



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 21318-21325

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peran Change Readiness dalam Menurunkan Resistensi terhadap Perubahan Organisasi: Tinjauan Literatur

Selfi Riani¹, Samsir², Jumiat Sasmita³

^{1,2,3}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

¹selfiriani15@gmail.com, ²samsir@lecturer.unri.ac.id, ³jumiat.sasmita@gmail.com

Abstrak

Perubahan organisasi telah menjadi sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari di era disrupsi global dan kemajuan teknologi yang masif. Meskipun demikian, pelaksanaan transformasi strategis sering kali menghadapi hambatan struktural dan psikologis yang besar berupa resistensi aktif maupun pasif dari anggota organisasi di berbagai tingkatan. Tinjauan literatur komprehensif ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran krusial kesiapan untuk berubah (*change readiness*) dalam memitigasi dan menurunkan tingkat resistensi terhadap dinamika perubahan organisasi. Melalui metode sintesis naratif konseptual terhadap 20 artikel ilmiah pilihan, artikel ini secara sistematis mengulas dinamika transisi dari berbagai dimensi, meliputi perspektif psikologis individu, kapabilitas struktural, peran kepemimpinan perubahan, hingga tata kelola manajemen pengetahuan. Hasil ulasan secara tegas menunjukkan bahwa *change readiness* tidak hanya bertindak sebagai pendorong utama, melainkan juga sebagai peredam kejutan operasional yang efektif menetralkan reaksi kognitif, gejala afektif, dan perilaku negatif karyawan. Faktor-faktor internal dan eksternal seperti *self-efficacy* yang kuat, komitmen organisasi yang mengakar, komunikasi kepemimpinan yang autentik, serta injeksi pemberdayaan psikologis terbukti secara signifikan memfasilitasi proses transisi yang mulus dan inklusif. Lebih jauh, kajian ini menemukan bahwa penciptaan ruang adaptif sangat krusial dalam mengatasi inersia birokrasi, terutama di sektor layanan publik. Kesimpulannya, manajemen perubahan yang sukses mutlak mensyaratkan pembangunan fondasi kesiapan yang matang pada fase pra-implementasi strategi, guna mengubah potensi resistensi dan penolakan akar rumput menjadi modalitas inovasi berkelanjutan yang sangat produktif.

Kata kunci: *Change Readiness, Resistensi Perubahan, Manajemen Perubahan, Kesiapan Organisasi, Tinjauan Literatur.*

1. Latar Belakang

Era globalisasi dan kemajuan teknologi yang bergulir sangat masif telah menghadirkan gelombang disrupsi berskala besar, yang pada gilirannya memaksa berbagai entitas dan organisasi di seluruh dunia untuk terus beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang sangat dinamis, rentan, dan teramat kompleks. Perubahan pada masa kini bukan lagi sekadar pilihan strategis yang bersifat periodik, opsional, atau sekadar langkah reaktif semata; melainkan telah bermetamorfosis sepenuhnya menjadi sebuah kebutuhan mutlak dan berkelanjutan demi menjaga relevansi serta kelangsungan hidup entitas tersebut di tengah ketatnya persaingan pasar global yang tidak menentu. Organisasi dituntut untuk terus bergerak secara proaktif guna menghindari jebakan stagnasi, yang mana kelompok dalam merespons perubahan dapat dengan cepat berujung pada kebangkrutan organisasional. Dalam lanskap operasional yang sangat kompetitif dan bertempo amat cepat ini, inisiatif seperti transformasi digital, otomatisasi sistem tata kerja, dan restrukturisasi operasional secara mendasar menjadi agenda utama yang tidak bisa dihindari bagi berbagai entitas, baik itu yang beroperasi di sektor swasta komersial maupun di sektor pemerintahan yang berfokus pada pelayanan publik. Kemampuan untuk merespons pergeseran tren secara lincah (*agile*) terbukti sangat menentukan posisi keunggulan bersaing sebuah instansi. Namun sayangnya, upaya transformasi ini sering kali memicu gelombang guncangan internal yang cukup hebat karena menuntut perombakan tata kelola dan prosedur kerja secara radikal, penyesuaian budaya serta nilai-nilai korporat yang sudah lama dianut, hingga evaluasi ulang secara menyeluruh terhadap kompetensi inti yang dimiliki oleh para sumber daya manusia di dalamnya. Hal ini pada akhirnya secara paksa mendorong para pegawai untuk beralih dari pola pikir yang konvensional menuju pola pikir adaptif yang lebih tangkas. Meskipun urgensi untuk melakukan perubahan ini telah disadari dan dipahami sepenuhnya oleh jajaran eksekutif di tingkat puncak, realita menunjukkan bahwa tingkat kegagalan implementasi strategi tersebut di lapangan masih tercatat pada angka yang sangat tinggi. Salah satu masalah fundamental dan spesifik yang secara konsisten menjadi batu sandungan utama dalam mengacaikan skenario transformasi adalah kemunculan resistensi yang kuat dari para pegawai, khususnya yang berada di level operasional. Fenomena penolakan ini sejatinya merupakan reaksi psikologis yang amat

kompleks, yang sering kali berakar dari rasa ketidakpastian yang akut terhadap masa depan karir, ketakutan mendalam akan hilangnya zona nyaman serta relevansi keahlian teknis yang selama ini sudah dikuasai, serta minimnya pemahaman komprehensif mengenai esensi dan visi baru yang tengah dibawa oleh pihak manajemen. Urgensi dari penelitian ini lantas menjadi sangat krusial dan mendesak, mengingat kerugian komprehensif yang ditimbulkan akibat kegagalan dalam mengelola resistensi ini sangatlah masif dan merusak. Penolakan dari pihak internal tidak hanya berhenti sebagai wacana ketidakpuasan belaka, melainkan dengan cepat bermanifestasi secara nyata dalam berbagai bentuk disfungsi operasional, seperti penurunan produktivitas kerja yang drastis, meningkatnya tingkat absensi pegawai, terbentuknya iklim kerja yang toksik dan penuh dengan kecurigaan antar divisi, hingga berpotensi bermuara pada sabotase operasional yang dilakukan secara terselubung. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan bagi jajaran manajemen untuk tidak hanya memfokuskan energi pada perancangan sistem fisik atau teknologi semata, tetapi juga secara aktif mengidentifikasi serta membangun kesiapan berubah (*change readiness*) secara matang. Kesiapan ini harus diposisikan sebagai fondasi pra-implementasi yang solid, yang berfungsi menjembatani kesenjangan ekspektasi yang lebar antara strategi rasional yang tertuang rapi di atas kertas dan kemampuan penerimaan emosional di tingkat akar rumput.

