

RESISTENSI KARYAWAN DALAM PROSES MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Siswohadi¹, Megawati², Rezanía Ziliwu³, Rofiatul Masitah⁴, Adi Soetjipto⁵
siswohadi@stiepemuda.ac.id¹, megawati2802@gmail.com², ziliwurezanía@gmail.com³,
fejabari@gmail.com⁴, adiwahyono1221@gmail.com⁵

STIE Pemuda

ABSTRAK

Perubahan organisasi merupakan suatu keharusan dalam menghadapi perkembangan teknologi, tuntutan masyarakat, dan persaingan global. Namun, dalam pelaksanaannya, perubahan seringkali menimbulkan resistensi dari karyawan yang dapat menghambat keberhasilan perubahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk resistensi karyawan serta peran manajemen perubahan dalam mengelola resistensi agar perubahan organisasi dapat berjalan secara efektif. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literatur dan analisis terhadap berbagai jurnal ilmiah, buku, dan penelitian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi karyawan muncul akibat kurangnya komunikasi, ketidakpastian terhadap dampak perubahan, serta rendahnya keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Penerapan manajemen perubahan yang efektif melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta pelibatan karyawan mampu meminimalkan resistensi dan meningkatkan keberhasilan perubahan organisasi.

Kata Kunci: Resistensi Karyawan, Manajemen Perubahan, Organisasi.

ABSTRACT

Organizational change is inevitable in responding to technological development, societal demands, and global competition. However, the implementation of change often faces employee resistance, which can hinder the success of organizational change. This study aims to analyze forms of employee resistance and the role of change management in managing resistance to ensure effective organizational change. This research employs a qualitative descriptive approach using literature review techniques by analyzing relevant journals, books, and previous studies. The results indicate that employee resistance arises due to lack of communication, uncertainty regarding the impact of change, and low employee involvement in the change process. Effective change management through open communication, supportive leadership, and employee participation can minimize resistance and improve the success of organizational change.

Keywords: Employee Resistance, Change Management, Organization.

1. PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu kondisi yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Seiring dengan perkembangan teknologi, dinamika lingkungan bisnis, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan dan kinerja organisasi, setiap organisasi dituntut untuk terus melakukan penyesuaian dan pembaruan. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan berisiko mengalami penurunan kinerja, kehilangan daya saing, bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perubahan organisasi menjadi suatu kebutuhan strategis guna mempertahankan keberlangsungan dan eksistensi organisasi dalam jangka panjang.

Perubahan organisasi dapat mencakup berbagai aspek, seperti perubahan struktur organisasi, sistem dan prosedur kerja, budaya organisasi, kebijakan manajemen, hingga penerapan teknologi dan digitalisasi. Meskipun perubahan

tersebut dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, dalam praktiknya proses perubahan seringkali menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama dalam implementasi perubahan organisasi adalah munculnya resistensi dari karyawan. Resistensi karyawan merupakan reaksi yang muncul sebagai bentuk penolakan, ketidaksetujuan, atau ketidaksiapan terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Resistensi terhadap perubahan umumnya muncul karena adanya rasa takut akan ketidakpastian, kekhawatiran terhadap perubahan peran dan tanggung jawab, serta kekhawatiran akan kehilangan kenyamanan dan keamanan kerja. Selain itu, kurangnya informasi dan pemahaman mengenai tujuan dan manfaat perubahan juga menjadi faktor yang memicu resistensi. Karyawan yang merasa tidak dilibatkan dalam proses perubahan cenderung memiliki sikap negatif terhadap kebijakan perubahan yang diterapkan oleh manajemen. Jika resistensi ini tidak dikelola dengan baik, maka dapat berdampak pada menurunnya kinerja karyawan, meningkatnya konflik internal, serta kegagalan dalam mencapai tujuan perubahan organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, resistensi karyawan tidak dapat diabaikan karena karyawan merupakan aset utama organisasi. Keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana karyawan dapat menerima dan mendukung perubahan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajemen yang tepat untuk mengelola resistensi karyawan agar perubahan dapat berjalan secara efektif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah manajemen perubahan.

