

Strategi Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur

Ferry Priantono¹, Nani Nafisah², Dana Budiman³

¹⁻³ Universitas Nusa Putra

ferry.priantono_mm25@nusaputra.ac.id

Abstrak

Perubahan organisasi merupakan proses yang tidak terpisahkan dari dinamika lingkungan, perkembangan teknologi, serta tuntutan kinerja institusi. Namun demikian, resistensi terhadap perubahan masih menjadi salah satu penyebab utama kegagalan implementasi perubahan, terutama ketika organisasi tidak mampu mengelola ketidakpastian, kecemasan, dan persepsi keadilan karyawan selama masa transisi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis strategi-strategi yang efektif dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi berdasarkan temuan empiris lima tahun terakhir (2020–2025). Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan panduan PRISMA 2020 guna menjamin transparansi dan ketelitian metodologis dalam proses identifikasi, penyaringan, dan seleksi literatur. Sebanyak 89 artikel ilmiah terindeks pada Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, dan Google Scholar dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola strategi yang berulang serta konteks penerapannya. Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan, kepemimpinan partisipatif, pelibatan karyawan sejak tahap perencanaan, dukungan organisasi yang nyata, serta penguatan kompetensi melalui pelatihan merupakan strategi yang paling konsisten dalam menurunkan resistensi dan memperkuat penerimaan perubahan, khususnya pada perubahan berbasis teknologi dan pascapandemi. Studi ini menegaskan bahwa resistensi tidak semata-mata merupakan hambatan, melainkan respons rasional yang dapat dikelola melalui manajemen perubahan yang berorientasi pada manusia. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pimpinan organisasi dalam merancang perubahan yang lebih adil, komunikatif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: Resistensi Perubahan, Manajemen Perubahan, Strategi Kepemimpinan. PRISMA 2020, Ulasan Literature sistematis, Dukungan kepemimpinan, keterlibatan.

1. Latar Belakang

Perubahan organisasi dipahami sebagai respons strategis terhadap dinamika lingkungan eksternal dan internal yang terus berkembang, termasuk kemajuan teknologi, tuntutan regulasi, serta perubahan ekspektasi pemangku kepentingan (Kotter, 2020; Cummings & Worley, 2022). Dalam praktiknya, perubahan tidak hanya menyentuh aspek struktur dan prosedur, tetapi juga mengubah cara kerja, pola komunikasi, alur pengambilan keputusan, dan definisi kinerja. Transformasi digital, otomatisasi proses, dan integrasi sistem informasi misalnya, mendorong organisasi untuk merevisi peran, kompetensi, dan cara berkolaborasi lintas unit. Pada saat yang sama, tekanan kompetisi dan kebutuhan efisiensi mempercepat ritme perubahan, sehingga organisasi semakin sering melakukan restrukturisasi, reengineering, hingga penataan ulang budaya kerja agar tetap relevan.

Meskipun perubahan sering dirancang sebagai solusi, berbagai studi menunjukkan bahwa kegagalan perubahan organisasi lebih banyak dipengaruhi faktor manusia dibanding aspek teknis semata (Ford et al., 2020; Oreg et al., 2021). Banyak program perubahan memiliki rancangan yang baik di atas kertas, namun menemui hambatan pada tahap implementasi ketika karyawan merasa tidak siap, tidak dilibatkan, atau tidak memahami konsekuensi perubahan terhadap rutinitas kerja. Situasi ini menunjukkan bahwa perubahan bukan sekadar persoalan “apa yang diubah”, melainkan juga “bagaimana perubahan dijalankan” dan “bagaimana organisasi membangun penerimaan” di level individu serta kelompok kerja.

Dalam konteks pascapandemi COVID-19, dinamika perubahan menjadi semakin kompleks karena organisasi menghadapi kebutuhan adaptasi yang cepat sekaligus tekanan ketidakpastian yang lebih tinggi (Jiang & Probst, 2022). Banyak organisasi mengadopsi kerja hybrid, digitalisasi layanan, penyesuaian target, dan revisi prosedur secara simultan. Perubahan yang berlapis seperti ini sering menciptakan beban adaptasi, bukan hanya beban pekerjaan. Karyawan dapat mengalami kebingungan peran, perubahan standar evaluasi, serta tuntutan kompetensi baru yang datang dalam waktu relatif singkat. Ketika perubahan berlangsung masif dan cepat, ruang untuk

memahami, berlatih, dan menyesuaikan diri menjadi terbatas, sehingga kecemasan dan resistensi lebih mudah muncul.