Dalam konteks penelusuran literatur akademis, analisis kesenjangan (*research gap*) dibentuk dengan mengintegrasikan secara kritis berbagai temuan dari dua puluh studi terdahulu yang relevan. Penelitian komprehensif oleh Grønvad dkk. [1] serta Shanti dkk. [2] menegaskan peran sentral efikasi diri, komitmen mendalam, dan proses *framing* narasi dalam membangun kapasitas adaptif pekerja; namun, studi-studi tersebut masih memisahkan variabel-variabel ini dan belum mengintegrasikannya secara spesifik dengan dinamika perilaku menyuarakan gagasan secara komprehensif di tengah krisis. Di sisi lain, deretan studi dari Ndruru dkk. [3], Khaw dkk. [4], dan Supriyanto & Maharani [5] menitikberatkan fokusnya pada pentingnya komitmen lintas hierarki level manajerial serta perilaku *employee voice*, namun sayangnya tidak menguji interaksinya secara mendalam dengan hambatan inersia birokrasi struktural dalam skenario restrukturisasi total yang penuh tekanan. Kesenjangan ini menunjukkan urgensi perlunya sebuah model narasi konseptual yang lebih holistik untuk melihat bagaimana faktor psikologis internal dan komitmen institusional bekerja secara simultan. Kesenjangan penelitian ini semakin diperjelas melalui analisis tajam terhadap studi dari Moric Milovanovic dkk. [6] dan Engida dkk. [7], yang menemukan fakta bahwa profil kesiapan laten dalam kelompok kerja dan kuatnya faktor inersia struktural sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kapasitas perubahan sebuah entitas. Meskipun demikian, mekanisme praktis manajemen perubahannya masih sering dipinggirkan dan diperlakukan sebagai variabel sekunder belaka. Temuan diskursif dari Rehman dkk. [8], Sania dkk. [9], serta Li dkk. [10] juga memperlihatkan adanya variasi polarisasi hasil terkait efektivitas ragam strategi penanganan resistensi, yang pada akhirnya menyisakan pertanyaan besar di ranah akademik mengenai taktik intervensi dan gaya kepemimpinan mana yang paling dominan dalam membentuk fondasi kesiapan berubah. Didukung pula oleh bukti empiris terbaru dari studi Amarantou dkk. [11], Oreg & Berson [12], Shulga [13], serta kajian dari Mangundjaya [14], terlihat jelas bahwa meredam resistensi dan membangun kapabilitas inovasi organisasi sangat bergantung pada suntikan pemberdayaan psikologis, penyediaan ruang adaptif yang aman, dan komunikasi kepemimpinan yang bermakna; yang sayangnya paradigma ini masih jarang diteliti murni melalui satu payung model ulasan literatur integratif, penyediaan ruang adaptif yang aman, dan komunikasi kepemimpinan yang bermakna; yang sayangnya paradigma ini masih jarang diteliti murni melalui satu payung model ulasan literatur integratif tanpa terdistraksi oleh campur tangan olah data kuesioner kuantitatif.

Melalui sintesis komparatif yang cermat dari studi Choi & Cho [15], Khaw dkk. [16], Rehman dkk. [17], Nisar dkk [18], serta Santoso dkk [19], letak kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini dapat dirumuskan dan diklaim secara tegas. Kebaruan esensial naskah ini terletak pada pengembangan sebuah ulasan konseptual multidimensi yang secara eksplisit menggabungkan gaya kepemimpinan perubahan sebagai stimulus eksternal penggerak, dinamika pergeseran demografis makro, dan pilar modal psikologis sebagai jangkar internal untuk memprediksi probabilitas penurunan resistensi karyawan. Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang cenderung membedah masalah secara parsial atau sangat bergantung pada validitas angka statistik kuesioner, penelitian ini murni menyajikan perbandingan literatur mendalam yang menyasar ragam respons kognitif dan perilaku, sehingga memberikan perspektif baru yang jauh lebih segar, utuh, dan relevan dengan konteks kekinian. Secara fundamental konseptual, konstruksi penelitian ini bersandar kuat pada model keterbukaan dan kesiapan terhadap perubahan (*openness to change*) seperti yang diuji secara empiris dalam riset mutakhir Erlyani dkk. [20]. Kajian mereka mendalilkan bahwa kesiapan berubah pada hakikatnya adalah sebuah konstruk kognitif kolektif, di mana anggota organisasi merasa dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan kesiapan berubah pada hakikatnya adalah sebuah konstruk kognitif kolektif, di mana anggota organisasi merasa dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan memiliki tingkat pemahaman yang memadai terhadap arus informasi organisasi yang transparan. Teori ini secara strategis memposisikan komunikasi pra-perubahan sebagai titik mula krusial yang menentukan

seberapa lebar rentang sikap penerimaan atau penolakan karyawan terhadap seluruh intervensi strategis yang digulirkan oleh pimpinan.

Secara fundamental dan konseptual, fondasi bangunan penelitian ini bersandar dengan sangat kuat pada model keterbukaan dan kesiapan terhadap perubahan (*openness to change*) sebagaimana yang pernah diuji secara komprehensif dan empiris dalam riset mutakhir besutan Erlyani dkk.. Kajian mendalam dari para ahli tersebut mendalilkan sebuah pemahaman bahwa kesiapan berubah, pada hakikatnya, merupakan sebuah konstruk kognitif kolektif yang organik. Artinya, kesiapan adaptasi ini tidak dapat diinstruksikan secara mekanis maupun dipaksakan semata melalui mandat struktural hierarki dari manajemen puncak, melainkan berupa energi psikologis yang hidup, bertumbuh, dan terefleksi secara dinamis dari interaksi sosial keseharian antarindividu di dalam organisasi. Dalam konstruk ini, kesiapan hanya akan tumbuh subur di mana anggota organisasi merasa keberadaannya dihargai, pemikirannya dilibatkan secara aktif dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis, dan individu-individu tersebut memiliki tingkat pemahaman yang holistik serta memadai terhadap arus informasi organisasi yang berjalan secara transparan. Keterlibatan yang bermakna semacam ini secara otomatis menggeser posisi hierarkis karyawan dari sekadar objek pasif pelaksana kebijakan menjadi subjek proaktif yang merasa memiliki andil. Validasi terhadap pemikiran staf ini menstimulasi ikatan emosional dan rasa kepemilikan (*sense of ownership*), sehingga mereka merasa memikul tanggung jawab moral untuk bersama-sama menyukseskan agenda institusi. Konstruk teori ini secara brilian dan strategis memposisikan momentum komunikasi pra-perubahan sebagai titik mula krusial (*critical starting point*) yang kelak menentukan seberapa lebar rentang sikap penerimaan (*acceptance*) atau seberapa keras penolakan (*rejection*) karyawan terhadap keseluruhan paket intervensi strategis yang digulirkan oleh pimpinan. Penyampaian pesan yang transparan di fase awal (pra-keputusan) ini bertindak sebagai perisai preventif untuk menangkal disinformasi, kebingungan, dan rumor destruktif yang biasanya tumbuh subur di ruang ketidakpastian. Dengan meruntuhkan sekat kecurigaan sedari detik pertama, pihak manajemen sejatinya tengah menavigasi penyelarasan antara rasionalitas visi strategis korporat dengan daya penerimaan emosional di tingkat akar rumput, sehingga memastikan transisi dapat berjalan secara kohesif tanpa friksi yang berarti.

Pada puncaknya, fondasi teori psikologis tersebut kemudian dikombinasikan dengan harmonis melalui pendekatan tata kelola manajemen perubahan yang komprehensif. Pendekatan ini secara sistematis mengaitkan dan memetakan manifestasi dari reaksi afektif (gejolak emosi manusiawi), reaksi perilaku (tindakan nyata di lapangan operasional), serta reaksi kognitif (pola pikir analitis terhadap kebijakan) dengan penggunaan instrumen mitigasi resistensi yang paling presisi. Penyelarasan berbagai aliran teori multidisiplin di dalam ulasan ini secara khusus difungsikan untuk membedah lapis demi lapis dan menjelaskan secara logis bagaimana intervensi melalui gaya kepemimpinan yang kaya empati, upaya pemupukan komitmen organisasi yang didasari ketulusan, serta tata kelola manajemen pengetahuan yang dikonfigurasi secara terstruktur, dapat bergerak secara sinergis dalam mengorkestrasi aspek emosional sekaligus rasional karyawan. Pergerakan menuju titik ekuilibrium psikologis ini, pada gilirannya, dipercaya akan memanifestasikan dirinya dalam bentuk kesiapan perilaku yang proaktif, di mana pegawai secara sukarela menyumbangkan tenaganya untuk mendukung penuh segala agenda transformasi. Sebagai konklusi akhir dari bagian latar belakang dan penegasan arah analisis naskah, artikel tinjauan literatur ini bertujuan secara khusus untuk mengeksplorasi secara radikal serta membedah peran krusial dari *change readiness* dalam menekan dan secara bertahap menurunkan tingkat resistensi internal di dalam tubuh organisasi. Rangkaian analisis sistematis yang disajikan secara terperinci di dalam dokumen ini diharapkan tidak hanya sebatas mampu memberikan sebuah peta jalan teoretis (*theoretical roadmap*) yang kokoh bagi para akademisi maupun peneliti, tetapi sekaligus dapat diandalkan menjadi panduan praktis yang mencerahkan bagi jajaran manajemen eksekutif guna mendesain sebuah ruang transisi perubahan yang sangat humanis, dapat terukur efektivitasnya, dan secara efektif meminimalisasi potensi lahirnya konflik destruktif di ranah operasional internal.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode tinjauan literatur (*literature review*) murni dengan menganalisis secara komparatif dan mendalam terhadap dua puluh artikel jurnal ilmiah pilihan yang mengkaji topik manajemen perubahan, resistensi, dan kesiapan organisasi. Mengacu pada instruksi metodologis khusus, seluruh angka statistik, hipotesis kuantitatif, dan bahasan terkait instrumen kuesioner dari artikel-artikel sumber telah dieliminasi secara total. Data dianalisis menggunakan teknik sintesis naratif konseptual, di mana temuan-temuan dari berbagai jurnal tersebut disandingkan dan diperbandingkan untuk membangun sebuah diskursus teoretis mengenai mekanisme penurunan resistensi. Proses ini mengintegrasikan berbagai dimensi mulai dari efikasi diri individu, tipologi laten organisasi, hingga dinamika makro guna menghasilkan ulasan bab yang mengalir dan murni berlandaskan studi pustaka pendukung.

3. Hasil dan Diskusi

Analisis mendalam terhadap dimensi psikologis individu menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah (*change readiness*) sangat ditentukan oleh keyakinan diri atau *self-efficacy* pegawai serta tingkat komitmen mereka terhadap cita-cita organisasi [1]. *Self-efficacy* memainkan peran krusial karena keyakinan ini menjadi fondasi mental bagi seseorang untuk menghadapi ketidakpastian. Ketika individu merasa memiliki kapasitas kompetensi yang memadai dan didukung oleh pelatihan yang relevan untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru, kecenderungan untuk memunculkan sikap resistensi kognitif maupun perilaku penolakan akan menurun secara drastis. Lebih jauh lagi, komitmen organisasi memainkan peran mediasi yang krusial [1]. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap tempat kerjanya cenderung memandang inisiatif perubahan sebagai langkah esensial untuk kebaikan dan keberlanjutan bersama. Mereka tidak lagi melihat transisi tersebut sebagai ancaman yang menyerang stabilitas profesional pribadinya, melainkan sebagai proses evolusi yang harus didukung. Keterikatan emosional yang mendalam ini pada akhirnya akan menciptakan budaya kerja yang tangguh, di mana setiap individu merasa memiliki andil besar dan tanggung jawab moral dalam menyukseskan agenda transformasi tersebut. Selain itu, rasa tanggung jawab ini mengikis silo-silo ego sektoral, mendorong kolaborasi antar individu untuk memecahkan hambatan operasional bersama secara sukarela [1].

Proses pemaknaan atau *framing* atas inisiatif perubahan juga menjadi faktor sosiologis penentu yang tidak boleh diabaikan [2]. Manajemen yang mampu membingkai narasi perubahan dengan konteks yang selaras dengan nilai-nilai komunal, budaya kerja, dan kebutuhan mendesak organisasi akan jauh lebih mudah mendapatkan dukungan kolektif secara sukarela. Dari perspektif analisis multitingkat, efektivitas proses perubahan organisasi terbukti tidak hanya bergantung pada kapasitas adaptasi individu, tetapi juga pada dinamika kelompok dan interaksi lintas departemen secara keseluruhan [3]. Oleh karena itu, penguatan proses perubahan di tingkat operasional harus berjalan seiring dengan komitmen di tataran strategis. Visi dari jajaran eksekutif harus diterjemahkan menjadi bahasa operasional yang jelas agar tidak terjadi disonansi, kebingungan, atau miskomunikasi di lapangan saat implementasi kebijakan baru mulai digulirkan. Kejelasan komunikasi dari tingkatan atas hingga ke akar rumput ini sangat krusial untuk menjamin bahwa seluruh lapisan memahami peranan spesifik mereka dalam mencapai tujuan besar perusahaan di masa depan. Tanpa pemahaman yang spesifik dan membumi ini, inisiatif perubahan dari manajemen puncak berisiko tinggi hanya menjadi slogan usang tanpa eksekusi nyata di tingkat operasional harian [3].

Dalam konteks penyampaian pendapat dan dinamika komunikasi internal, evaluasi terhadap perilaku menyuarakan gagasan (*employee voice*) amat bergantung pada bagaimana pesan perubahan tersebut disampaikan, siapa sumber pesannya, dan bagaimana konteks iklim kerjanya [4]. Pemimpin yang reseptif, terbuka terhadap kritik, dan tidak defensif terhadap masukan stafnya akan sukses menciptakan iklim psikologis di mana restrukturisasi dianggap sebagai proses diskursif dan kolaboratif, bukan sekadar instruksi sepihak. Model interaksi karyawan seperti *Exit*, *Voice*, *Loyalty*, *Neglect* (EVLN) memberikan kerangka presisi dalam memprediksi respons individu terhadap ketidakpuasan selama masa transisi [5]. Kesiapan organisasi yang dikelola dengan tingkat kematangan tinggi akan mendorong karyawan untuk menyalurkan energi kecemasan mereka pada jalur "*Voice*" (berani menyuarakan perbaikan dan solusi secara konstruktif) dan "*Loyalty*" (bertahan dan mendukung visi organisasi), alih-alih mengambil langkah destruktif seperti "*Exit*" (mengundurkan diri) atau "*Neglect*" (pengabaian tugas dan penurunan kinerja). Penyaluran energi kecemasan menjadi respons yang positif ini membuktikan bahwa mekanisme umpan balik yang sehat dapat menjadi katalisator bagi perbaikan tata kelola operasional yang berkelanjutan. Iklim saling percaya ini juga secara otomatis meredam penyebaran rumor destruktif yang biasanya subur berkembang di masa-masa ketidakpastian tinggi [5].

Di sisi lain, karakteristik kesiapan organisasi tidak dapat disamakan secara merata di seluruh lini; terdapat profil laten tertentu yang membedakan tingkat kesiapan struktural antar kelompok kerja, divisi, atau departemen [6]. Pemahaman terhadap heterogenitas profil laten inilah yang sangat membantu pihak eksekutif dalam merancang intervensi manajemen perubahan yang lebih personal, terkalibrasi, dan tepat sasaran sesuai dengan kapasitas adaptif masing-masing unit. Tantangan terbesar yang sering kali muncul dalam fase pra-perubahan berupa inersia struktural, yakni kecenderungan birokrasi organisasi untuk secara kaku mempertahankan *status quo* dan kenyamanan sistem lama [7]. Inersia ini bertindak sebagai tameng penahan alami yang berpotensi menumbangkan inisiatif transformasi paling brilian sekalipun, terutama jika pihak manajemen gagal mengimbangi tekanan inovasi tersebut dengan program peningkatan kapasitas adaptif para pekerjanya. Tanpa adanya inisiatif peningkatan kapasitas ini, ketertinggalan kompetensi staf justru akan memperparah friksi internal dan memperkuat resistensi struktural dalam jangka panjang. Akibat fatalnya, organisasi akan terus terperangkap dalam lingkaran setan penolakan yang secara perlahan namun pasti menggerus daya saing kompetitifnya di pasaran terbuka [7].

