
PERUBAHAN ORGANISASI, MENJADI SITUASI MENAKUTKAN DI LINGKUNGAN KERJA: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Asraf Nabawi¹ ; Afri Hasni Putra²

^{1,2} Jurusan Kewirausahaan, Fakultas Bisnis Pendidikan dan Teknologi, Universitas Nurul Hasanah Kutacane, Jl. Blangkejeren - Kutacane, Kota Kutacane, Kec. Babussalam, Kabupaten Aceh Tenggara, Aceh.

Corresponding Author: afriputra2399@gmail.com

Informasi Artikel

Diterima:
23 Februari 2025

Revised :
24 Februari 2025

Accepted:
26 Februari 2025

Kata kunci:

*Resistance to
change;;
organizational
change; employee
emergency*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan terkait apa yang membuat karyawan merasa cemas menghadapi proses perubahan organisasi, faktor apa yang membuat karyawan melakukan resistensi akan perubahan organisasi, apa solusi yang dapat mengurangi kecemasan karyawan dan resistensi akan perubahan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* dengan mendata N= 3.013 artikel jurnal yang di terbitkan Scopus yaitu tahun 2010 sampai 2024. Data akhir yang dianalisis sebanyak 30 artikel yang relevan dengan metode kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini menemukan faktor-faktor kecemasan karyawan akan perubahan organisasi adalah, takut kehilangan pekerjaan, perubahan budaya organisasi, kebijakan dan, kerja berlebih, serta kurangnya sumber daya. Dan temuan faktor karyawan melakukan resistensi akan perubahan karena karyawan takut akan perubahan dalam peran, lingkungan kerja, ketidakpastian, kurangnya komunikasi, kurangnya dukungan manajerial, ketidaktahuan dan kurangnya informasi. Solusi untuk mengurangi resistensi dan kecemasan karyawan akan perubahan organisasi yaitu, gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dengan meningkatkan komitmen dan mengurangi kecemasan karyawan.

How to Cite: Asraf Nabawi & Afri Hasni Putra. (2025). Perubahan Organisasi, Menjadi Situasi Menakutkan di Lingkungan Kerja: A Systematic Literature Review. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 4(1), 55-71. DOI: <https://doi.org/10.32672/perisai.v4i1.3118>

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi selalu di elu-elukan sebagai keadaan yang menakutkan bagi karyawan, mengapa seperti itu? Tentu saja hal tersebut memiliki sebab akibat, sehingga para karyawan merasa cemas dan takut akan peraturan baru perusahaan, seperti aturan perubahan pengurangan jumlah karyawan. Hal tersebut akan memicu pemikiran negatif dari individu karyawan tentang keberlanjutan posisi pekerjaannya atau jabatannya. Selain itu karyawan juga takut akan kebiasaan dan budaya mereka terusik, karyawan seringkali terbiasa dengan rutinitas dan cara kerja tertentu. Menurut Hubbart, (2023) Perubahan organisasi adalah Proses di mana suatu organisasi (seperti suatu kelompok, bisnis, atau departemen) mengubah komponen struktural kecil hingga besar untuk mengatasi biaya operasional, produktivitas, atau kualitas layanan yang buruk, menemukan peluang pertumbuhan baru, atau mencapai tujuan organisasi lainnya dikenal sebagai perubahan organisasi. Perubahan struktur organisasi tersebut atau prosedur kerja dapat mengganggu kebiasaan dan menimbulkan ketidaknyamanan. Kenyamanan karyawan yang dibangun melalui kebiasaan sehari-hari terganggu dan menimbulkan resistensi terhadap perubahan. Jurnal ini akan membahas apakah perubahan organisasi selalu menjadi keadaan menakutkan bagi karyawan.

