satunya organisasi yang dapat bertahan adalah mereka yang terus mengembangkan diri melalui pengembangan organisasi. Bahkan, sering muncul dalam kasus-kasus ketika ada kemajuan yang kurang karena keengganan orang untuk mengikuti perubahan sebagai anggota organisasi, di mana perubahan dapat menyebabkan keseimbangan moral. Hal ini menghasilkan penyakit manusia sebagai anggota masyarakat atau kegiatan yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga organisasi harus dikembangkan untuk menilai, beradaptasi, regenerasi, dan mengatur organisasi.

Ada banyak alasan mengapa bisnis ingin mempertahankan sesuatu apa adanya dan menolak untuk berubah. Perubahan resistensi adalah sesuatu yang terjadi sepanjang waktu.

Menurut Herberthy Kaufinant dalam bukunya yang berjudul “ The Limit of Organization Change (1985:8), faktor-faktor penghambat sebuah organisasi dikelompokkan menjadi 3 kategori besar, yaitu:

1. Keinginan untuk hidup berdampingan secara damai (mengakui manfaat kolektif dari stabilitas). Pola perilaku yang disepakati telah dihasilkan sebagai suasana kerja yang menghasilkan kehidupan organisasi yang menghasilkan keberadaan yang stabil dengan rasa aman dan persahabatan yang sangat baik antar individu terkait dengan norma-norma organisasi. Akibatnya, ada risiko bahwa hal itu dapat menghasilkan gangguan dan ketidakpuasan, yang akan menyebabkan ketidakstabilan organisasi.
2. Pertimbangan lawan potensial untuk mempengaruhi perubahan.  
Penentangan internal dan eksternal terhadap perubahan organisasi, baik secara pribadi maupun profesional. Resistensi ini bisa timbul karena berbagai penyebab, antara lain:
  - a. Untuk menjaga situasi yang dianggap sangat baik dan disukai (*prevailing advantage*).
  - b. Untuk menjaga kualitas yang sudah ada (*protection of quality*) , dikhawatirkan perubahan organisasi dapat mengganggu kualitas barang yang telah dicapai.
  - c. Kekhawatiran mengenai biaya perubahan (*psychic cost of change*), khususnya perubahan organisasi, terhambat dengan menimbang keuntungan perubahan terhadap pengeluaran yang harus dikeluarkan.

3. Ketidakmampuan untuk berubah (inability to change)

Menurut Herbert Kaufmant (1985:15), ketidakmampuan beradaptasi disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

a. Pembuatan mental (*Mental Blinders*)

Membentuk pola pikir organisasi antara lain melalui perilaku terprogram seperti halnya pengarahan, pengajaran, atau indoktrinasi yang dilakukan, sehingga ditanamkan pada seluruh anggota organisasi. Posisi diisi berdasarkan seleksi daripada keahlian.

b. Hambatan sistem (*Systemic Obstacles*)

Hambatan sistem adalah hambatan internal yang berkembang di antara orang-orang di perusahaan sebagai akibat dari kontrol eksternal, khususnya dari sistem organisasi.

Hambatan-hambatan tersebut meliputi: sumber daya yang terbatas (*restricted resources*), biaya yang terperangkap (*sunk cost*), akumulasi hambatan perilaku hukum (*accumulations of official constrain' son Behaviour*), hambatan perilaku tidak resmi dan tidak direncanakan, dan kesepakatan antar organisasi.

Soerjogoeritno E.R (2004) mengidentifikasi berbagai sumber perubahan, seperti:

1. Kegagalan untuk mengenali pentingnya perubahan
2. Tidak menguntungkan untuk mengubah lingkungan
3. Akan dilakukan perubahan yang bertentangan dengan prinsip organisasi.
4. Pemahaman tentang perubahan dan dampaknya
5. Diakui bahwa penyesuaian yang diusulkan bukanlah pilihan terbaik bagi organisasi.
6. Hanya sedikit kepercayaan pada mereka yang menawarkan rencana transformasi.
7. Terjadi ketidakadilan dalam pelaksanaan proses transformasi.

