

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Resistensi

Santosa dan Koesmantoro (2015) mengatakan Resistensi atau yang disebut juga penolakan terhadap perubahan pada umumnya akan terjadi ketika ada sesuatu yang mengancam nilai seseorang atau individu, ancaman tersebut bisa saja riil atau sebenarnya hanya suatu persepsi saja. Dengan kata lain, ancaman ini bisa saja muncul dari pemahaman yang memang benar atas perubahan yang terjadi atau karena ketidakpahaman atas perubahan yang terjadi.

Pengertian Resistensi menurut pendapat beberapa para ahli:

1. Resistensi terhadap perubahan menurut Oreg (2003) adalah perilaku karyawan yang ditandai dengan munculnya reaksi emosi negatif terhadap perubahan, enggan melakukan suatu perubahan, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku (tidak open mind).
2. Herskovitch (dalam Boohene & Williams, 2012) mendefinisikan terhadap perubahan resistensi sebagai pelaku karyawan yang dimaksudkan untuk menghindari perubahan dan atau mengganggu suksesnya penerapan perubahan dalam bentuk tertentu.

Jadi, Resistensi merupakan hal yang muncul atau sikap yang menunjukkan penolakan saat perubahan yang dilakukan dianggap mengancam suatu hal yang berhubungan dengan kepentingan individu maupun kelompok.

2.1.1 Resistensi Individual

a) Pengertian Resistensi Individual

Resistensi individual pada transformasi organisasi merupakan penolakan yang muncul pada individu terhadap adanya perubahan dalam suatu organisasi.

Jhon C. Maxwell, dalam Kasali (2010), sebagaimana dikutip dalam Tarsan (2018) menegaskan bahwa ada berbagai alasan mengapa manusia

engggan untuk berubah, yaitu:

- a. Perubahan tersebut bukan datang dari orang tersebut;
- b. Gangguan terhadap rutinitas;
- c. Perubahan menimbulkan ketakutan-ketakutan terhadap sesuatu yang baru;
- d. Perubahan menimbulkan rasa takut akan kegagalan;
- e. Perubahan yang diberikan terlalu besar;
- f. Cara berpikir yang negatif;
- g. Para pengikut tak punya respek pada pimpinanya.
- h. Kecemasan seorang atasan;
- i. Perubahan berarti bisa kehilangan sesuatu;
- j. Perubahan menuntut tambahan komitmen;
- k. Berpikir sempit; dan
- l. terperangkap oleh tradisi.

b) Penyebab Resistensi Individual

Resistensi individu terjadi ketika karyawan menolak perubahan berdasarkan persepsi, kepribadian, dan kebutuhan unik mereka. Hal-hal seperti keamanan kerja, kebiasaan, dan faktor ekonomi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap resistensi individu.

Beberapa penyebab terjadinya resistensi individual:

1. Ketidakpercayaan dan kurang percaya diri

Ketika karyawan tidak percaya atau merasa percaya diri pada orang yang melakukan perubahan, penolakan mereka terhadap perubahan bisa menjadi penghalang besar. Penasihat perubahan dan penulis Rick Maurer percaya bahwa kurangnya kepercayaan pada pembuat perubahan adalah salah satu penyebab resistensi perubahan internal yang paling diabaikan dalam organisasi perusahaan. 3 Tingkat Resistensi terhadap perubahan menurut Maurer adalah: Saya tidak mengerti, saya

tidak menyukainya, dan saya tidak menyukai Anda. Betul sekali orang mungkin tidak menolak perubahan itu sendiri, melainkan orang yang membuat perubahan tersebut. Tentu saja, kita tidak selalu merujuk pada pembuat perubahan secara spesifik. Bisa juga seseorang yang diwakili oleh pembuat perubahan, seperti kantor pusat perusahaan atau CEO yang tidak berwajah.

2. Respon Emosional

Mengubah status adalah hal yang rumit dan orang cenderung bereaksi secara emosional terhadap gangguan terhadap rutinitas mereka. Ini adalah respon yang wajar dan tidak bisa dihindari. Menepisnya hanya akan menimbulkan perlawanan yang lebih kuat. Gunakan model manajemen perubahan yang berfokus pada reaksi emosional terhadap perubahan, seperti Kurva Perubahan Kübler-Ross atau Model Transisi Jembatan, untuk mengurangi penyebab umum penolakan terhadap perubahan ini. Kedua model tersebut menyadari bahwa perubahan dapat menimbulkan perasaan kehilangan dan kesedihan. Oleh karena itu, para pembuat perubahan harus siap mengelola emosi ini dan menggerakkan masyarakat untuk menerima perubahan. Mulailah dengan melatih para pemimpin perubahan untuk menghadapi penolakan terhadap perubahan dengan empati, dengan mengakui bahwa orang-orang mungkin memiliki reaksi emosional yang beragam. Beberapa bahkan mungkin melewati langkah-langkah dalam Kurva Perubahan Kübler-Ross, kembali ke kebiasaan lama, atau mengalami reaksi negatif berkali-kali selama masa transisi. Untuk mengelola reaksi-reaksi ini, para pemimpin perubahan harus menjelaskan dengan jelas perlunya perubahan dan juga mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari mereka yang terkena dampaknya. Orang ingin merasa