Menurut Nadia et al., (2020) perubahan organisasi akan menimbulkan Ketakutan kehilangan pekerjaan, budaya organisasi, kebijakan dan, kerja berlebih, Kurangnya sumber daya. Ketika organisasi melakukan perubahan besar, ketakutan akan kehilangan pekerjaan sering kali muncul. Perlawanan terhadap perubahan berawal dari rasa tidak nyaman yang muncul akibat adanya perubahan (Nadia et al., 2020). Hal ini terjadi karena perubahan cenderung mengganggu zona nyaman anggota organisasi. Ketika zona nyaman ini terganggu, dukungan terhadap perubahan menjadi berkurang karena mereka enggan berpartisipasi dalam proses perubahan. Selain itu menurut Karasvirta & Teerikangas, (2022) Perubahan dapat beragam bentuknya. Di satu pihak, perubahan mungkin bersifat baru, ambigu, dan sulit dimengerti. Di pihak lain, perubahan juga bisa dirancang, diprediksi, dan dikelola dengan baik. Perubahan organisasi sering kali diperlukan untuk beradaptasi dan meningkatkan daya saing, namun dapat menimbulkan tantangan baru dan konsekuensi tak terduga. Keberhasilan perubahan bergantung pada penerimaan, komitmen, dan keterlibatan organisasi dalam mengatasi ketidaknyamanan yang muncul selama proses tersebut (Hubbart, 2023). Resistensi terhadap perubahan adalah reaksi alami karyawan, meskipun perubahan dimaksudkan untuk memberikan keuntungan bagi organisasi atau karyawannya (Cornescu & Adam, 2015).

Menurut Cornescu and Adam, (2015) alasan karyawan menolak perubahan. Kepentingan individu, Kesalahpahaman tentang perubahan dan implikasinya, Keyakinan bahwa perubahan tidak masuk akal bagi organisasi, Toleransi rendah terhadap perubahan. Selain itu menurut Wang et al., (2024) Inersia struktural, yang

menciptakan resistensi internal yang kuat terhadap perubahan, merupakan faktor utama yang menyebabkan kegagalan perubahan organisasi. Dari beberapa teori tersebut karyawan mungkin merasa tidak aman dengan posisinya, terutama ketika perubahan melibatkan restrukturisasi atau PHK. Budaya organisasi yang ada mempengaruhi bagaimana anggota organisasi menerima perubahan. Jika budaya tidak mendukung inovasi atau adaptasi, karyawan mungkin merasa stres dan menolak perubahan. Kebijakan organisasi yang tidak jelas atau tidak konsisten meningkatkan ketidakpastian karyawan karena karyawan harus beradaptasi dengan prosedur baru, sehingga perubahan sering kali disertai dengan peningkatan beban kerja. atau teknologi baru. Selain itu menurut Weick and Quinn, (1999) ada dua pandangan utama yang berbeda mengenai perubahan organisasi, pertama perubahan episodik dan kedua perubahan berkelanjutan. Perubahan episodik dalam organisasi terjadi secara tidak berkesinambungan dan terputus-putus. Perubahan ini biasanya mengatasi inersia organisasi melalui revolusi drastis yang dilakukan secara mendadak (Tushman & Anderson, 1986). Perubahan tersebutlah menjadi ambigu bagi karyawan sehingga menambah beban kerja yang berlebihan serta menimbulkan stres dan kelelahan yang dapat mempengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan. Proyek perubahan organisasi bertujuan untuk mengubah kondisi organisasi dari keadaan saat ini menuju keadaan baru yang lebih baik, guna mencapai keunggulan kompetitif yang lebih tinggi (Wang et al., 2024). Namun hal tersebut perlu adanya fasilitas yang memadai untuk mendukung proyek tersebut, jikalau fasilitas seperti sumber daya yang tidak memadai, baik berupa pelatihan, dukungan manajemen, atau alat kerja yang diperlukan untuk beradaptasi terhadap perubahan, dapat memperburuk ketidaknyamanan. Tanpa dukungan yang memadai, karyawan mungkin merasa tidak siap menghadapi tantangan baru, sehingga meningkatkan perasaan ketidakpastian dan penolakan terhadap perubahan. Penelitian ini ingin mendalami perspektif psikologi individu sebab ketakutan para karyawan dalam menghadapi sebuah perubahan dalam lingkungan kerja mereka, dan apa saja sebab karyawan melakukan resistensi akan perubahan organisasi serta penelitian ini ingin mendapatkan solusi yang tepat dalam mengurangi rasa kecemasan dan resistensi atas perubahan organisasi dengan pendekatan *systematic literature review*.

1. faktor apa yang membuat karyawan merasa cemas menghadapi proses perubahan organisasi?