Resistensi terhadap perubahan yang mungkin muncul sebagai akibat dari kurangnya kesadaran akan kebutuhan dan konsekuensi dari tidak melakukan perubahan. Bentuk baku suatu perubahan tidak serta merta langsung terwujud dalam bentuk langsung. Penolakan tersebut dapat berbentuk pamer atau secara terang-terangan (eksplisit) dan segera diungkapkan melalui pengajuan protes, ancaman pemogokan, demonstrasi, atau cara lain (implisit) dan bertahap, seperti menurunnya pengabdian kepada organisasi, motivasi kerja, kesalahan kerja, absensi, dan sebagainya. Masalah lain, seperti kurangnya penyediaan infrastruktur terkini, juga dapat menjadi perhatian.

Menurut temuan penelitian, elemen penghambat perubahan dalam organisasi adalah kepentingan pribadi, kesalahpahaman, norma, dan keseimbangan kekuatan, serta berbagai faktor lainnya seperti nilai dan tujuan organisasi.

Alasan variabel manusia yang menjadi objek proses perubahan mempengaruhi ketakutan seseorang akan perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi belum berusaha untuk menciptakan budaya organisasi yang dapat mendukung proses transisi. Hal ini menunjukkan bahwa belum ada upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan budaya di dalamnya yang dapat mendukung proses transformasi.

Jadi, ada dua variabel yang berkontribusi terhadap resistensi terhadap perubahan: budaya yang dibawa ke dalam perusahaan oleh karyawan dan kurangnya upaya untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung proses transisi.

## KESIMPULAN

Perubahan organisasi adalah proses di mana perusahaan berubah dari satu keadaan ke keadaan lain untuk beroperasi lebih baik secara keseluruhan.

Tujuannya adalah untuk menciptakan cara baru atau lebih baik dalam menggunakan sumber daya dan kapabilitas untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam menciptakan nilai dan memberikan hasil yang diinginkan pemangku kepentingan.

Tanpa perubahan, dapat dipastikan bahwa usia organisasi saat ini tidak akan bertahan lama. Modifikasi organisasi sering dilakukan untuk menjaga organisasi beradaptasi dengan keadaan yang berubah.

Oleh karena itu, kita harus mengidentifikasi hambatan dalam organisasi. Seseorang harus mampu melihat dirinya sebagai agen perubahan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab. Pemimpin harus menggabungkan pendekatan sistem, metode, dan perilaku untuk memungkinkan perubahan (orang) yang berhasil. Pemimpin adalah agen perubahan tidak hanya dalam proyek, tetapi juga dalam operasi sehari-hari.

## DAFTAR PUSTAKA

Aswandi. 2001. *Perubahan Organisasi Perguruan Tinggi Swastadari Manajemen Keormasan ke Manajemen Profesional: Studi Kasus di Universitas Putih*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Chatab, N. 2009. *Mengawal Rancangan Pilihan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Siswanto & Sucipto, A. 2008. *Teori & Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.

Sobirin, A. 2009. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.

Syafaruddin. 2008. *Efektifitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategidan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta.

Winardi, J. 2008. *Manajemen Perubahan (Mangement of Change)*. Jakarta: Kencana.

Narbuko , C., & Achmadi. (2005). *Metodologi Peneltian*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Khatibah. (2011). *Penelitian Kepustakaan*. Jurnal Iqra', 36 - 39.

Widodo. (2004). *Cerdik Menyusun Proposal Penelitian*. Jakarta: Yayasan Kelopak.

Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Syafaruddin. (2008). *Efektifitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta.

Trompenaars, F. (1996). *Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy*. London Business School. 7: 51-68

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Waistell, J. (2006). *Metaphorical Mediation of Organizational Change Across Space and Time*. Journal of Organizational Change Management.19: 640-654

Winardi, J. (2008). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.