didengarkan. Perjelas bahwa pendapat mereka sangat berharga dalam proses perubahan. Pemimpin perubahan juga harus sering memeriksa untuk memberikan dukungan, mengumpulkan masukan tambahan, dan mendorong masyarakat agar menerima dan melaksanakan perubahan.

3. Kurangnya pelatihan dan sumber bantuan

Penolakan terhadap perubahan sering kali muncul ketika karyawan merasa tidak siap untuk beradaptasi dan mengadopsi proses baru karena kurangnya orientasi, pelatihan peningkatan keterampilan, dan sumber daya dukungan pengguna akhir untuk memandu mereka melalui kurva pembelajaran awal dan titik-titik hambatan dalam proses baru, struktur tim, atau implementasi perangkat lunak. Untuk mengatasi hambatan internal akibat kurangnya pelatihan karyawan dan sumber daya dukungan, organisasi harus:

Memberikan orientasi, pelatihan ulang keterampilan, dan peningkatan keterampilan. Saat melakukan perubahan, ciptakan program pelatihan karyawan komprehensif yang memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk menavigasi transisi dengan sukses, baik perubahan proses baru atau peningkatan ke aplikasi perusahaan baru.

Memungkinkan karyawan dengan sumber daya dukungan swadaya. Karyawan akan menghadapi masalah, dan perubahan Anda kemungkinan besar bersifat kontekstual hingga mereka tidak dapat menemukan sumber bantuan yang diperlukan melalui penelusuran Google sederhana. Berikan dokumentasi menyeluruh tentang proses baru, atur jam kerja dengan pemimpin perubahan, dan aktifkan pengguna akhir Anda dengan sumber daya dukungan layanan mandiri TI seperti

Self Help dari Whatfix. Self Help terintegrasi dengan dokumentasi proses Anda, tautan pihak ketiga, video tutorial, dan sumber daya dukungan lainnya serta melapisi aplikasi digital sehingga memungkinkan karyawan menerima bantuan kontekstual pada saat dibutuhkan.

Mengalokasikan sumber daya dengan tepat. Pastikan sumber daya yang memadai, seperti teknologi, peralatan, dan anggaran dialokasikan untuk mendukung upaya perubahan. Hal ini membantu karyawan merasa diberdayakan dan yakin akan kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan secara efektif. Perusahaan juga harus berinvestasi pada tim TI internal untuk membantu mendukung pengguna akhir ketika mereka menghadapi masalah. Hal ini mencakup penganggaran untuk anggota tim TI yang berdedikasi untuk masalah dukungan internal, serta alat pemberdayaan digital seperti platform adopsi digital.

4. Takut Gagal

Orang tidak akan mendukung suatu perubahan jika mereka tidak yakin dengan kemampuan mereka untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Ketika orang merasa terancam oleh kekurangan mereka (nyata atau khayalan), mereka melindungi diri dari kegagalan dengan menolak perubahan. Model ADKAR memiliki dua tujuan untuk mengatasi ketakutan akan kegagalan: pengetahuan dan kemampuan. Pengetahuan adalah tentang pelatihan yang efektif. Tujuannya adalah untuk memberikan masyarakat alat yang mereka perlukan untuk memfasilitasi perubahan, termasuk alat yang diperlukan untuk menangani transisi. Ambil contoh perubahan teknologi – jika perusahaan Anda mengintegrasikan sistem perangkat lunak baru, karyawan harus mengetahui cara memindahkan informasi yang ada ke dalamnya, serta cara memanfaatkan

sistem baru secara maksimal di masa depan. Kemampuan lebih pada kepercayaan diri. Setelah pelatihan, masyarakat perlu merasa nyaman menerapkan pengetahuan yang telah mereka peroleh. Berikan karyawan pengalaman langsung yang cukup untuk mengembangkan dan menguji keterampilan baru mereka sebelum meluncurkan perubahan sepenuhnya.

5. Komunikasi perubahan yang buruk Kunci komunikasi manajemen perubahan yang baik adalah menciptakan percakapan yang aktif. Ketika Anda berbicara dengan orang lain dan bukan dengan orang lain, Anda pasti akan mendapat penolakan dan penolakan terhadap perubahan. Mulailah dengan membuat rencana komunikasi perubahan. Sebelum memulai perubahan, Anda harus merencanakan beberapa tindakan komunikasi, seperti pengumuman perubahan, diskusi kelompok kecil, pertemuan empat mata, dan metode untuk mengumpulkan umpan balik. Saat berbicara dengan karyawan tentang perubahan, jawablah pertanyaan, “Apa manfaatnya bagi saya?” dan “Apa artinya bagi saya?”. Ketika Anda mengatasi permasalahan individu, Anda meningkatkan keterlibatan mereka. Tentunya mereka ingin tahu bagaimana perubahan ini akan berdampak pada mereka secara spesifik dan apa yang perlu mereka lakukan untuk menerapkan dan memantapkan perubahan tersebut. Selain itu, memberikan motivasi terus menerus sepanjang proses perubahan sangatlah penting. Teori Perubahan 8 Langkah Kotter menyoroti pentingnya fokus pada kemenangan jangka pendek pada langkah keenam dari delapan langkah proses perubahan. Ketika karyawan dihargai atas upaya mereka, hal ini akan membangun antusiasme dan keinginan mereka untuk mendukung perubahan

6. Jadwal waktu yang tidak realistis

Temukan keseimbangan antara menciptakan rasa urgensi dan memberikan waktu untuk transisi. Jangan memaksakan perubahan terlalu cepat ketika Anda memaksakan diri terlalu keras untuk mewujudkan perubahan, Anda akan mudah mendapatkan visi yang sempit dan mengabaikan elemen penting dari rencana perubahan Anda . Mulailah dengan jadwal implementasi perubahan. Petakan setiap tindakan dan tetapkan tenggat waktu sehingga Anda memiliki gambaran umum tentang berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk keseluruhan transformasi. Seringkali, merancang jalur antara keadaan saat ini dan adopsi perubahan membantu Anda mengidentifikasi langkah-langkah tambahan yang diperlukan untuk memfasilitasi transisi. Tentu saja, Anda tidak perlu takut untuk melakukan penyesuaian. Jika tim Anda memerlukan lebih banyak waktu untuk memahami perubahan atau ingin mendapatkan manfaat dari pelatihan manajemen perubahan tambahan.

7. Budaya dan norma organisasi

Yang ada Penolakan terhadap perubahan sering kali terjadi ketika budaya dan norma perusahaan yang ada sudah mengakar kuat dalam suatu organisasi, sehingga menghambat penerimaan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu, seperti proses baru, kepemimpinan, struktur tim, atau teknologi.

2.1.2 Resistensi Terhadap Perubahan

Resistensi dalam perubahan juga menjadi sumber konflik yang terjadi pada perubahan. Sebagai contoh, resistensi terhadap sebuah rencana reorganisasi atau perubahan dalam sebuah lini produk dapat menyebabkan munculnya perdebatan tentang manfaat ide tersebut dan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Akan

tetapi, ada segi negative dari resistensi terhadap perubahan. Resistensi tersebut menghambat penyesuaian dan kemajuan.

2.1.3 Indikator Resistensi

Menurut Robbins factor-faktor yang penyebab resistensi dari karyawan terhadap perubahan diantaranya:

1. Habit Atau Kebiasaan, yang dimaksud adalah habit untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan cara/metode yang telah dipahami. Sebagai contoh dulu di tahun 96 kebawah kita sudah terbiasa belajar dan mengajar dengan *software* yang serba *Under Dos*, sesuai dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat diperkenalkanlah *software-software* yang berbasis *Under Windows*. Pada umumnya selain kaget kita sulit untuk memahaminya karena untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut, jelas kita membutuhkan waktu dan upaya yang sangat ekstra.
2. Rasa Aman. Keamanan merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. Perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi terhadap keamanan individu. Ancaman terhadap keamanan ini dapat bervariasi, mulai dari kehilangan teman, rotasi, kehilangan peran, kehilangan andalan bahkan sampai pada kehilangan pekerjaan (PHK/Permintaan diri). Baik promosi, restrukturisasi, rotasi, sistem mutasi, Tugas Struktural dan Fungsional, PHK secara langsung/tidak langsung yang ada di dalam suatu institusi jelas berimplikasi pada karyawan itu sendiri, resistensinya adalah karyawan baik individu ataupun komunitas akan melakukan perlawanan, sinisme yang ditujukan kepada pengambil kebijakan selaku konseptor perubahan itu sendiri. Hujatan, cercaan, makian dari kadar rendah sampai tinggi baik dalam bentuk unjuk diri ataupun unjuk rasa sebagai akumulasi dari kekecewaan para resisten tersebut.

3. Factor Ekonomi. Level atau gradasi dari factor ekonomi ini cukup beragam mulai dari turun atau ditiadakannya bonus, hilangnya kesempatan promosi jabatan sampai kehilangan pekerjaan itu sendiri. Barang kali motif ini yang paling banyak muncul dari kasus-kasus resistensi terhadap perubahan. Hal ini wajar karena dilihat dari sudut pandang organisasi, salah satu factor penting dari perubahan adalah efesiensi, *cutting cost*. Mesikpun tidak selalu, efesiensi sering berdampak pada turunnya penerimaan karyawan. Di setiap Institusi atau pada institusi sering dijumpai promosi jabatan, bahkan tidak jarang hal ini menjadi *head line* (factor pembicaraan) pada setiap kesempatan baik iming-iming dari atasan dalam berbagai rapat sampai pada bisik-bisik factor kita dalam melepas kepenatan dan kejenuhan. Idealnya promosi jabatan adalah perbaikan status ekonomi, namun dirasa tanggungjawab yang dibebankan tidak seimbang dengan penyesuaian salary (*income*).
4. Takut Terhadap Ketidaktahuan (*far of the unknown*). Ketakutan terhadap munculnya dampak yang tak diinginkan. Perubahan menimbulkan ketidak-pastian, karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu-situasi yang sudah diakrabi menuju pada situasi yang asing dan tidak diapahami. Akibatnya orang merasa cemas bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksikan hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keragu-raguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan. Satu contoh perubahan dari sistem manual ke komputerisasi (mesin tik-PC), *Upgrading Software*, *Upgrading Hardware* dengan teknologi terkini, ini memungkinkan munculnya resistensi dari karyawan karena kekhawatiran terancam mutasi, stagnas, perampangan

karyawan bahkan sampai dirumahkan. Program-program perubahan dibidang teknologi dan komputerisasi ini biasanya mendapat resistensi dengan factor ketidaktahuan.

5. Persepsi Selektif. Manusia sebagai makhluk yang sekaligus juga makhluk individual, maka terdapat perbedaan antara individu yang satu dengan yang lainnya (Wolberg, 1967). Adanya perbedaan inilah yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek, sedangkan orang lain tidak senang bahkan membenci obyek tersebut. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Manusia memandang realita melalui persepsinya. Sekali dia mengartikan suatu realita, dia akan menolak perubahan yang merusak keyakinannya. Hal ini sangat tergantung bagaimana individu menanggapi obyek tersebut dengan persepsinya. Pada kenyataannya sebagian besar sikap, tingkah laku dan penyesuaian ditentukan oleh persepsinya.

2.1.4 Indikasi Penolakan

Dalam praktiknya, ada berbagai macam indikasi yang menunjukkan adanya penolakan terhadap proses perubahan organisasi. Menurut Wibowo (2008:133), sebagaimana dikutip Tarsan (2012:64), seseorang akan memperlihatkan resistensinya terhadap perubahan dengan berbagai cara, antara lain:

1. Menurunkan produktivitasnya, sambil mereka menggunakan waktu untuk mencari informasi tentang perubahan atau sekedar menggerutu.
2. Sering menahan langkah mereka dan berusaha memperlambat perubahan sedapat mungkin yang bisa mereka lakukan.
3. Menunjukan tidak ada antusiasme untuk belajar atau berlatih mengenai prosedur baru.

4. Meningkatkan kemangkiran dalam usaha menghindari proses perubahan bersama, sebagian lain diminta mengambil cuti sebab mereka benar-benar menjadi sakit stress karena perubahan.

2.2 Perubahan

Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae (2021:2) Perubahan adalah sesuatu yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam organisasi, baik itu perubahan dalam bentuk besar maupun. Perubahan dalam bentuk kecil, dan perubahan tersebut member pengaruh yang besar. Perubahan mencakup aspek yang sempit maupun aspek yang sangat luas. Perubahan selalu berhubungan dengan jangka waktu dan keadaan. Perubahan juga bagian yang penting dari manajemen, dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuan memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi. Rona Tanjung,S.Kom.,M.Si., dkk (2021), adapun yang menjadi proses perubahan yaitu:

1. Mencairkan: melibatkan penghancuran cara normal orang yang melakukan sesuatu memutuskan pola, kebiasaan, dan rutinitas sehingga orang siap menerima alternative baru atau mengurangi kekuatan untuk mengurangi status, menciptakan kebutuhan akan perubahan, meminimalisasi tantangan terhadap perubahan seperti memberikan masalah proaktif. Contoh: refresing, kegiatan-kegiatan baru.
2. Memindahkan: menegmbangkan perilaku, nilai dan sikap yang baru.
3. Membekukan kembali: akan terjadi jika perilaku baru sudah menjadi bagian dari kepribadian seseorang. Dengan cara memperkuat, mengevaluasi, dan membuat orang modifikasi konstruktif.

2.2.1 Faktor-Faktor Pendorong Perubahan

Perubahan bagi suatu organisasi dipengaruhi oleh dua hal yaitu kekuatan dari luar dan kekuatan dari dalam organisasi itu

sendiri Kusworo (dalam Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae, 2021:11-12)

1. Factor Internal

1. Keputusan manajer puncak

Keputusan manajer puncak untuk mempercepat proses pertumbuhan akan mempengaruhi visi maupun misi organisasi, sehingga setiap keputusan akan mengarah pada berbagai tindakan untuk melakukan perubahan.

2. Teknologi yang digunakan

Setiap adanya keputusan manajer puncak yang berujung pada tindakan perubahan harus didukung oleh teknologi maupun peralatan modern untuk menggantikan peralatan atau teknologi lama yang tidak lagi relevan dengan keputusan yang dihasilkan.

3. Perubahan budaya kerja

Kebiasaan dan pola kerja tradisional, tentunya tidak dapat dipertahankan, ketika organisasi melalui pimpinan puncak memutuskan untuk merubah operasi dari organisasi.

2. Faktor Eksternal

1. Meningkatnya biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh setiap individu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

2. Kelangkaan sumber daya.

3. Kebijakan politik yang selalu berubah.

4. Tingginya suku bunga yang dipatok oleh perbankan.

5. Munculnya kopetitor baru dengan produk yang berkualitas serta teknologi yang modern .

6. Selera dan permintaan konsumen yang selalu berubah.

7. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat.

2.2.2 Jenis-Jenis Perubahan Organisasi

1. Perubahan Alamiah (*natural change*)

Salah satu bentuk perubahan alamiah adalah perubahan yang terjadi pada perilaku manusia. Perilaku manusia akan selalu berubah, dan sebagian perubahan itu terjadi karena kejadian yang alamiah pula. Contoh si A mengalami perubahan perilaku seiring bertambahnya usia.

2. Perubahan Terencana (*planned change*)

Merupakan perubahan rutin dan berulang, serta diprediksi dan dikendalikan. Untuk melakukan perubahan terencana dapat melalui 4 fase Wibowo (dalam Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae, 2021:18) yaitu fase pertama eksplorasi, dimana dalam fase ini organisasi menggali dan memutuskan untuk membuat perubahan secara spesifik. Yang kedua adalah fase perencanaan, dimana dalam fase ini organisasi mengumpulkan dan mengdiagnosa informasi dan mencari tahu masalah, menentukan tujuan perubahan, mendesain tindakan serta strategi yang tepat untuk mencapai tujuan perubahan. Fase ketiga adalah fase tindakan, dimana dalam fase ini dilakukan implementasi atas rencana yang telah dibuat, mengontrol dan mengevaluasi proses dan hasil implementasi tersebut, dan yang keempat adalah fase integrasi. Dalam fase ini dilakukan konsolidasi dan stabilitas perubahan.

3. Perubahan Fundamental

Perubahan ini biasanya besar dan secara dramatis mempengaruhi operasi dan masa depan organisasi. Contohnya seperti hasil dari proses *reengineering* yang secara umum mengubah cara beroperasi. Perubahan ini merupakan perubahan strategi, visioner dan transformasional.

5 Jenis Perubahan Organisasi Dan Contoh Pelaksanaannya

Dalam berorganisasi, ada berbagai hal yang akan kita jumpai. Misalnya, pergantian karyawan, angkatan kerja baru, atau pembentukan divisi baru.

Bahkan pemimpin dapat melakukan perubahan organisasi untuk merespon situasi terkini. Berikut ini jenis perubahan organisasi dan contoh pelaksanaannya:

1) Perubahan transformasional

Perubahan juga memengaruhi beberapa aspek perusahaan, meski tidak semua perubahan bersifat transformasional. Jadi, ada kemungkinan perubahan mengganggu kegiatan bisnis dalam jangka waktu tertentu. Jika organisasi menginginkan hasil maksimal, tim perlu mengidentifikasi tujuan akhir serta merencanakan pencapaian. Persiapkan pula manajemen perubahan yang berkelanjutan.