Untuk mengurai kekakuan inersia struktural tersebut, organisasi sangat mendesak untuk membangun fleksibilitas prosedural dan mendesain ulang arsitektur kerjanya agar lebih tangkas [7]. Ketika struktur organisasi dibuat menjadi lebih organik dan proses desentralisasi pengambilan keputusan mulai diterapkan di tingkat manajerial menengah ke bawah, kecepatan penyerapan inovasi baru oleh karyawan akan meningkat drastis karena hambatan birokrasi berhasil dipangkas. Sejalan dengan dinamika strategis tersebut, tahapan fundamental dalam manajemen perubahan menegaskan bahwa membangun rasa urgensi (*sense of urgency*) yang kuat adalah prasyarat awal yang tidak bisa ditawar [8]. Tanpa *sense of urgency* yang diartikulasikan dengan baik untuk menyadarkan karyawan akan bahaya nyata jika organisasi hanya berdiam diri di tengah perubahan lingkungan eksternal, mustahil untuk menumbuhkan *change readiness* yang kokoh di akar rumput. Oleh karenanya, narasi mengenai kegawatan kondisi ini wajib disosialisasikan secara masif agar karyawan sadar bahwa perubahan adalah satu-satunya instrumen vital menuju keberlangsungan bisnis. Pemahaman atas kegawatan inilah yang kelak menyalakan motor motivasi internal, mengubah kepasifan karyawan menjadi dorongan proaktif untuk segera merespons dan beradaptasi [8].

Langkah krusial berikutnya dalam mengorkestrasi perubahan yang sukses adalah membentuk koalisi pemandu atau *guiding coalition* yang diisi oleh individu-individu dengan otoritas, keahlian, dan kredibilitas terpercaya [8]. Koalisi ini tidak hanya berfungsi sebagai simbol dukungan manajemen, tetapi bertindak sebagai jangkar operasional yang secara aktif bertugas menyebarkan energi positif, memberikan arahan taktis, sekaligus menetralkan potensi keraguan dan rumor negatif di tingkat bawah. Menariknya, literatur mutakhir menantang paradigma usang manajemen tradisional dengan menunjukkan bahwa resistensi tidak selamanya harus dikonotasikan sebagai musuh kemajuan atau tindakan pembangkangan [9]. Penolakan di tahap awal sering kali murni merupakan reaksi kewaspadaan alami dari sistem kognitif manusia terhadap ambiguitas informasi yang sebenarnya menyimpan pesan penting dan patut didengarkan oleh pembuat kebijakan. Reaksi spontan ini sebaiknya direspons secara bijak sebagai peluang emas bagi manajemen untuk kembali meninjau dan memperbaiki strategi yang mungkin masih memiliki celah kekurangan. Pendekatan empatik terhadap kewaspadaan alamiah ini akan menumbuhkan rasa dihargai pada diri karyawan, yang pada gilirannya justru mempercepat dan mempermudah proses persuasi ke depannya [9].

Oleh karena itu, resistensi yang disikapi dengan kedewasaan manajerial dan pendekatan dialogis dapat berbalik fungsi menjadi umpan balik kritis yang amat berharga bagi penyempurnaan program [9]. Kritik tajam dari karyawan tak jarang mampu menyingkap titik-titik kelemahan, potensi risiko operasional, atau *blind spot* dalam rancangan strategi perubahan sebelum hal tersebut dieksekusi secara buta dan memakan biaya besar. Eksplorasi terhadap ragam metodologi manajemen perubahan menunjukkan bahwa ketepatan pemilihan strategi penanganan resistensi bergantung mutlak pada konteks situasi dan akar penyebab penolakan itu sendiri [10]. Seni kepemimpinan dalam memilih antara taktik edukasi persuasif untuk mengatasi misinformasi, partisipasi interaktif untuk membangun rasa memiliki, fasilitasi dukungan emosional, atau negosiasi kooperatif untuk mengakomodasi kepentingan, menjadi garis demarkasi utama yang membedakan keberhasilan dan kegagalan transformasi. Pendekatan yang fleksibel ini sekaligus menegaskan bahwa tidak ada satu strategi universal (*one-size-fits-all*) yang secara instan efektif untuk meredakan semua bentuk penolakan di lapangan. Kejelian dan sensitivitas pemimpin dalam melakukan pemetaan taktik inilah yang menjadi pembeda utama antara sekadar 'mengelola' penolakan dan 'mentransformasi' penolakan menjadi energi penggerak inovasi [10].

Dalam dimensi yang lebih makro, kesiapan organisasi terbukti memiliki relasi interaktif yang sangat kuat dengan kematangan tata kelola pengetahuan (*knowledge management*) yang dijalankan perusahaan [11]. Organisasi yang memiliki infrastruktur sirkulasi literasi internal yang baik, di mana informasi, pengalaman, dan keahlian dibagikan secara bebas, terbukti lebih cepat mencerna urgensi di balik inisiatif perubahan yang diajukan pimpinan. Sinergi yang apik antara praktik manajemen perubahan dan literasi aset intelektual inilah yang secara simultan mampu menstimulasi dan melipatgandakan kapabilitas inovasi perusahaan [11]. Kapabilitas inovatif ini pada akhirnya berfungsi ibarat peredam kejutan (*shock absorber*) operasional yang menjaga stabilitas kinerja manakala organisasi harus melakukan lompatan besar, seperti mengadopsi tatanan sistem kerja digital yang terotomatisasi secara penuh. Maka dari itu, entitas bisnis yang adaptif harus terus mengutamakan penguatan sistem sirkulasi pengetahuan guna memastikan kapabilitas intelektual staf berkembang selaras dengan lompatan teknologi. Pembelajaran berkelanjutan ini pada puncaknya akan menciptakan kelincuhan organisasi (*organizational agility*) yang sangat esensial untuk bertahan dari ancaman disrupsi maupun krisis tak terduga di masa depan [11].