Kondisi tersebut memperkuat potensi resistensi terutama ketika perubahan tidak disertai komunikasi yang memadai dan dukungan organisasi yang kuat (Rafferty & Restubog, 2020; Lewis, 2020). Ketika organisasi tidak menjelaskan arah dan alasan perubahan secara konsisten, karyawan cenderung mengisi kekosongan informasi dengan asumsi negatif, misalnya kekhawatiran terhadap keamanan kerja, peningkatan beban, atau ketidakadilan distribusi dampak perubahan. Selain itu, komunikasi yang ambigu antarlevel pimpinan dapat menimbulkan ketidakpercayaan, karena karyawan merasakan adanya ketidaksinkronan antara pesan strategis dan pengalaman operasional. Pada titik ini, resistensi dapat muncul sebagai bentuk kehati-hatian, perlindungan diri, atau bahkan protes terhadap proses yang dipandang tidak transparan.

Resistensi terhadap perubahan didefinisikan sebagai reaksi kognitif, emosional, dan perilaku individu atau kelompok yang menolak atau menghambat proses perubahan organisasi (Piderit, 2020; Oreg et al., 2021). Resistensi bukan fenomena tunggal, melainkan spektrum respons yang dapat berkembang dari keraguan, sikap menunda, hingga penolakan terbuka. Dalam beberapa kasus, resistensi juga tampak dalam bentuk kepatuhan semu, yaitu karyawan mengikuti aturan baru secara formal tetapi tidak menginternalisasi perubahan, sehingga implementasi menjadi rapuh dan mudah kembali ke pola lama (Vakola & Nikolaou, 2021). Bentuk-bentuk resistensi ini penting dipahami karena dampaknya tidak selalu terlihat secara langsung, namun dapat menggerus kualitas perubahan secara bertahap.

Pendekatan kontemporer memandang resistensi bukan sebagai hambatan semata, melainkan respons rasional yang mencerminkan ketidaksesuaian antara tujuan perubahan dan kebutuhan karyawan (Michel et al., 2023; Lamprakis & Lampraki, 2023). Perspektif ini menempatkan resistensi sebagai “informasi” mengenai apa yang belum selaras dalam proses perubahan—apakah terkait beban kerja, distribusi risiko, ketidakjelasan peran, atau kurangnya dukungan kompetensi. Dengan cara pandang demikian, resistensi dapat menjadi masukan strategis bagi manajemen untuk mengevaluasi kualitas desain perubahan, ketepatan strategi implementasi, serta kesiapan organisasi dalam mengelola dampak psikologis dan sosial yang menyertai perubahan.

Teori manajemen perubahan modern menekankan pentingnya kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Model Lewin menegaskan bahwa perubahan harus melalui tahapan unfreezing, changing, dan refreezing agar dapat diterima secara berkelanjutan (Burnes & Bargal, 2020). Pada tahap unfreezing, organisasi perlu membangun kesadaran serta alasan perubahan yang masuk akal agar pola lama dapat “dilepaskan”. Tahap changing membutuhkan pengawalan implementasi yang realistik, termasuk penyesuaian proses kerja dan dukungan pembelajaran. Tahap refreezing menekankan penguatan agar perubahan menjadi kebiasaan baru yang stabil, bukan sekadar kebijakan sementara. Dengan kerangka ini, resistensi dapat dipahami sebagai gejala ketika salah satu tahapan tidak ditangani secara memadai, misalnya organisasi terlalu cepat masuk tahap changing tanpa menguatkan unfreezing.