Contoh:

1. Memperbarui misi organisasi

Ketika organisasi berubah, sebaiknya Anda dan tim memperbarui misi organisasi. Misi ini berfokus untuk meningkatkan tujuan organisasi.

2. Memperkenalkan teknologi baru

Perubahan transformasional dapat berupa memperkenalkan teknologi baru. ahaan akan menggunakan HRIS, maka tim HR harus menjelaskan alasan penggunaan layanan tersebut dan cara menggunakannya.

3. Pelatihan keterampilan baru

Jika Anda ingin memperbaiki kinerja karyawan dalam strategi perubahan organisasi, jalankan pelatihan keterampilan baru.

Pelatihan ini mendukung pertumbuhan karyawan. Jika seseorang cakap dalam keterampilan, kemungkinan

dapat mendukung perkembangan organisasi melalui kinerjanya.

2) Perubahan structural

Perubahan structural atau menyeluruh akan membawa perubahan besar dalam hierarki manajemen, tim, hingga tanggung jawab termasuk karyawan.

Contoh:

1. Merger dan akuisisi

Contoh paling umum dari perubahan struktural ialah merger dan akuisisi. Kondisi ini mengakibatkan reduksi peran, mengubah peran dan tanggung jawab, hingga memberikan pelatihan karyawan. Jadi, Anda perlu berkomunikasi intensif dan mendorong umpan balik dari mereka.

2. Pembentukan tim atau divisi baru

Jika manajemen membentuk tim atau divisi baru, kemungkinan akan ada pertentangan karena perubahan personel untuk mendukung tim baru. Hal itu bisa dihindari, jika Anda menjelaskan tujuan dan manfaat pembentukan tim atau divisi baru. Perubahan ini akan menyebabkan peralihan dalam bagan organisasi.

3) Perubahan people-centric

Perubahan *people-centric* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satunya adalah perubahan emosional karyawan. Teori Change Curve dari Kübler-Ross menyebutkan lima tahap respon alami seseorang yang mengalami perubahan dalam hidup, yaitu penyangkalan, kemarahan, tawar-menawar, depresi, dan penerimaan.

Contoh:

1. Rekrutmen karyawan baru

Tim HR akan menggunakan platform rekrutmen *end-to-end* untuk mempermudah proses serta memberikan *candidate experience* yang positif.

2. Perubahan peran dan tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab pekerjaan akan berubah dari waktu ke waktu. Untuk itu, Anda perlu memberikan pelatihan guna meningkatkan keterampilan karyawan, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan baik.

- 4) Perubahan perbaikan

Perubahan perbaikan dilakukan untuk mengatasi masalah organisasi. Jenis perubahan ini mungkin tidak ideal, tetapi tak bisa dihindari.

Contoh:

1. Mengisi posisi kosong

Saat karyawan di posisi kunci mengundurkan diri, tim HR harus mencari penggantinya sesegera mungkin. Jika belum mendapatkan kandidat, Anda dapat menggunakan jasa *recruitment agency* atau *employee referral* untuk mengisi kekosongan posisi.

2. Mengatasi keluhan pelanggan

Activision, perusahaan gim, menggunakan digital tool untuk melacak percakapan media sosial dari pelanggan secara otomatis. Hasilnya, perusahaan bisa meningkatkan kepuasan pelanggan.

- 5) Perubahan tak terencana

Tak sedikit organisasi yang harus melakukan perubahan tak terencana. Hal ini karena perubahan yang bersifat

mendadak, seperti pandemi COVID-19, bencana alam, kegagalan produk baru, dan lainnya.

Contoh:

Ketika terjadi hal yang tidak diinginkan, lalu warganet mengkritik produk atau jasa organisasi di media sosial, maka Anda wajib menjalankan beberapa perubahan. Perubahan organisasi tak akan terjadi dalam sekejap. Ini adalah proses berkesinambungan. Manajemen bersama tim HR harus memantau proses perubahan, sehingga penyesuaian diri karyawan, kerja sama antar tim, umpan balik, respon emosional karyawan, dan peran kepemimpinan level eksekutif dapat terlihat dengan jelas.

2.2.3 Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan sistematis untuk menciptakan perubahan atau transisi di dalam perusahaan, dimana akan terjadi perubahan pada budaya perusahaan, proses internal, teknologi atau infrastruktur yang mendasari, hierarki perusahaan, atau aspek penting lainnya Rusydi Fauzan (2023:2).

Perubahan yang terjadi ini nantinya akan membawa perusahaan kepada era atau suasana baru, dimana perusahaan akan memiliki kompetensi dan keunggulan yang lebih baik.

2.2.4 Tujuan Manajemen Perubahan

Menurut Anderson dkk (2010), smith dkk (2014), dan Cameron (2019) (dalam rusyadi Anderson 2023), setidaknya terdapat tiga tujuan utama dan berbeda dalam setiap pelaksanaan manajemen perubahan di berbagai perusahaan yaitu:

1. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi atau *Transformational Change*, merupakan perubahan manajemen yang bersifat dramatis dan menyeluruh di dalam perusahaan, yang mengubah hirarki organisasi, sekaligus mengubah jenis produk dan teknologi yang akan digunakan di dalam perusahaan.

2. Perubahan Bertahap

Perubahan bertahap atau *gradual change*, merupakan perubahan yang memiliki ruang lingkup yang lebih kecil, biasanya perubahan ini terjadi pada satu bidang atau bagian yang ada di dalam perusahaan, seperti perubahan pada produk, proses, strategi atau alur kerja di dalam perusahaan. biasanya perubahan ini dilaksanakan secara periodic dan terus-menerus.

3. Perubahan Individu

Perubahan individu merupakan perubahan yang berada di dalam diri setiap karyawan, dimana perusahaan membantu setiap karyawan dalam tumbuh, berkembang, meningkatkan potensi, untuk bisa membantu mensukseskan perubahan yang ada di dalam organisasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur peneliti untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Anastasia Tumpia, Adolfina, Yantje Uhing Tahun 2022	Analisis Deskriptif Faktor-faktor Resistensi Individu Maupun Organisasi Terhadap Perubahan	Resistensi individu meliputi kebiasaan/habitat, faktor ekonomi, safety/keamanan, khawatir tentang ketidakpastian, dan persepsi yang apriori. Pemimpin

			harus memahami resistensi terhadap perubahan yang terjadi dalam kelompok organisasi. Resistensi tersebut berupa ancaman terhadap alokasi sumber daya, terhadap kekuasaan yang dimiliki, fokus perubahan yang terbatas, budaya yang berorientasi pada status quo, dan kelompok yang konservatif.
2	Nazmah. 2022	Pengaruh Perubahan Kebijakan Organisasi Terhadap Sikap Resistensi Pada Karyawantahun	Dari data terdapat berpengaruh positif terhadap sikap resistensi karyawan dengan total pengaruh sebesar 43,3%. Pengaruh positif ini bermakna semakin tinggi perubahan kebijakan organisasi maka akan berpengaruh terhadap sikap resistensi karyawan, sedangkan 56,7 % sikap resistensi karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.
3	Rifka Amelia Laihad Victor P.K. LengkongRegina T. Saerang. 2019	Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan	Menurut hasil penelitian, faktor-faktor yang menyebabkan resistensi dalam organisasi yaitu faktor Penolakan yang

		Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado	datang dari individu, Penolakan emosional, penolakan karena perbedaan persepsi/cara pandang, Penolakan yang dipengaruhi lingkungan/faktor eksternal.
4	Erika Sri Wahyuni	ANALISIS RESISTENSI INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI TERHADAP PERUBAHAN	Pimpinan atau manajer harus mampu memberikan motivasi kepada para anggota perusahaannya bahwa perubahan adalah kebutuhan yang mutlak dan harus dilakukan agar perubahan suatu organisasi dapat berhasil demi tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Pemimpin harus dapat memahami resistensi-resistensi yang terjadi secara individu dalam organisasi atau perusahaan. Resistensi individu meliputi kebiasaan/habitat, faktor ekonomi, safety/keamanan, khawatir tentang ketidakpastian, dan persepsi yang apriori.
5	Aktiva Zulfiany Iriyanto1 , Bonnie	Analisis Sikap Resistensi Karyawan PT Dian Terhadap	adanya konsumsi berupa makan siang atau uang training yang diberikan

	Soeherman2	Tranformasi Sistem Informasi Akuntansi	pada proses training ini diberikan, sehingga ada perbedaan saat sistem informasi mulai di implementasikan dan tidak. Manajemen perlu mengadakan meeting mingguan terkait controlling pada saat implementasi sistem informasi ini berlangsung. Dengan harapan hambatanhambatan dan masukan yang dibutuhkan selama proses implementasi dapat terfasilitasi dengan baik. Jika manajemen hanya menunggu laporan dari pihak staff administrasi ataupun pihak penyedia sistem informasi maka permasalahan pada proses implementasi sudah terjadi dulu, dan bisa dikatakan terlambat.
--	------------	--	--