Perubahan organisasi seringkali menimbulkan kecemasan di kalangan karyawan, yang dapat dijelaskan oleh berbagai faktor psikologis dan sosial. Kecemasan ini muncul dari ketidakpastian yang dihadapi karyawan ketika organisasinya mengalami perubahan. Penelitian ini akan berfokus pada faktor-faktor kecemasan psikologis individu karyawan yang disebabkan oleh perubahan organisasi dengan metode *systematic literature review*.

2. faktor apa yang membuat karyawan melakukan *resistensi* akan perubahan organisasi?

Resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi merupakan fenomena kompleks yang sering dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, sosial, dan struktural. Penolakan ini dapat berupa perilaku aktif atau pasif dan dapat berdampak pada kinerja dan efektivitas organisasi. Penelitian ini akan berfokus pada faktor-faktor penyebab resistensi karyawan yang disebabkan oleh perubahan organisasi dengan metode *systematic literature review*.

3. apa solusi yang dapat mengurangi kecemasan karyawan dan resistensi akan perubahan organisasi?

Kecemasan dan penolakan karyawan terhadap perubahan organisasi dapat menjadi penghalang yang signifikan terhadap keberhasilan transformasi dalam sebuah perusahaan. Untuk mengurangi kedua permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan solusi baik di dunia industri dan kebaruan ilmu pendidikan.

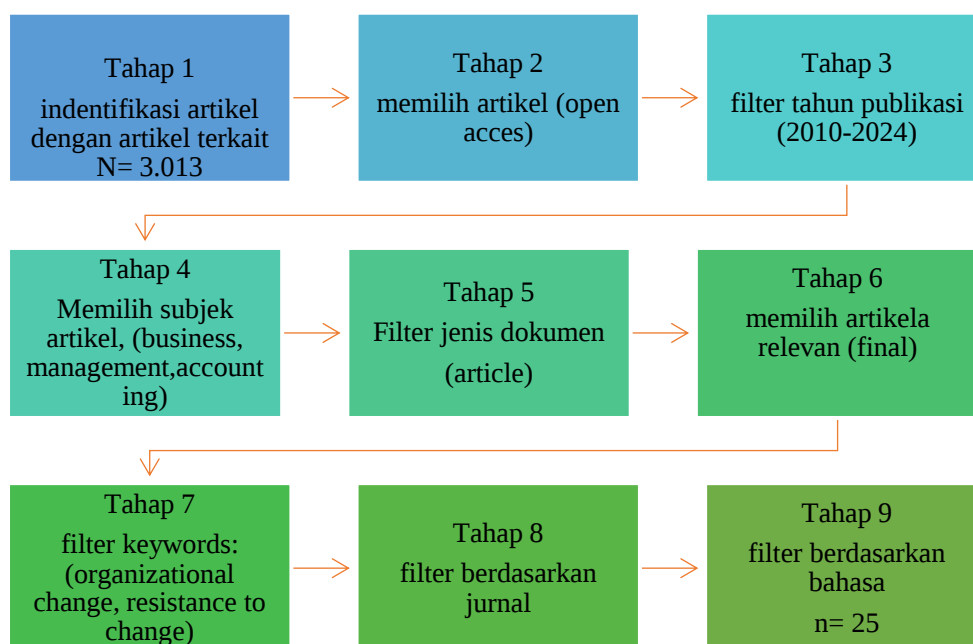
METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *systematic literature review* atau tinjauan literatur dari berbagai jurnal yang diterbitkan di Scopus. Langkah pertama dalam pencarian jurnal di database Scopus adalah dengan mencari kata kunci *organizational change*, *resistensi to change*, dan diperoleh 3.013 hasil literatur untuk TITLE-ABS-KEY (*organizational change*). Peneliti membatasi jenis dokumen dengan memilih "All Open Access" yaitu mengakses semua jurnal yang dapat diakses, kemudian memilih tahun jurnal yang akan dijadikan bahan referensi yaitu tahun 2010 hingga 2024. Hal ini dilakukan karena penelitian sebelum tahun 2010 masih fokus mempelajari dampak perubahan organisasi terhadap manfaat positif kepada organisasi, dan sebagian besar peneliti masih fokus pada manfaat perubahan organisasi bagi perusahaan.