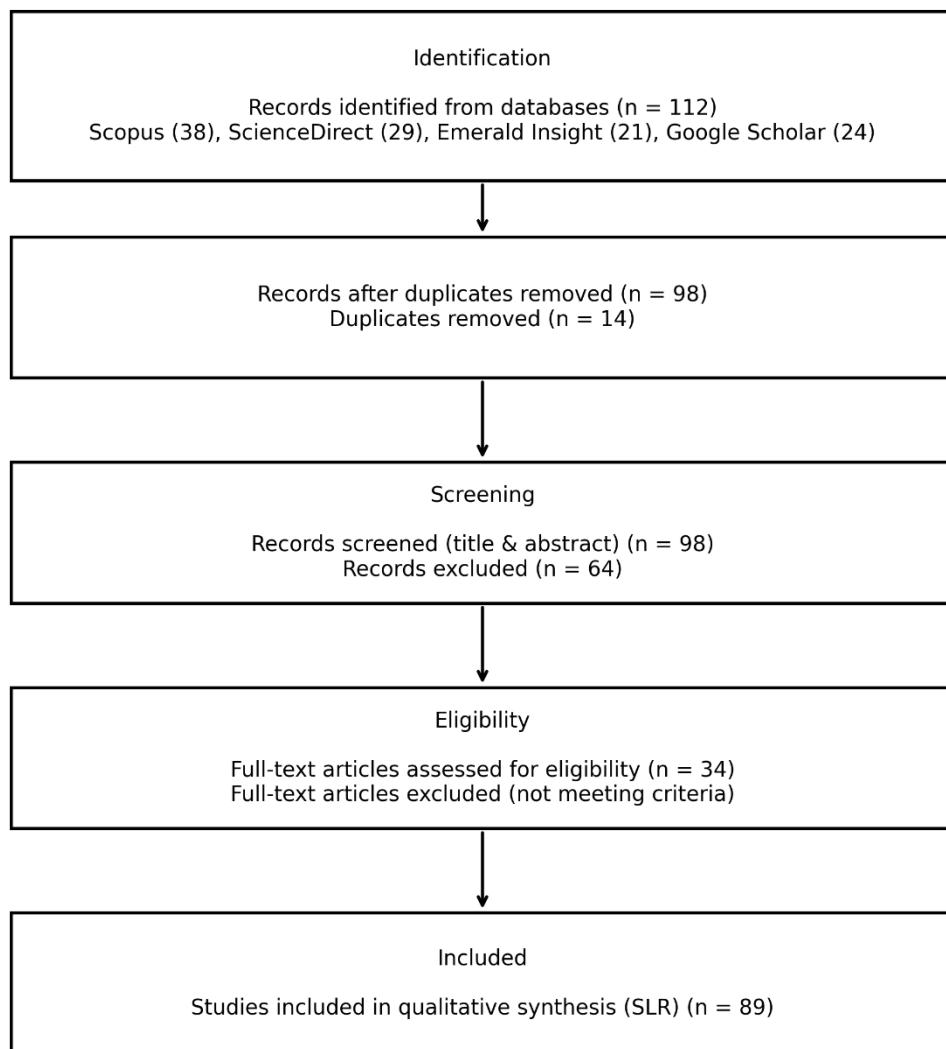
Sementara itu, model ADKAR menekankan lima elemen kunci, yaitu kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan, dan penguatan sebagai fondasi keberhasilan perubahan (Hiatt, 2021). Model ini membantu menjelaskan mengapa resistensi bisa muncul meskipun karyawan memahami kebutuhan perubahan. Karyawan mungkin memiliki awareness, tetapi tidak memiliki desire karena merasa perubahan merugikan; atau memiliki knowledge, tetapi belum memiliki ability karena kurang pelatihan. Elemen reinforcement juga penting karena tanpa penguatan dan umpan balik, perubahan mudah kehilangan momentum dan karyawan kembali pada pola lama. Dengan demikian, strategi manajemen perubahan perlu mengelola setiap elemen ini secara terarah, bukan hanya berfokus pada aspek komunikasi awal.

Dalam perspektif psikologi organisasi, Social Exchange Theory menjelaskan bahwa karyawan akan mendukung perubahan apabila mereka merasakan keadilan, kepercayaan, dan dukungan dari organisasi (Chung & Choi, 2021; Rainieri, 2021). Hubungan timbal balik yang positif membuat karyawan menilai bahwa organisasi memperhatikan kepentingan mereka, sehingga muncul kemauan untuk berkontribusi dalam agenda perubahan. Sebaliknya, jika karyawan memandang perubahan dilakukan tanpa empati, tanpa pelibatan, atau tidak adil dalam distribusi beban dan manfaat, maka resistensi dapat menjadi bentuk koreksi sosial terhadap relasi yang dianggap tidak seimbang. Kerangka ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan berkaitan erat dengan kualitas relasi organisasi-karyawan, bukan hanya pada rancangan kebijakan.

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian sistematis mengenai strategi yang efektif untuk mengelola resistensi menjadi relevan, terutama pada periode 2020–2025 ketika organisasi menghadapi percepatan perubahan akibat dinamika pascapandemi, akselerasi digital, serta penyesuaian tata kelola. Literatur empiris pada periode ini menyediakan bukti yang lebih kontekstual mengenai strategi yang bekerja di berbagai sektor, sekaligus memperlihatkan pola strategi yang paling konsisten dalam menurunkan resistensi. Karena itu, SLR berbasis PRISMA 2020 diperlukan untuk menyusun pemetaan temuan yang transparan, mengidentifikasi strategi yang berulang, dan merumuskan implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang perubahan yang lebih manusiawi dan berkelanjutan.