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dan terencana untuk membantu individu dan organisasi bertransisi dari kondisi lama menuju kondisi baru. Manajemen perubahan tidak hanya berfokus pada aspek teknis perubahan, tetapi juga pada aspek manusia yang terlibat di dalamnya. Melalui manajemen perubahan yang efektif, organisasi diharapkan mampu menciptakan pemahaman, kepercayaan, serta komitmen karyawan terhadap perubahan yang dilakukan. Komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta pelibatan karyawan dalam proses perubahan menjadi faktor penting dalam keberhasilan manajemen perubahan. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kegagalan perubahan organisasi seringkali disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap faktor manusia, khususnya resistensi karyawan. Perubahan yang dilakukan secara top-down tanpa melibatkan karyawan cenderung menimbulkan penolakan dan ketidakpuasan. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengelola resistensi melalui manajemen perubahan yang baik akan lebih mudah mencapai tujuan perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa resistensi karyawan dan manajemen perubahan merupakan dua hal yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam proses perubahan organisasi. Pemahaman yang mendalam mengenai resistensi karyawan serta penerapan manajemen perubahan yang efektif menjadi kunci keberhasilan perubahan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis resistensi karyawan dalam proses manajemen perubahan serta bagaimana peran manajemen perubahan dalam mengelola resistensi tersebut agar perubahan organisasi dapat berjalan secara optimal.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena resistensi karyawan dan penerapan manajemen perubahan dalam organisasi. Data penelitian diperoleh melalui studi literatur, yaitu dengan mengkaji jurnal ilmiah, buku teks, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan dianalisis untuk mengidentifikasi pola, kesamaan, dan perbedaan pandangan terkait resistensi dan manajemen perubahan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi karyawan masih menjadi tantangan utama dalam proses perubahan organisasi. Resistensi umumnya tidak ditunjukkan secara terbuka, tetapi muncul dalam bentuk sikap pasif seperti menurunnya motivasi kerja dan kecenderungan mempertahankan cara kerja lama. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa resistensi merupakan respon alami individu terhadap ketidakpastian akibat perubahan.

Faktor Penyebab Resistensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor utama yang memicu resistensi karyawan sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Faktor Penyebab Resistensi Karyawan

Faktor	Temuan Utama
Kurangnya komunikasi	Informasi perubahan tidak jelas
Ketidakpastian	Kekhawatiran terhadap dampak perubahan
Minimnya keterlibatan	Karyawan tidak dilibatkan
Kebiasaan lama	Sulit meninggalkan cara kerja sebelumnya

Temuan ini mendukung pendapat Hasibuan (2020) bahwa resistensi muncul karena rasa takut dan kurangnya pemahaman terhadap tujuan perubahan.

Peran Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan berperan penting dalam menekan resistensi karyawan. Komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang suportif, serta pelibatan karyawan terbukti meningkatkan penerimaan terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan model perubahan Kotter (2012) yang menekankan pentingnya komunikasi visi dan pemberdayaan karyawan.

Tabel 2. Peran Manajemen Perubahan

Aspek	Dampak
Komunikasi	Mengurangi kecemasan
Kepemimpinan	Meningkatkan kepercayaan
Partisipasi	Meningkatkan penerimaan

Hubungan Resistensi dan Keberhasilan Perubahan

Manajemen Perubahan Efektif



Resistensi Karyawan Menurun



Keberhasilan Perubahan Organisasi

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai resistensi karyawan dalam proses manajemen perubahan, dapat disimpulkan bahwa resistensi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam setiap upaya perubahan organisasi. Resistensi karyawan muncul sebagai respon alami terhadap ketidakpastian, perubahan kebiasaan kerja, serta kekhawatiran terhadap dampak perubahan terhadap posisi dan keamanan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama yang memicu resistensi karyawan adalah kurangnya komunikasi yang efektif, minimnya keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, serta kuatnya kebiasaan kerja lama. Ketika perubahan dilakukan secara top-down tanpa memberikan pemahaman yang memadai, karyawan cenderung menunjukkan sikap penolakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini juga membuktikan bahwa manajemen perubahan memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola dan menekan resistensi karyawan. Penerapan manajemen perubahan yang efektif melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta pelibatan karyawan mampu meningkatkan penerimaan terhadap perubahan dan mendorong keberhasilan perubahan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan teknis, tetapi sangat bergantung pada pengelolaan aspek manusia.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa resistensi karyawan dan manajemen perubahan merupakan dua hal yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Organisasi yang mampu mengelola resistensi melalui manajemen perubahan yang tepat akan lebih siap menghadapi perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Thoha, M. (2014). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change (7th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning.