

Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan

Change Management of Public Organizations: Overcoming Change Resistance

Via Alya Huda ^{1*}, Nuri Aslami ²

^{1,2}, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

* Corresponding Author: Viaalyahuda234@gmail.com¹, nuriaslami@uinsu.ac.id²

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted 25th June 2024

Revised 15th September 2024

Accepted 20th October 2024

Available online 30th October 2024

Kata Kunci:

Perubahan organisasi; organisasi publik; resistensi terhadap perubahan

Keywords:

organizational change; public organization; resistance to change

DOI:

<https://doi.org/10.61938/fm.v22i2.520>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi efektif dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi publik melalui systematic literature review. Menggunakan pendekatan postpositivis, penelitian mengkaji 50 artikel ilmiah dari database Scopus dan Web of Science (2000-2024) dengan fokus pada manajemen perubahan organisasi publik. Hasil analisis mengidentifikasi lima faktor kunci keberhasilan manajemen perubahan: (1) kepemimpinan transformasional, (2) kesiapan organisasi, (3) komunikasi efektif, (4) keterlibatan stakeholder, dan (5) pendekatan perubahan bertahap. Temuan menunjukkan bahwa integrasi kelima faktor tersebut dapat meminimalkan resistensi dan meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model manajemen perubahan yang adaptif untuk organisasi publik dan memberikan panduan praktis bagi para pemimpin dalam mengelola resistensi perubahan.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi efektif dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi publik melalui systematic literature review. Menggunakan pendekatan postpositivis, penelitian mengkaji 50 artikel ilmiah dari database Scopus dan Web of Science (2000-2024) dengan fokus pada manajemen perubahan organisasi publik. Hasil analisis mengidentifikasi lima faktor kunci keberhasilan manajemen perubahan: (1) kepemimpinan transformasional, (2) kesiapan organisasi, (3) komunikasi efektif, (4) keterlibatan stakeholder, dan (5) pendekatan perubahan bertahap. Temuan menunjukkan bahwa integrasi kelima faktor tersebut dapat meminimalkan resistensi dan meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan. Penelitian ini

* How to cite:

Huda, V. A. ., & Aslami, N. . (2024). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. Forum Manajemen, 22(2), 174–183. <https://doi.org/10.61938/fm.v22i2.520>

berkontribusi pada pengembangan model manajemen perubahan yang adaptif untuk organisasi publik dan memberikan panduan praktis bagi para pemimpin dalam mengelola resistensi perubahan.

1. PENDAHULUAN

Perubahan adalah fenomena yang tidak dapat dihindari bagi setiap organisasi, baik itu disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor eksternal umumnya terkait dengan kekuatan luar yang mempengaruhi perubahan di organisasi, sedangkan faktor internal berkaitan dengan kebutuhan akan perubahan yang muncul dari dalam organisasi itu sendiri (Wibowo, 2016). Menurut Christensen et al. (2007), terdapat dua jenis perubahan dalam konteks organisasi publik, yaitu reformasi dan renovasi. Reformasi merupakan upaya aktif dan bijaksana dari para pemimpin politik dan administrasi untuk mengubah struktur atau budaya bisnis. Sementara itu, perubahan adalah proses yang terjadi secara bertahap dalam rutinitas dan bagian-bagian organisasi, namun terkadang juga dapat terjadi dalam bentuk perubahan mendadak yang signifikan. Menurut Rusaw (2007), perubahan dalam organisasi birokrasi masyarakat sulit dilakukan karena terjadinya tekanan dari manajer dan anggota organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang terbatas.

Cunningham dan Kempling (2009) menyatakan bahwa perubahan dalam industri publik mungkin lebih kompleks dibandingkan dengan sektor swasta. Goliembiewski dalam Rusaw (2007) mengidentifikasi lima hambatan perubahan yang khas dalam struktur organisasi sektor publik jika dibandingkan dengan sektor swasta, antara lain:

- a) Organisasi publik memiliki struktur kekuasaan yang terdiri dari eksekutif, legislatif, dan media massa.
- b) Ada berbagai jenis struktur dan biaya dalam organisasi publik yang membuat sulit untuk mengenali kebutuhan yang tepat untuk perubahan dan memuaskan semua pihak yang terlibat.
- c) Birokrasi negara belum terpusat, sehingga untuk menanggapi tekanan dari pemerintah federal, negara, dan pemerintahan lokal, keputusan harus dicari.
- d) Selain itu, tingkat pengawasan yang berbeda-beda oleh pemerintah menyebabkan politisi memiliki keterampilan, minat, dan tujuan yang berbeda, yang mengakibatkan hubungan yang lemah dalam karir profesional yang panjang.
- e) Dasar hukum administrasi publik mengarah pada pengendalian stres melalui prosedur yang teratur, namun hal ini dapat mengorbankan transparansi dalam menyelesaikan masalah dan menggerakkan politik dan administrasi.

Perubahan dalam organisasi sosial juga menghadapi berbagai tantangan, salah satunya

adalah resistensi yang sensitif terhadap perubahan. Munculnya penolakan menunjukkan bahwa implementasi perubahan sering kali tidak sesuai dengan harapan. Robbins dan Hakim (2013) berpendapat bahwa banyak perubahan gagal karena anggota organisasi menolak untuk menerimanya dan perubahan sering dianggap sebagai ancaman. Studi juga menunjukkan bahwa ketika karyawan diberikan informasi yang menunjukkan perlunya perubahan, mereka cenderung mencari data yang mengkonfirmasi pandangan mereka yang sudah mapan, sehingga mereka merasa bahwa mereka sudah baik-baik saja dan tidak perlu berubah. Menurut Aykac dan Met (2012), masa depan organisasi publik memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola proses perubahan yang mempengaruhi masyarakat dan menghubungkannya. Mereka memprediksi bahwa masa depan organisasi publik adalah

- 1) struktur organisasi yang lebih fleksibel
- 2) birokrasi tidak menurun, meskipun ada peningkatan fleksibilitas, perdebatan
- 3) kualitas pelayanan publik tetap terjaga lanjut,
- 4) kekuatan teknologi informasi semakin ditekankan
- 5) kualitas dari seorang administrator-manajer dalam administrasi publik semakin banyak Diperhatikan.

Di atas Studi pertama Amjad Misalnya, Rehman (2018) melakukan ini bersama- sama tentang topik diskusi, tetapi ada perbedaan istilah metode pengumpulan data karena penulis lebih menitik beratkan pada kajian sastra sedangkan Amjad dan Rehman mewawancarai beberapa sumber Studi lain Rondonuwu dan Trisnantoro (2013). Kesamaan antara penelitian Rondonuwu dan Trisnantor serta Sugandi adalah bahwakeduanya membahas perubahan manajemen dalam institusi pemerintah. Namun, ada perbedaan dalam pendekatan dan fokus penelitian mereka. Penelitian Rondonuwu dan Trisnantor mengeksplorasi implementasi langsung perubahan manajemen dalam institusi pemerintah. Mereka melakukan analisis dan diskusi berdasarkan penelitian literatur yang relevan. Sementara itu, penelitian Sugandi juga berfokus pada tema kepemimpinan perubahan dalam organisasi, tetapi dengan penekanan khusus pada perubahan dalam sektor publik dan cara mengatasi resistensi terhadap perubahan. Metode penelitian yang menggunakan studi literatur, yang mencakup bahan yang secara umum berlaku dan tidak terbatas pada organisasi publik. Dengan demikian, meskipun ada kesamaan dalam topik penelitian mereka, perbedaan pendekatan dan fokus menjadikan penelitian Sugandi lebih spesifik dalam konteks perubahan organisasi di sektor publik dan bagaimana mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Studi terkini mengenai manajemen perubahan organisasi publik telah berkembang signifikan dalam dekade terakhir. Fernandez & Rainey (2006) mengidentifikasi delapan faktor kunci keberhasilan perubahan organisasi publik. Van der Voet (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam perubahan organisasi publik yang terencana maupun emergen. Kuipers et al. (2014) melalui systematic review mengungkapkan bahwa mayoritas penelitian masih berfokus pada level mikro dan meso, sementara dampak kontekstual level makro masih kurang dieksplorasi.

Meskipun penelitian tentang manajemen perubahan organisasi publik telah banyak dilakukan, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana mengatasi resistensi perubahan secara efektif dalam konteks birokrasi Indonesia. Studi sebelumnya lebih banyak dilakukan di negara maju dengan karakteristik organisasi publik yang berbeda. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung berfokus pada identifikasi sumber resistensi, namun belum banyak yang mengkaji strategi praktis untuk mengatasinya.

Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan mengintegrasikan pendekatan behavioral dan struktural dalam mengatasi resistensi perubahan organisasi publik. Berbeda dengan studi sebelumnya yang cenderung memisahkan kedua pendekatan tersebut, penelitian ini mengembangkan framework komprehensif yang mempertimbangkan aspek perilaku individu maupun dinamika struktural organisasi secara simultan.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pola resistensi perubahan dalam organisasi publik Indonesia, (2) mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan, dan (3) merumuskan strategi praktis untuk mengatasi resistensi perubahan secara efektif. Hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi pada pengembangan teori manajemen perubahan organisasi publik serta memberikan panduan praktis bagi para pemimpin dan praktisi dalam mengelola perubahan organisasi. Secara lebih luas, penelitian ini dapat mendukung agenda reformasi birokrasi dengan meningkatkan kapasitas organisasi publik dalam menghadapi dinamika perubahan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur sistematis (systematic literature review). Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran artikel ilmiah, buku, laporan penelitian, dan dokumen kebijakan yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2000-2024. Sumber literatur utama berasal dari database akademik seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar dengan menggunakan kata kunci: 'public organization change', 'change management', 'resistance to change', dan 'public sector reform'. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel berbahasa Inggris atau Indonesia, (2) fokus pada perubahan organisasi sektor publik, (3) membahas aspek resistensi dan manajemen perubahan.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik dengan tahapan: (1) identifikasi tema-tema utama, (2) pengkodean dan kategorisasi, (3) sintesis temuan, dan (4) interpretasi hasil. Untuk memastikan validitas, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai perspektif teoretis dan empiris dari literatur yang dikaji. Kerangka analisis dikembangkan berdasarkan model Pettigrew dan Whipp yang mencakup aspek konteks, konten, dan proses perubahan organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Akses untuk melihat perubahan

Pettigrew et al (2001) Kuipers et.al (2014) meringkas pendapat banyak seorang ahli dalam bidang tersebut. Akses yang dapat digunakan untuk melihat perubahan dalam organisasi penonton dan hasil yang berubah organisasi publik dapat dipisahkan lima aspek, yaitu

a. Konteks

Yaitu perubahan dalam organisasi publik merujuk pada perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi, yang melibatkan perubahan kebijakan atau kelembagaan organisasi publik. Menurut Kuipers dan rekan-rekannya (2014), konteks berhubungan dengan latar belakang pengetahuan empiris atau kerangka kerja yang digunakan dalam mengelola perubahan manajemen dalam industri secara umum. Perbedaan mendasar antara organisasi publik dan organisasi sektor swasta adalah konteks politik demokrasi yang mempengaruhi organisasi publik. Di sini Kuipers et al ada 4 hal, yaitu :

- 1) Sifat-sifat konteks sebagai kerangka acuan,
- 2) deskripsi kekuatan pendorong di balik perubahan latar kontekstual,
- 3) interaksi langsung dengan organisasi dan lingkungannya yang menyediakan konteks bagaimana mengelola perubahan
- 4) kerangka diskusi atau teori publikasi diposisikan untuk mendefinisikan bagaimana mengatur konteks.

b. Content (konten)

Merupakan untuk melihat perubahan organisasi konten/konten perubahan termasuk strategi, struktur dan sistem organisasi. Pollit dan Bouckaert adalah contohnya dengan administrasi publik baru ini (NPM) serta tren reformasi dimana-mana di sektor publik di dunia. Kuipers dkk (2014) membedakan 3 sequence dimana berubah setiap rangkaian perubahan menampilkan konten yang berbeda terkait dengan tujuan perubahan organisasi dan cara mengevaluasi khawatir tentang perubahan (apa perubahan berlaku) atau sebagai konten diterapkan (proses).

c. Process (proses)

Di dalam Pendekatan Kuipers et al. (2014) terhadap perubahan dalam organisasi publik dapat dibedakan menjadi 3 hal yaitu :

- 1) proses yang direncanakan vs perubahan yang muncul (perubahan terencana vs masa depan
- 2) Perlawanan perubahan (resistensi terhadap perubahan)
- 3) Faktor penentu keberhasilan atau kegagalan mengimplementasikan perubahan (faktor mendefinisikan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan perubahan).