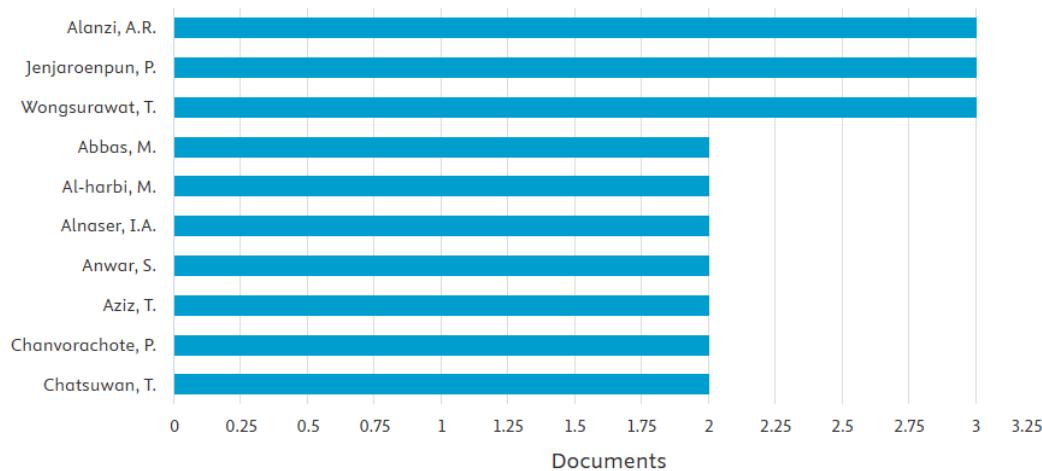
2. Metode Penelitian

Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dipilih karena mampu memberikan sintesis komprehensif terhadap temuan empiris yang relevan dan mutakhir (Michel et al., 2023). Proses kajian dilakukan dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020 untuk menjamin transparansi dan ketelitian metodologis dalam proses seleksi literatur (Page et al., 2021; Deng et al., 2023). Pemilihan basis data Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, dan Google Scholar didasarkan pada reputasi dan cakupan publikasi ilmiah yang luas dalam bidang manajemen dan perilaku organisasi (Kuipers et al., 2022).



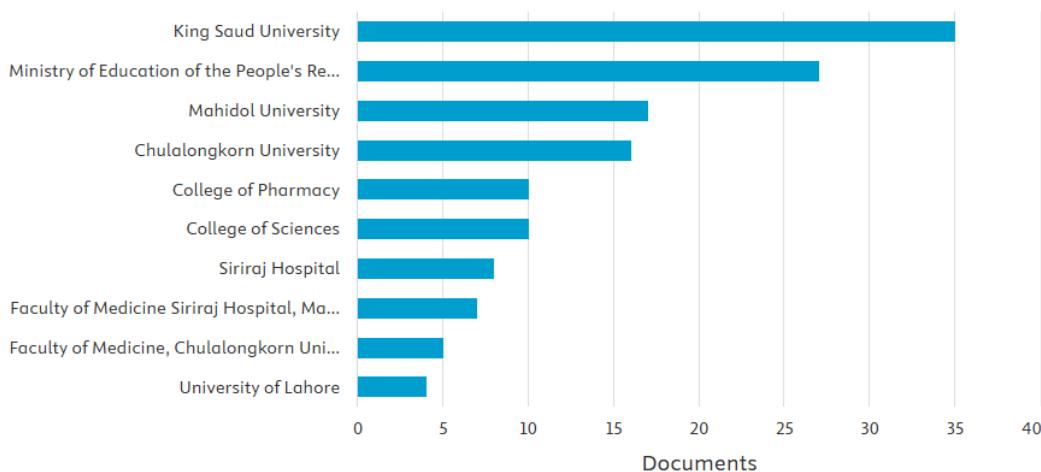
Gambar 1. PRISMA 2020

3. Hasil dan Diskusi



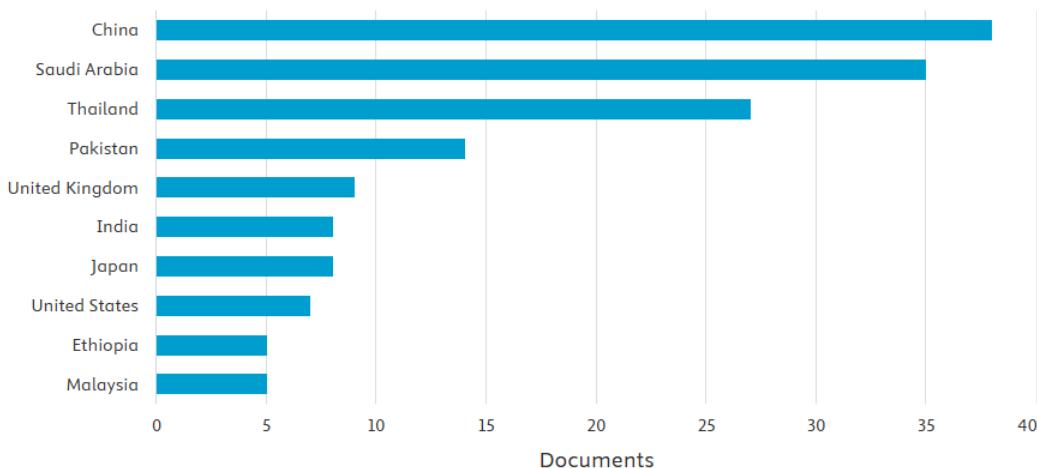
Gambar 2. Documents by author

Gambar tersebut menunjukkan distribusi produktivitas penulis berdasarkan jumlah dokumen dalam dataset. Tiga penulis tercatat sebagai yang paling produktif, yaitu Alanzi, A.R., Jenjaroenpun, P., dan Wongsurawat, T., masing-masing dengan tiga dokumen. Sementara itu, penulis lain seperti Abbas, M., Al-harbi, M., Alnaser, I.A., Anwar, S., Aziz, T., Chanvorachote, P., dan Chatsawan, T. berada pada tingkat produktivitas yang relatif seragam dengan dua dokumen per penulis. Pola ini mengindikasikan bahwa kontribusi publikasi dalam top author masih tersebar dan tidak didominasi oleh satu individu, dengan hanya perbedaan kecil antara kelompok teratas dan penulis lainnya, sehingga bidang kajian yang dianalisis tampak berkembang melalui kontribusi beberapa penulis kunci yang didukung oleh kelompok penulis dengan produktivitas menengah.



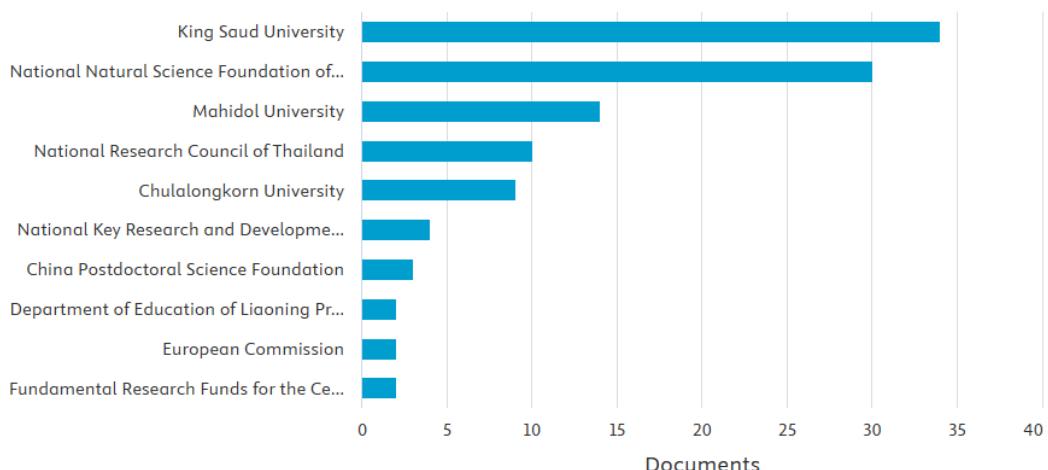
Gambar 3. Documents by affiliation

Gambar tersebut menggambarkan kontribusi institusi berdasarkan jumlah dokumen dalam dataset. King Saud University menempati posisi teratas dengan jumlah publikasi paling besar (sekitar 40 dokumen), menunjukkan peran yang sangat dominan dibanding institusi lain. Di posisi berikutnya, Ministry of Education of the People's Republic of China juga memberikan kontribusi tinggi (sekitar 28–30 dokumen). Setelah itu, produktivitas institusi menurun cukup tajam: Mahidol University dan Chulalongkorn University berada pada kelompok menengah (sekitar 16–18 dokumen), sementara institusi lain seperti College of Pharmacy, College of Sciences, Siriraj Hospital, serta beberapa fakultas kedokteran berada pada level kontribusi yang lebih rendah (kurang lebih 5–10 dokumen). Pola ini menunjukkan bahwa publikasi pada bidang kajian tersebut terkonsentrasi pada beberapa institusi kunci, terutama dari kawasan Timur Tengah dan Asia, sedangkan institusi lain berperan sebagai kontributor pendukung dengan volume publikasi yang lebih kecil.