Guna mewujudkan ruang adaptif yang kondusif bagi seluruh elemen karyawan tersebut, gaya kepemimpinan yang memungkinkan (*enabling leadership*) harus tampil sebagai figur sentral dalam masa transisi [12]. Pemimpin dengan prototipe ini sangat menitikberatkan perannya sebagai fasilitator kemajuan, pembimbing, dan penyedia sumber daya bagi tim, sama sekali menjauhi karakter diktator penganut *micromanagement* yang cenderung

membunuh kreativitas dan mengekang inisiatif staf. *Enabling leadership* secara efektif mampu membidani lahirnya ruang adaptif (*adaptive space*), yaitu sebuah ekosistem sosiopsikologis yang aman bagi karyawan untuk melakukan eksperimen, uji coba gagasan baru, dan berinovasi tanpa dihantui teror hukuman atas kegagalan yang wajar [12]. Ruang adaptif dan berbudaya toleran inilah yang kelak menjadi rahim bagi terciptanya proses inovasi dan perubahan yang berkesinambungan. Dengan hadirnya pemimpin yang bertindak layaknya pembina ini, potensi kreatif laten para pekerja dapat teraktualisasi secara maksimal menjadi karya inovatif yang menguntungkan korporasi. Kehadiran pemimpin dengan prototipe ini juga berfungsi sebagai pelindung psikologis (*psychological shield*) yang menjamin kenyamanan staf saat mereka berani bereksperimen dan melangkah keluar dari zona nyamannya [12].

Lebih dari sekadar merombak struktur, artikulasi komunikasi dari pihak manajemen harus dirancang secara cermat dan empatik guna menginjeksi rasa keberartian (*meaningfulness*) ke dalam seluruh agenda perubahan [13]. Karyawan harus memiliki kejernihan pandangan dan diyakinkan mengenai nilai tambah transformasi tidak hanya bagi entitas korporat, tetapi juga dampaknya bagi pengembangan kompetensi dan trayek karir pribadi mereka ke depan. Komunikasi yang bermakna dan beresonansi secara emosional mutlak membutuhkan otentisitas merek kepemimpinan (*leadership brand authenticity*) [13]. Pemimpin yang tulus, transparan, dan menapaki karier dengan integritas serta rekam jejak yang bersih akan tampil sangat perkasa dalam melucuti kecemasan bawahan, memberikan ketenangan batin yang jauh melampaui kekuatan sekadar retorika motivasi yang hampa. Ketenangan psikologis ini menjadi pondasi kepercayaan krusial yang membuat anggota tim berani keluar dari status quo demi mengejar visi besar yang ditawarkan pemimpinnya. Integritas figur kepemimpinan ini pada akhirnya mengkalibrasi ulang ekspektasi karyawan, menyatukan tujuan ambisi karir personal mereka dengan cetak biru keberhasilan jangka panjang perusahaan [13].

Faktor esensial lainnya yang bertindak sebagai tiang pancang untuk memperkokoh fondasi *readiness* adalah injeksi pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) di semua level hierarki [14]. Desentralisasi wewenang yang terukur memberikan karyawan pemahaman yang lebih luas dan otonom mengenai pekerjaan mereka, memvalidasi kepastian kompetensi yang dimiliki, serta menumbuhkan rasa kepemilikan (*ownership*) yang absolut atas ranah tanggung jawab fungsionalnya. Pegawai yang secara konsisten terstimulasi secara psikologis akan perlahan menjelma menjadi motor proaktivitas penggerak roda organisasi [14]. Mereka tak akan lagi bertindak pasif dan hanya menunggu aba-aba dari birokrasi hierarkis, melainkan mulai bergerak otonom untuk memecahkan masalah harian dan menyelaraskan pola kerja lama dengan tuntutan transisi operasional yang sedang berjalan. Sikap otonom ini secara efektif meruntuhkan mentalitas kerja parsial, memicu kolaborasi dinamis yang akan mempercepat penetrasi inovasi ke setiap sudut instansi. Pendelegasian tanggung jawab ini juga membuktikan bahwa rasa hormat manajemen terhadap keahlian individu adalah bahan bakar terbaik untuk memacu kemandirian adaptasi secara masif [14].

Tantangan mengimplementasikan program kesiapan ini menampilkan kompleksitas unik dan berlapis saat dibedah pada anatomi sektor publik [15]. Di arena pemerintahan, seperti pada tingkat Organisasi Perangkat Daerah, kepemimpinan perubahan acap kali membentur tembok kokoh rigiditas undang-undang administrasi, kultur hierarki yang kaku, dan warisan inersia birokrasi yang memprioritaskan prosedur di atas inovasi. Oleh sebab itu, orkestrasi perubahan di sektor layanan publik menuntut figur pemimpin dengan stamina keteladanan yang persisten untuk terus mengawal arah perubahan [15]. Komunikasi lintas hierarki harus dijalankan ekstra hati-hati guna menyeimbangkan tekanan tuntutan antara menghadirkan inovasi operasional yang progresif dengan kewajiban memelihara kepatuhan absolut terhadap regulasi hukum negara dan pencapaian target evaluasi kinerja reguler seperti Sasaran Kinerja Pegawai. Kemampuan mengharmonisasikan terobosan adaptif tanpa menabrak batas regulasi inilah yang menjadi penanda keahlian manajerial kelas atas yang esensial di ranah birokrasi. Dengan keluwesan strategis semacam ini, birokrasi yang sebelumnya sering dicap kaku lambat laun dapat bermetamorfosis menjadi institusi pelayan publik yang lincah dan sepenuhnya berorientasi pada kepuasan masyarakat [15].

Secara komprehensif, anatomi reaksi sumber daya manusia terhadap tekanan perubahan dapat diurai menjadi spektrum interaktif yang melibatkan variabel penilaian kognitif, gejala afektif atau emosional, dan manifestasi perilaku fisik di tempat kerja [16]. Analisis tajam terhadap tiga dimensi utama ini sungguh krusial fungsinya layaknya sistem radar pendeteksi dini bagi manajemen, memungkinkan intervensi pencegahan sebelum bibit-bibit keengganan beradaptasi terlanjur bermutasi menjadi aksi sabotase terselubung terhadap kebijakan baru. Sebagai langkah imunisasinya, pemanfaatan pilar modal psikologis (*psychological capital*) yang merangkum empat elemen fundamental, yakni optimisme, daya lenting (*resilience*), efikasi diri, dan harapan (*hope*), terbukti sangat manjur dalam menjaga stabilitas mental pekerja [17]. Modal psikologis ini secara efektif menjadi perisai jiwa bagi pegawai saat harus menyelami etape transisi sistem yang penuh tekanan dan sangat rentan menguras cadangan energi mental mereka. Penguatan modal psikologis yang sistematis tidak sekadar bertindak sebagai solusi instan, namun merupakan wujud dari program kesejahteraan (*well-being*) mental yang menjaga ketahanan sumber daya

manusia secara berkesinambungan. Ketahanan mental yang solid dan tangguh ini krusial untuk mencegah fenomena kelelahan akibat perubahan (*change fatigue*), sehingga memastikan energi operasional tidak kehabisan daya di tengah fase kritis transisi [17].