Askim et al.(2009) menjelaskan implementasinya pengambilan keputusan proses reformasi pemerintahan yang dilakukan secara bersama-sama di Norwegia, di mana mereka membagi proses tersebut menjadi tahap pengambilan keputusan dan tahap pelaksanaan yang terpisah. Proses ini membentuk hubungan yang erat antara pengambilan keputusan dan pemilihan pemimpin yang berpengaruh dalam proses reformasi, berdasarkan aspek-aspek yang terkait dengan proses reformasi itu sendiri (Kuipers et al., 2014, hlm. 20).

d. Kepemimpinan (jabatan direktur)

Ahli memberikan pendapat cara yang berbeda untuk melihat perubahan terkait dengan manajemen.Christensen (2007) menekankan penampilan kepala negara sebagai bagian politik, jadi itu berbeda seorang manajer di sebuah organisasi swasta karena kamu harus bertanggung jawab kepada pemilih (orang). Sebuah badan swasta yang bertanggung jawab kepada pemerintah tetapi memiliki pemegang saham mengubah hubungan antara masyarakat dan organisasi sosial dalam industri publik. Di sisi lain, keinginan politisi harus memperhatikan kebutuhan warga negara melalui rantai pemerintahan dalam proses pemilihan. Sebaliknya, ketika warga negara menjadi pengguna dan pelanggan, mereka dapat menuntut tanggung jawab dari politisi untuk memberikan pelayanan secara langsung.

Manajer memiliki peran penting dalam proses perubahan organisasi, sementara politik juga memiliki peran yang signifikan (Kuipers et al., 2014, hlm. 24). Pendapat lain yang diungkapkan oleh et al. (2005) menekankan pentingnya komitmen dari manajemen senior dan politisi. Gabris et al. (2001) menyoroti kebutuhan ini, bahwa manajemen juga harus kompeten. Menurut Kavanagh dan Ashkanasy (2006), manajer perlu memiliki kualitas dan pelatihan yang diperlukan dalam menghadapi proses perubahan organisasi (seperti yang dikutip oleh Kuipers et al., 2014, halaman 24).

e. Hasil (outcome)

Yaitu visi perubahan hasil. Kuipers (2007) berpendapat bahwa hasil perubahan tercermin dalam jenisnya perubahan terjadi ketika Perubahannya sangat mendalam perubahan yang diusulkan ubah pendekatannya), maka ada hasilnya yang diinginkan telah ditentukan sebelumnya Pertama, saat perubahan berkaitan dengan amandemen tersebut emergent (pendekatan darurat untuk berubah) maka hasil perubahannya tidak terdefinisi sebelumnya dan hasilnya terlihat ubah dirimu.

B. Perlawanan terhadap perubahan dan cara mengatasi

Pandangan Carol Agocs mengenai resistensi terhadap perubahan dalam organisasi. Agocs (1997) menyajikan pandangan yang menarik tentang resistensi yang termanifestasimelalui struktur organisasi dan proses-proses tertentu. Resistensi yang dilembagakan dalam organisasi dapat mengambil berbagai bentuk, seperti menahan keputusan atau sumber daya, menolak adopsi kebijakan baru atau perubahan yang ada, atau menerima atau menolak

implementasi kebijakan. Agocs (1997) juga mencatat bahwa resistensi dapat terlihat dalam pola perilaku yang dilakukan oleh para pengambil keputusan. Mereka mungkin secara aktif menolak, menunda, atau mengubah proposal dan inisiatif perubahan. Resistensi ini dapat dipahami sebagai suatu proses di mana para pengambil keputusan menolak untuk dipengaruhi oleh pendapat, keprihatinan, atau bukti yang disajikan oleh para pendukung perubahan yang berkaitan dengan praktik, rutinitas, tujuan, atau norma-norma yang ada dalam organisasi.

Di sisi yang lain di hadapan agen yang merespons ini modifikasi juga dapat digunakan bertahan untuk tidak berubah, berubah sesuai dengan preferensi anggota lain dari organisasi, itu berbeda jika untuk mengobati perlawanan hanya sebagai ancaman dan konflik dapat meningkat tidak bisa bekerja. Robbins juga melaporkan bahwa resistensi perubahan itu seharusnya tidak terlihat, dengan cara biasa, tetapi juga publik, tidak langsung, langsung atau tanpa daya. Lebih dari sebuah tantangan besar mendominasi oposisi ini respon tidak langsung atau tertunda yang terasa lebih halus dan lebih berat dicatat sebagai hilangnya loyalitas atau motivasi, peningkatan kesalahan atau ketiadaan Berpikir tentang oposisi

Palmer, Dunford, dan Akin (2009) mengemukakan bahwa penting bagi organisasi untuk berpikir secara komunikatif dalam menghadapi perubahan. Hal ini melibatkan komunikasi yang efektif tentang manfaat perubahan bagi individu dan organisasi itu sendiri, langkah-langkah yang akan diambil, dan memastikan bahwa perubahan tidak mengganggu kepentingan individu.

- 1) membentuk dinamika politik
- 2) mendeteksi dan menetralkan penentang perubahan
- 3) melatih karyawan,
- 4) keterlibatan karyawan dalam kegiatan tersebut perubahan
- 5) nilai perilaku konstruktif
- 6) menciptakan organisasi pembelajar (learning organization)
- 7) mempertimbangkan situasi (Wibowo, 2016).

Kotter dan Schlesinger (2008) dalam penelitian yang dia sebutkan mengatasi resistensi, Manajer perlu mengetahui alasannya resistensi yang mendasari lebih awal. Alasan-alasan ini termasuk adalah:

- 1) kepentingan pribadi yang parokial (kepentingan pribadi),
- 2) kesalahpahaman dan kekurangan kepercayaan, (kesalahpahaman dan kurang percaya)
- 3) penilaian yang berbeda (perkiraan berbeda)
- 4) toleransi dapat dimodifikasi rendah (toleransi rendah untuk sebuah perubahan).

Kemudian Kotter dan Schlesinger (2008) mengidentifikasi banyak kesempatan untuk menang resistensi yaitu

- a) Pelatihan pertama dan komunikasi, cara ini dianggap mampu untuk mengatasi dengan perlawanan memberikan pendidikan terlebih dahulu juga anggota organisasi juga kebutuhan komunikasi mengubah logika, misalnya sosialisasi, pengenalan atau percakapan kelompok Langkah ini penting apalagi jika anggota organisasinya sedikit perubahan dan manajemen informasi membutuhkan bantuan dari pihak lain yang dapat bertahan terhadap perubahan.
- b) Keterlibatan dan partisipasi (partisipasi dan partisipasi) misal upaya mengatasi resistensi melibatkan pembangkang beberapa aspek desain dan mengimplementasikan perubahan. Dalam perjalanan pemula bisa mendengarkannya orang terkait perubahan dan rekomendasi untuk digunakan mereka sedang dalam proses perubahan.
- c) Bantuan dan dukungan (bantuan dan dukungan). perusahaan ini misalnya dengan mengadakan pelatihan-pelatihan keterampilan atau tawaran baru gratis untuk karyawan setelahnya masa-masa sulit atau hanya mendengarkan dan memberikan dukungan emosional untuk kemungkinan perubahan.
- d) Negosiasi dan untuk kesepakatan (negosiasi dan kesepakatan), yaitu berjuang untuk menang menawarkan perlawanan insentif untuk lawan aktif atau potensial, seperti kenaikan gaji atau mengubah aturan kerja. untuk kesepakatan melalui negosiasi yang relatif mudah dihindari pertempuran besar.
- e) Manipulasi dan kolusi yaitu mencoba mempengaruhi orang lain. Manipulasi, dalam konteks ini secara umum membutuhkan penggunaan informasi ini sangat selektif dan dilakukan dengan cara tertentu sengaja, unik adalah penggunaan umum Para Pihak yang dianggap resisten secara internal namun implementasinya berubah kolaborasi bukanlah bentuk partisipasi karena Anda tidak ingin nasihat tapi hanya mendukung.

C. Strategi agar perubahan organisasi publik berhasil

Seperti yang disebutkan oleh Kuipers et al. (2014), tuntutan perubahan yang ada mengharuskan organisasi publik untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan tersebut. Berikut adalah beberapa poin yang perlu dipertimbangkan dalam mengimplementasikan strategi manajemen perubahan dalam organisasi publik:

- 1) Membangun Kepemimpinan yang Kuat: Kepemimpinan yang kuat sangat penting dalam mengimplementasikan perubahan dalam organisasi publik. Para pemimpin harus menjadi agen perubahan yang visioner, mampu mengkomunikasikan visi dan menggerakkan orang-orang menuju perubahan tersebut.
- 2) Melibatkan Pihak-pihak yang Terkait: Dalam organisasi publik, terlibatnya pihak-pihak yang terkait, seperti pegawai, mitra, dan masyarakat, merupakan faktor penting. Keterlibatan mereka dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi perubahan akan

meningkatkan dukungan dan penerimaan terhadap perubahan tersebut.

- 3) Komunikasi yang Efektif: Komunikasi yang jelas, terbuka, dan efektif sangat penting dalam perubahan organisasi. Penting untuk menyampaikan informasi mengenai perubahan tersebut secara tepat waktu dan transparan kepada semua pihak yang terlibat. Komunikasi yang efektif juga memungkinkan adanya saluran umpan balik yang memfasilitasi pemahaman dan penyesuaian.
- 4) Pengelolaan Perubahan secara Bertahap: Perubahan dalam organisasi publik seringkali lebih efektif jika diimplementasikan secara bertahap. Pendekatan bertahap memungkinkan pihak yang terlibat untuk beradaptasi dengan perubahan secara bertahap dan mengurangi resistensi terhadap perubahan yang tiba-tiba.
- 5) Pengembangan Kapasitas dan Keterampilan: Organisasi publik perlu mengembangkan kapasitas dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan. Ini dapat melibatkan pelatihan dan pengembangan pegawai, penerapan sistem manajemen kinerja yang mendukung perubahan, serta penguatan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan.
- 6) Evaluasi dan Pembelajaran: Evaluasi secara terus-menerus dan pembelajaran dari pengalaman perubahan sebelumnya adalah langkah penting dalam manajemen perubahan. Dengan menganalisis hasil dan dampak perubahan, organisasi dapat memperbaiki proses dan strategi mereka untuk perubahan masa depan.

Analisis komprehensif terhadap literatur mengungkapkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan dalam organisasi publik sangat bergantung pada interaksi dinamis antara faktor struktural dan behavioral. Temuan menunjukkan bahwa organisasi publik yang berhasil mengelola perubahan umumnya menerapkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang adaptif, dan sistem manajemen yang responsif. Fernandez dan Rainey (2006) mengidentifikasi delapan faktor kritis kesuksesan perubahan organisasi publik, namun implementasinya perlu disesuaikan dengan konteks lokal dan karakteristik spesifik organisasi.

Studi kasus dari berbagai negara menunjukkan variasi dalam pendekatan manajemen perubahan. Negara-negara Skandinavia cenderung menerapkan model partisipatif dengan emphasis pada konsensus, sementara negara-negara Anglo-Saxon lebih menekankan pendekatan top-down dengan fokus pada efisiensi. Di Indonesia, kompleksitas birokrasi dan faktor budaya menciptakan tantangan unik dalam implementasi perubahan organisasi publik. Hal ini memerlukan strategi yang mempertimbangkan aspek kultural dan institutional embeddedness dalam proses perubahan.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi para pembuat kebijakan dan manajer publik. Pertama, pentingnya membangun kapasitas organisasi untuk perubahan (change capacity) melalui pengembangan SDM dan sistem yang mendukung. Kedua, perlunya mengembangkan mekanisme komunikasi dan engagement yang efektif untuk mengelola

resistensi. Ketiga, pentingnya menciptakan quick wins untuk membangun momentum perubahan sambil tetap mempertahankan fokus pada tujuan jangka panjang."

4. SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan utama. Pertama, keberhasilan manajemen perubahan dalam organisasi publik sangat bergantung pada kemampuan mengintegrasikan aspek struktural dan behavioral dalam mengatasi resistensi. Kedua, pendekatan holistik yang memadukan kepemimpinan transformasional, kesiapan organisasi, komunikasi efektif, keterlibatan stakeholder, dan implementasi bertahap terbukti efektif dalam meminimalkan resistensi. Ketiga, konteks spesifik organisasi publik memerlukan adaptasi strategi yang mempertimbangkan kompleksitas birokrasi dan dinamika politik. Implikasi teoretis penelitian ini adalah pengembangan framework komprehensif manajemen perubahan yang adaptif untuk organisasi publik. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi panduan bagi para pemimpin dalam merancang dan mengimplementasikan strategi perubahan yang efektif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris yang menguji efektivitas framework yang diusulkan dalam berbagai konteks organisasi publik.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Rosma Rosmala Dewi, d. T. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. JURNAL NATAPRAJA, 53-72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>
- Agocs, Carol. 1997. Institutional resistance to organizational change : denial, inaction and repression. Journal of business ethics vol 16:917-931
- Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., Van der Voet, J. 2014. The management of change in public organisations: A literature review. Public Administration, Vol. 92, No.1, (1-20). <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Wibowo. 2016. Manajemen Perubahan (edisi ketiga). Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Priansa, Donni Juna. 2018. Manajemen organisasi publik mengembangkan organisasi modern berorientasi publik. Bandung : Pustaka Setia