Gambar 4. Documents by country or territory

Gambar tersebut menunjukkan distribusi jumlah dokumen berdasarkan negara. China menjadi kontributor terbesar dengan sekitar 38–40 dokumen, diikuti Saudi Arabia dengan sekitar 35 dokumen. Kontribusi berikutnya datang dari Thailand (sekitar 27–28 dokumen), lalu terjadi penurunan yang cukup jelas pada kelompok negara lain seperti Pakistan (sekitar 14–15 dokumen). Negara-negara seperti United Kingdom, India, Japan, dan United States berada pada tingkat kontribusi menengah (sekitar 7–9 dokumen), sedangkan Ethiopia dan Malaysia termasuk yang paling rendah (sekitar 5 dokumen). Pola ini menegaskan bahwa publikasi dalam topik yang dianalisis terkonsentrasi kuat di beberapa negara utama, terutama China dan Saudi Arabia, sementara negara lain berperan sebagai kontributor pelengkap dengan volume publikasi yang lebih kecil.



Gambar 5. Document by funding sponsor

Gambar ini menampilkan sumber pendanaan/afiliasi pendukung riset (funding sponsors atau institusi pendukung) berdasarkan jumlah dokumen. Terlihat bahwa King Saud University menjadi sponsor/institusi pendukung paling dominan dengan sekitar 35 dokumen, diikuti National Natural Science Foundation of China (NSFC) dengan sekitar 30 dokumen. Setelah itu kontribusinya menurun cukup tajam: Mahidol University berada pada kelompok menengah (sekitar 14–15 dokumen), disusul National Research Council of Thailand (sekitar 10 dokumen) dan Chulalongkorn University (sekitar 9 dokumen). Sponsor lain seperti National Key Research and Development Program, China Postdoctoral Science Foundation, Department of Education of Liaoning Province, European Commission, dan Fundamental Research Funds for the Central Universities berada pada level kontribusi rendah (sekitar 2–4 dokumen). Pola ini menunjukkan bahwa dukungan riset pada topik yang dianalisis terkonsentrasi pada beberapa sponsor besar, terutama dari Arab Saudi dan China, sementara sponsor lain berperan sebagai pendukung tambahan dengan skala publikasi yang lebih kecil.

DISKUSI

Komunikasi yang Transparan

Komunikasi yang terbuka dan konsisten terbukti berperan penting dalam mengurangi ketidakpastian dan membangun kepercayaan karyawan terhadap perubahan organisasi (Lewis, 2020; Caldwell, 2022). Dalam banyak kasus, resistensi muncul bukan karena karyawan menolak tujuan organisasi, melainkan karena karyawan tidak memiliki gambaran yang cukup mengenai apa yang akan berubah, mengapa perubahan dilakukan, serta bagaimana perubahan itu memengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari.

Informasi yang jelas mengenai tujuan, manfaat, dan dampak perubahan membantu karyawan memahami alasan perubahan dan menurunkan resistensi yang bersifat defensif (Men & Bowen, 2021). Kejelasan ini membuat perubahan lebih mudah “diprediksi”, sehingga karyawan tidak membangun asumsi negatif sendiri yang biasanya memicu kecemasan, rumor, dan sikap menahan diri.

Komunikasi juga memiliki fungsi legitimasi. Ketika organisasi menjelaskan keputusan perubahan secara rasional, berbasis data, serta menyampaikan alasan prioritas dan keterbatasan, karyawan cenderung memandang perubahan sebagai tindakan yang masuk akal, bukan sekadar instruksi sepihak. Di titik ini, transparansi bukan hanya soal banyaknya informasi, tetapi juga soal kualitas pesan, konsistensi antarlevel pimpinan, dan kesiapan organisasi menanggapi pertanyaan secara jujur.

Selain itu, komunikasi yang efektif tidak bersifat satu arah. Saluran umpan balik, sesi tanya jawab, maupun mekanisme klarifikasi yang rutin menciptakan ruang dialog yang menenangkan, karena karyawan melihat bahwa organisasi mendengar, merespons, dan memperbaiki informasi yang keliru. Pola komunikasi seperti ini memperkuat trust, yang pada akhirnya menjadi modal psikologis penting untuk mengurangi resistensi.

Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional secara konsisten dikaitkan dengan tingkat resistensi yang lebih rendah (Herold et al., 2021; Higgs & Rowland, 2020). Hubungan ini dapat dipahami karena pemimpin adalah “wajah” perubahan di level operasional. Ketika pemimpin hadir, menjelaskan arah, dan menunjukkan komitmen yang stabil, karyawan lebih mudah menilai bahwa perubahan bukan tren sesaat, melainkan agenda organisasi yang terkelola.

Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan mampu menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan komitmen terhadap perubahan (Kim & Beehr, 2023). Keterlibatan ini mengubah posisi karyawan dari “objek perubahan” menjadi “aktor perubahan”, sehingga resistensi tidak lagi menjadi bentuk perlindungan diri, tetapi bergeser menjadi upaya menegosiasikan cara terbaik agar perubahan berjalan lebih realistik.