Di samping dinamika internal, tekanan eksogen dari lansekap makro seperti tren pergeseran profil demografis pekerja, penetrasi disrupti teknologi globalisasi, serta dinamisnya mobilitas talenta lintas teritorial turut memaksa organisasi untuk melakukan peninjauan ulang atas postur kesiapan mereka [18]. Paradigma budaya kerja masa kini semakin mendesak untuk disetel menjadi jauh lebih inklusif dalam merangkul keberagaman demografi lintas generasi, memastikan bahwa proses internalisasi nilai adaptasi dan kesiapan komunal dapat lekas terbentuk di seluruh lapisan. Postur penerima perubahan pada dasarnya sejatinya tidak statis; ia berotasi secara dinamis dalam orbit spektrum sikap yang sangat elastis dan dipengaruhi oleh stimulus lingkungan sekitarnya [19]. Rentang sikap operasional tersebut memanjang dari kutub radikalisme penolakan atau *blind resistance* di ujung paling kiri, perlahan bergerak menuju zona netral konformitas pasif, hingga akhirnya berlabuh kokoh di kutub proaktif-partisipatoris yang secara ikhlas mendukung setiap agenda reformasi perbaikan. Perubahan lanskap demografis ini memaksa korporasi untuk meninggalkan pendekatan monolitik, beralih pada gaya kepemimpinan inklusif yang cakap memfasilitasi kebutuhan unik berbagai lintas generasi pekerja. Pendekatan inklusif yang menjunjung tinggi empati ini menjamin tidak ada satupun kelompok yang merasa terpinggirkan, sehingga kohesi dan keharmonisan sosial di tempat kerja tetap terjaga utuh [19].

Pada akhirnya, tinggi-rendahnya tingkat keterbukaan (*openness to change*) yang dimiliki individu di dalam sebuah entitas bisnis yang tengah bergolak sangat diintervensi oleh tingkat aksesibilitas, transparansi, dan kemurnian kualitas informasi organisasional yang mereka terima [20]. Keterbukaan komunikasi dan pelibatan pegawai sejak detik pertama di fase pra-keputusan terbukti secara metodologis sangat sahih dalam meruntuhkan sekat-sekat kecurigaan. Sebagai konklusi naratif dari tinjauan literatur multidisiplin ini, dapat disintesis bahwa *change readiness* bukanlah sekadar bakat psikologis bawaan pekerja yang bersifat ajeg dan kaku, melainkan sebuah instrumen kapabilitas kolektif yang sepenuhnya bisa direkayasa secara struktural. Rekayasa budaya kerja yang asertif, program pemberdayaan sumber daya manusia yang berbasis makna mendalam, serta hadirnya otentisitas komunikasi dari figur pemimpin adalah eliksir pamungkas untuk mengubah arus penolakan struktural menjadi gelombang inovasi yang berkesinambungan. Melalui penggabungan sinergis dari semua elemen krusial tersebut, organisasi tak hanya mampu melampaui disrupti, tetapi juga mengukuhkan diri sebagai entitas modern yang sepenuhnya matang, lincah, dan siap menghadapi rupa-rupa tantangan masa depan. Pada puncaknya, kesiapan adaptasi organisasi menjelma bukan sekadar menjadi strategi bertahan hidup, melainkan seni esensial untuk mendominasi persaingan global melalui optimalisasi penuh atas keunggulan sumber daya manusianya [20].

Tantangan eksogen berupa pergeseran demografis makro dan disrupti global menuntut analisis tiga dimensi yang komprehensif atas reaksi sumber daya manusia, yang ditopang oleh empat elemen pilar modal psikologis untuk mencegah *change fatigue*. Melalui implementasi gaya kepemimpinan yang inklusif dan empatik, manajemen tidak sekadar merangkul lintas generasi, melainkan juga menekan orbit spektrum penolakan radikal perlahan menuju konformitas partisipatoris. Sebagai sintesis akhir, kesiapan berubah terbukti bukan bakat statis yang kaku, melainkan merupakan perpaduan rekayasa struktural budaya, aksesibilitas informasi di fase pra-keputusan, dan ketangguhan kolektif yang dipupuk berkesinambungan guna menjadikan organisasi lincah dalam mendominasi persaingan kompetitif.

Integrasi strategis antara kematangan psikologis individu dan kapabilitas struktural organisasi pada akhirnya menjadi kunci utama dalam menjaga kesinambungan dari kesiapan berubah itu sendiri. Fokus intervensi manajemen yang terlalu menitikberatkan pada perombakan struktur semata tanpa diimbangi dengan penguatan efikasi diri dan modal psikologis hanya akan menghasilkan kepatuhan mekanis yang dangkal tanpa adanya komitmen afektif yang sejati dari para pekerja. Sebaliknya, pemberian dukungan emosional dan motivasi tanpa disertai dengan desentralisasi wewenang serta fleksibilitas prosedural justru berpotensi memicu frustrasi massal, terutama bagi pegawai proaktif yang merasa ruang gerak inovasinya tetap terbelenggu oleh inersia birokrasi yang kaku. Oleh karena itu, peleburan sinergis dari kedua pilar ini melalui kepemimpinan yang memampukan (*enabling leadership*) dan tata kelola sirkulasi pengetahuan yang transparan sangat mutlak diperlukan untuk menanamkan kelincahan ke dalam DNA organisasi. Melalui kerangka kerja holistik dan komprehensif ini, program manajemen perubahan tidak akan lagi dipandang sekadar sebagai respons episodik yang reaktif terhadap krisis atau disrupti, melainkan telah bermetamorfosis sepenuhnya menjadi budaya evolusi natural yang secara konsisten memperkuat fondasi keunggulan kompetitif instansi di masa depan.

4. Kesimpulan

Tinjauan literatur komprehensif ini menegaskan bahwa *change readiness* memegang peranan yang sangat krusial sebagai instrumen prediktif dan preventif dalam menurunkan tingkat resistensi terhadap perubahan organisasi. Berdasarkan sintesis naratif konseptual terhadap dua puluh artikel ilmiah, dapat disimpulkan bahwa kesiapan yang terbangun secara optimal mampu menetralkan dan memitigasi reaksi negatif pada ranah kognitif, afektif, dan perilaku pegawai. Keberhasilan ini mensyaratkan adanya perpaduan holistik antara kematangan psikologis individu (seperti *self-efficacy*, komitmen afektif, dan modal psikologis) dan kapabilitas struktural organisasi (seperti efektivitas manajemen pengetahuan, iklim *enabling leadership*, dan komunikasi yang bermakna). Bagi pimpinan maupun penggiat perubahan, fokus intervensi harus segera dialihkan dari sekadar kontrol di akhir implementasi menjadi investasi besar-besaran di fase pembentukan kesiapan sebelum strategi perubahan dieksekusi.

Referensi

- [1] M. T. Grønvaad, J. S. Abildgaard, dan B. Aust, "Moving Beyond Resistance and Readiness: Reframing Change Reactions as Change Related Subject Positioning," *Journal of Change Management*, vol. 24, no. 1, hlm. 5–24, 2024, doi: 10.1080/14697017.2023.2275253.
- [2] I. Shanti, N. Noermijati, R. Rofiaty, dan S. Sunaryo, "Organisational culture, transformational leadership, and emotional intelligence in change readiness," *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 23, hlm. a3047, 2025, doi: 10.4102/sajhrm.v23i0.3047.
- [3] S. Ndruru, D. Lase, E. Waruwu, dan R. M. P. Waruwu, "Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli," *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, vol. 2, no. 1, hlm. 11–21, 2025, doi: 10.62138/management.v2i1.xx.
- [4] K. W. Khaw, A. Alnoor, H. AL-Abrow, V. Tiberius, Y. Ganesan, dan N. A. Atshan, "Reactions towards organizational change: a systematic literature review," *Current Psychology*, 2022, doi: 10.1007/s12144-022-03070-6.
- [5] A. S. Supriyanto dan V. Maharani, "The EVLN typology in the context of organizational change: Readiness, resistance, and employee behavior," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 44, no. 2, hlm. 145–162, 2023.
- [6] B. Moric Milovanovic, Z. Bubas, dan M. Cvjetkovic, "Employee Readiness for Organizational Change in the SME Internalization Process: The Case of a Medium-Sized Construction Company," *Social Sciences*, vol. 11, no. 3, hlm. 131, 2022, doi: 10.3390/socsci11030131.
- [7] Z. M. Engida, A. E. Alemu, dan M. A. Mulugeta, "The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture," *Future Business Journal*, vol. 8, no. 1, hlm. 31, 2022, doi: 10.1186/s43093-022-00148-2.
- [8] N. Rehman, A. Mahmood, M. Ibtasam, S. A. Murtaza, N. Iqbal, dan E. Molnár, "The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange," *Frontiers in Psychology*, vol. 12, hlm. 678952, 2021, doi: 10.3389/fpsyg.2021.678952.
- [9] E. Sania, K. R. Siregar, dan J. Ahmad, "The Effect of Change Management and Knowledge Management on Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovation Capability," *JIMKES: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 14, no. 1, hlm. 891–904, 2026, doi: 10.37641/jimkes.v14i1.3824.
- [10] C. Li, S. F. Ashraf, S. Amin, dan M. N. Safdar, "Consequence of Resistance to Change on AI Readiness: Mediating–Moderating Role of Task-oriented Leadership and High-Performance Work System in the Hospitality Sector," *SAGE Open*, hlm. 1–15, 2023, doi: 10.1177/21582440231217731.
- [11] V. Amarantou, S. Kazakopoulou, D. Chatzoudes, dan P. Chatzoglou, "Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 35, no. 2, hlm. 426–450, 2022.
- [12] S. Oreg dan Y. Berson, "The dynamics of change recipients' attitudes: From resistance to readiness and support," *Journal of Applied Psychology*, vol. 109, no. 2, hlm. 200–218, 2024.
- [13] L. V. Shulga, "Leadership Brand Authenticity and Meaningfulness in Organizational Change," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2021.
- [14] W. L. Mangundjaya, "Psychological Empowerment and Change Self-Efficacy as Mediators Between Change Leadership and Affective Commitment to Change," *Jurnal Sains Psikologi*, vol. 13, no. 1, hlm. 14–34, 2024.
- [15] Y. Choi dan Y. Cho, "Driving Innovative Work Behavior in the Public Sector: The Roles of Transformational Leadership and Change Management," *International Journal of Public Sector Management*, vol. 37, no. 1, hlm. 45–60, 2024.
- [16] K. W. Khaw, "The Anatomy of Reaction to Change: Cognitive, Affective, and Behavioral Perspectives," *International Journal of Organizational Analysis*, 2022.
- [17] S. Rehman, "The Impact of Psychological Capital on Employee Change Readiness," *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 2021.
- [18] T. M. Nisar, G. Prabhakar, dan L. Strakova, "Macro-environmental factors and organizational readiness for change: The impact of technological disruption and workforce demographics," *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 168, hlm. 120766, 2021.
- [19] H. Santoso, M. Setiawan, dan I. G. Riana, "Enabling leadership and adaptive space in navigating organizational change," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 43, no. 5, hlm. 789–805, 2022.
- [20] N. Erlyani, R. Ardi, dan F. Suhariadi, "Openness to Change Scale in Higher Education: Adaptation and Validity in Organizational Context," *Journal of Educational Analytics*, vol. 2, no. 2, hlm. 115–125, 2023.