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu
Sumber : Diolah Oleh Peneliti 2023

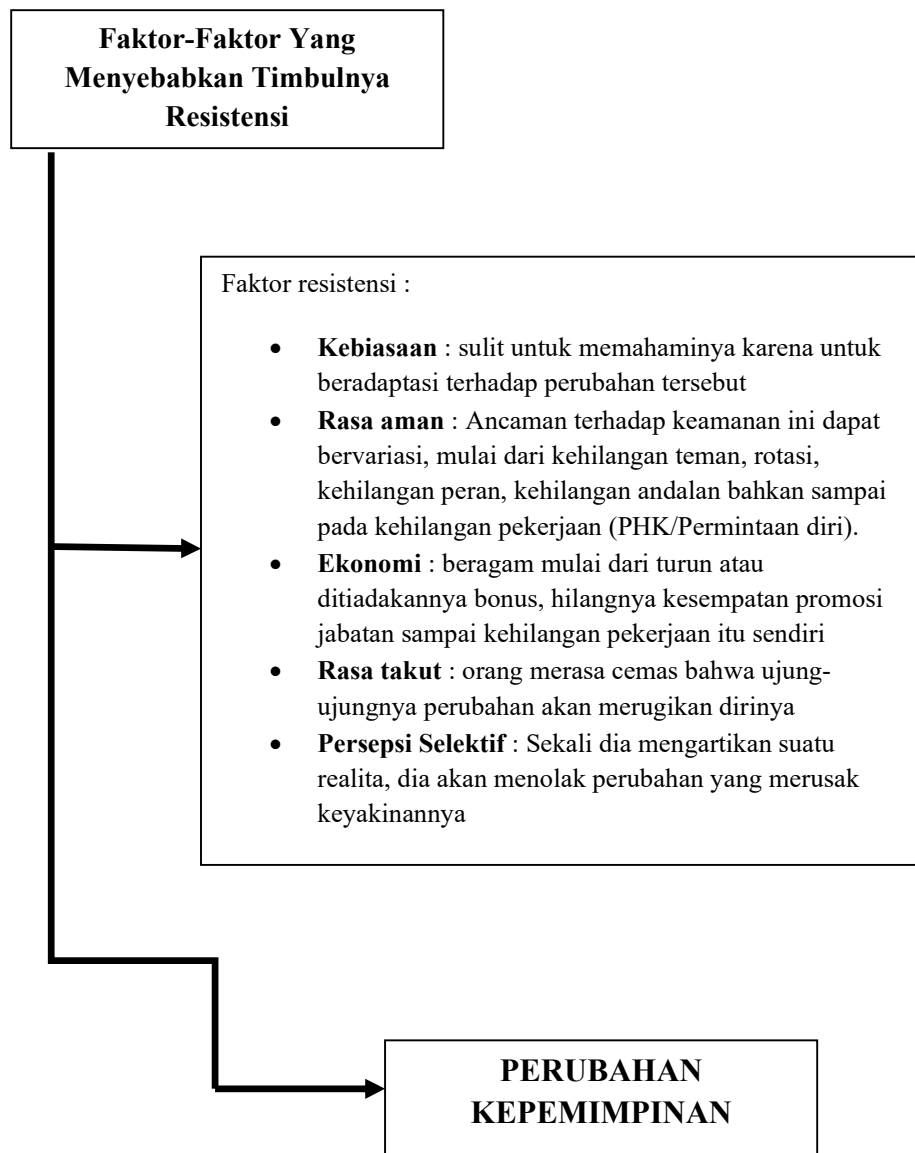
2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjelasan diatas, adanya perubahan tidak selalu dapat diimplementasikan dengan baik bila suatu perusahaan memiliki karyawan ditunjukan dengan adanya sikap penolakan (resistensi). Employee merupakan sebuah istilah dalam dunia kerja yang bisa diartikan sebagai

pegawai atau karyawan, istilah ini sendiri merupakan orang yang bekerja untuk orang lain atau perusahaan dengan imbalan berupa bayaran.

Karyawan merupakan salah satu komponen penting dalam menjalankan organisasi, seperti yang dikatakan oleh Schulze (2017:11) mendefinisikan Organisasi ialah penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sehingga dengan adanya Resistensi (penolakan) yang ditunjukkan oleh karyawan menjadi kendala dalam menjalankan dan mencapai kinerja organisasi yang efektif.



Gambar 2.1

Kerangka Berpikir

Sumber : Diolah Oleh Peneliti 2023