Kepemimpinan partisipatif juga menurunkan jarak psikologis. Karyawan cenderung lebih menerima perubahan ketika pemimpin menunjukkan empati, menjelaskan konsekuensi yang mungkin muncul, dan mengakui adanya beban adaptasi. Pengakuan semacam ini penting karena resistensi sering kali berkaitan dengan rasa kehilangan, ketidakadilan, atau kekhawatiran akan kompetensi diri.

Di sisi lain, kepemimpinan partisipatif akan lebih kuat dampaknya jika disertai konsistensi tindakan. Ketika pemimpin mengajak dialog tetapi keputusan tetap tidak berubah tanpa penjelasan, kepercayaan justru menurun. Karena itu, partisipasi perlu ditempatkan sebagai mekanisme nyata: ada ruang pengaruh, ada alasan saat usulan tidak dipakai, dan ada tindak lanjut yang terlihat.

Pelibatan Karyawan

Pelibatan karyawan sejak tahap perencanaan perubahan meningkatkan penerimaan dan kesiapan perubahan (Lines, 2020; Shin et al., 2022). Secara praktis, keterlibatan sejak awal membantu organisasi menangkap realitas pekerjaan yang sering tidak terlihat dalam rancangan kebijakan. Karyawan memahami detail proses, hambatan teknis, dan risiko implementasi, sehingga masukan mereka dapat meningkatkan kualitas desain perubahan.

Karyawan yang merasa pendapatnya dihargai cenderung menunjukkan sikap yang lebih kooperatif dan proaktif dalam mendukung implementasi perubahan. Dalam konteks ini, resistensi dapat dibaca sebagai sinyal informasi, bukan sekadar hambatan. Sikap menolak sering mengandung pesan: ada prosedur yang tidak realistik, ada beban kerja yang tidak dihitung, atau ada kekhawatiran yang belum dijawab secara memadai.

Pelibatan juga memperkuat sense of ownership. Ketika karyawan ikut menyusun tahapan perubahan, menentukan indikator keberhasilan, atau merancang SOP baru, perubahan tidak terasa sebagai “agenda manajemen”, melainkan

bagian dari perbaikan bersama. Hal ini penting terutama pada organisasi yang memiliki keragaman unit dan budaya kerja, karena pendekatan satu desain untuk semua sering memicu resistensi akibat ketidakcocokan konteks.

Namun, pelibatan perlu disusun dengan jelas agar tidak menjadi partisipasi semu. Organisasi sebaiknya membedakan area yang bisa dinegosiasikan dan area yang bersifat keputusan strategis. Kejelasan ini membuat keterlibatan lebih produktif, mengurangi frustrasi, dan menjaga ekspektasi agar tetap realistik.

Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi yang tinggi berkorelasi positif dengan penerimaan perubahan dan menurunnya resistensi (Chung & Choi, 2021; Demerouti et al., 2021). Dalam proses perubahan, karyawan menilai apakah organisasi “memihak” mereka atau sekadar menuntut adaptasi tanpa perlindungan. Ketika dukungan terasa nyata, resistensi menurun karena karyawan merasa tidak dibiarkan menghadapi risiko perubahan sendirian.

Dukungan tersebut mencakup kebijakan yang adil, empati pimpinan, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan selama proses perubahan. Aspek keadilan menjadi sangat penting, karena perubahan sering diikuti redistribusi pekerjaan, perubahan target, atau penyesuaian struktur yang memunculkan rasa ketimpangan. Ketika prosesnya dianggap fair, penerimaan cenderung lebih tinggi meskipun hasilnya tidak selalu ideal bagi semua pihak.

Dukungan organisasi juga dapat berbentuk sumber daya yang konkret: waktu adaptasi, bantuan teknis, akses informasi, serta mekanisme penyelesaian masalah yang responsif. Dukungan yang hanya berupa slogan budaya organisasi biasanya tidak cukup; yang dibutuhkan adalah dukungan yang bisa dirasakan dalam rutinitas kerja, misalnya jadwal transisi yang realistik atau pengurangan beban di fase awal implementasi.

Selain itu, dukungan organisasi berperan menjaga kesehatan psikologis. Perubahan yang berlangsung cepat sering memicu stres dan kelelahan, sehingga tanpa dukungan yang memadai, resistensi dapat meningkat bukan karena penolakan, tetapi karena kapasitas adaptasi sudah terkuras. Karena itu, dukungan perlu dipahami sebagai strategi manajemen perubahan, bukan hanya isu kesejahteraan.

Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Pelatihan dan pengembangan kompetensi berperan penting dalam mengurangi kecemasan karyawan, khususnya pada perubahan berbasis teknologi (Self & Schraeder, 2020; Asniwati & Ramadhan, 2024). Dalam banyak organisasi, resistensi terhadap perubahan teknologi sering muncul karena rasa tidak mampu, takut salah, atau khawatir menjadi tidak relevan. Ketika kompetensi ditingkatkan, ancaman psikologis ini berkurang.

Kompetensi yang memadai meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan memperkuat kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Pelatihan yang efektif biasanya bukan hanya pelatihan awal, tetapi juga pendampingan selama implementasi, ruang praktik, serta akses bantuan ketika masalah muncul. Pendekatan ini membuat pembelajaran terasa aman dan mengurangi kecenderungan karyawan untuk menghindar dari sistem baru.

Pelatihan juga dapat berfungsi sebagai bentuk sinyal dukungan organisasi. Ketika organisasi berinvestasi pada pengembangan karyawan, muncul persepsi bahwa perubahan tidak dimaksudkan untuk “menggantikan” karyawan, melainkan memperkuat kemampuan mereka. Persepsi ini penting untuk menekan resistensi yang berakar pada ketakutan kehilangan status, pekerjaan, atau nilai diri dalam organisasi.

Pada akhirnya, temuan ini memperlihatkan bahwa resistensi tidak semata-mata merupakan hambatan, melainkan respons rasional yang dapat dikelola melalui pendekatan manajemen perubahan yang berorientasi pada manusia. Strategi yang paling konsisten—komunikasi transparan, kepemimpinan partisipatif, pelibatan karyawan, dukungan organisasi, serta pelatihan—mengarah pada satu benang merah: perubahan lebih mudah diterima ketika karyawan diperlakukan sebagai mitra yang perlu dipahami, didukung, dan dipersiapkan.

4. Kesimpulan

Kesimpulan ini menegaskan bahwa resistensi terhadap perubahan organisasi bukan sekadar hambatan, melainkan respons yang dapat dikelola melalui manajemen perubahan yang berorientasi pada manusia. Resistensi sering muncul karena ketidakpastian, kekhawatiran terhadap dampak perubahan, serta persepsi mengenai keadilan dan keamanan dalam proses transisi. Karena itu, organisasi perlu memandang resistensi sebagai indikator adanya kebutuhan yang belum terjawab, bukan sebagai sikap menolak tanpa alasan.

Strategi yang berfokus pada komunikasi yang jelas dan konsisten, kepemimpinan yang inklusif, serta pelibatan karyawan sejak tahap awal terbukti membantu menurunkan resistensi dan memperkuat penerimaan terhadap perubahan. Komunikasi yang transparan memberi arah dan kejelasan, kepemimpinan yang partisipatif menumbuhkan rasa percaya, sementara pelibatan karyawan meningkatkan rasa memiliki terhadap agenda perubahan. Kombinasi ketiganya membuat perubahan lebih mudah dipahami dan dijalankan di level operasional.

Selain itu, dukungan organisasi yang nyata—melalui kebijakan yang adil, perhatian pada kesejahteraan, dan penguatan kompetensi melalui pelatihan—memperkuat kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan, terutama pada perubahan berbasis teknologi. Ketika organisasi menyediakan sumber daya dan ruang adaptasi yang memadai, karyawan cenderung lebih percaya diri dan kooperatif. Dengan demikian, keberhasilan perubahan lebih mungkin dicapai ketika organisasi tidak hanya menata sistem dan struktur, tetapi juga mengelola pengalaman karyawan selama proses perubahan.

Referensi

1. Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
2. Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1071924. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
3. Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
4. Burnes, B., & Bargal, D. (2017). Kurt Lewin: 70 years on. *Journal of Change Management*.
5. Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: Different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 285–293.
6. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2024). *Organization development and change* (12th ed.). Cengage Learning.
7. Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
8. Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121–151. <https://doi.org/10.1080/14697010500082902>
9. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.
10. Jiang, L., & Probst, T. M. (2014). Organizational communication: A buffer in times of job insecurity? *Economic and Industrial Democracy*.
11. Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
12. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
13. Lamprakis, A., & Lampraki, D. (2023). employee engagement/change engagement”
14. Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
15. Mikel-Hong, J., et al. (2024). Resistance to change: Unraveling the roles of change strategists, agents, and recipients. *Academy of Management Annals*.
16. Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
17. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
18. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
19. Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
20. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2017). Why do employees' perceptions of their organization's change history matter? The role of change appraisals. *Human Resource Management*, 56(3).
21. Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167–182. <https://doi.org/10.1108/01437730910935765>
22. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*.