Langkah berikutnya dalam proses pencarian jurnal di database Scopus adalah menentukan beberapa kriteria spesifik untuk memfokuskan pencarian, sehingga hasil yang diperoleh lebih relevan dengan topik penelitian yang diinginkan. Salah satu langkah awal adalah memilih kategori subject area yang sesuai, dalam hal ini yaitu "*business, management, and accounting*". Kategori ini dipilih karena relevansi nya yang tinggi dengan topik penelitian terkait perubahan organisasi (*organizational change*). Selain itu, jenis dokumen yang dicari difokuskan pada "article", karena jenis dokumen ini biasanya berisi penelitian yang telah melalui proses peer-review dan dianggap lebih valid serta kredibel sebagai referensi ilmiah. Tahap publikasi (*publication stage*) yang dipilih adalah "final", memastikan bahwa hanya artikel yang telah selesai dipublikasikan dan bukan dalam tahap pra publikasi yang akan dipertimbangkan.

Kata kunci yang digunakan untuk mempersempit pencarian adalah “*organizational change*”. Kata kunci ini dipilih karena secara langsung menggambarkan topik utama yang menjadi fokus penelitian. Untuk memastikan sumber yang digunakan memiliki kualitas yang memadai, hanya jurnal yang berasal dari sumber terpercaya (source type: journal) yang disertakan dalam pencarian. Selain itu, bahasa artikel dibatasi pada bahasa Inggris untuk mempermudah pemahaman serta karena bahasa Inggris merupakan bahasa utama dalam publikasi ilmiah internasional. Tahap akhir dari proses ini adalah menggunakan fitur “limit to” untuk menyaring hasil pencarian sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Setelah semua kriteria diterapkan, proses peninjauan dilakukan terhadap artikel-artikel yang ditemukan. Berdasarkan hasil tinjauan tersebut, diputuskan untuk menggunakan 30 artikel yang relevan dengan berbagai sektor sebagai referensi utama dalam penelitian ini. Artikel-artikel tersebut dipilih dengan mempertimbangkan kesesuaian nya terhadap kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, terutama relevansi dengan topik perubahan organisasi. Dengan langkah-langkah yang sistematis ini, diharapkan jurnal-jurnal yang dipilih mampu mendukung penelitian secara optimal melalui data dan analisis yang mereka sajikan.

Tahap pengambilan jurnal dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 1 Tahap pencarian database jurnal Scopus

Dalam penelitian ini, memastikan bahwa hanya jurnal-jurnal yang relevan dan berkualitas tinggi yang dimasukkan ke dalam analisis, kriteria database Scopus digunakan dengan hati-hati. Sebanyak 30 jurnal penelitian dipilih berdasarkan berbagai kriteria, termasuk relevansi topik, metodologi yang digunakan, dan

dampak dan sitasi jurnal tersebut. Proses pemilihan sangat penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan berasal dari sumber yang dapat dipercaya dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap bidang studi yang diteliti. Setelah memilih jurnal, selanjutnya adalah mengutip teori-teori yang relevan dari masing-masing jurnal. Teori-teori ini membantu peneliti memahami konteks penelitian dan membuat kerangka kerja yang diperlukan untuk menganalisis data. Dengan menggabungkan perspektif dari 30 jurnal, peneliti dapat membangun argumen yang lebih kuat dan mendalam. Selanjutnya, studi primer yang dipilih diekstraksi untuk mengumpulkan data yang akan membantu menjawab pertanyaan penelitian. Proses ekstraksi ini melibatkan identifikasi dan pengumpulan informasi penting tentang setiap studi, seperti tujuan, metodologi, hasil, dan kesimpulan. Data yang dikumpulkan akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan sintesis lebih lanjut.

Penilaian kualitas penelitian juga merupakan langkah penting dalam proses ini. Dengan menilai kualitas setiap studi, peneliti dapat memandu interpretasi hasil gabungan dan menentukan kesimpulan yang digariskan. Kualitas penelitian dapat dinilai berdasarkan beberapa kriteria, seperti validitas, reliabilitas, dan relevansi. Penilaian ini membantu memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak hanya didasarkan pada data yang ada, tetapi juga mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dari setiap studi. Sintesis data dilakukan dengan tujuan mendapatkan bukti dari studi terpilih yang dapat menjawab pertanyaan penelitian. Pada titik ini, peneliti akan menggabungkan hasil dari berbagai studi untuk menemukan pola, tren, dan hubungan yang mungkin. Proses sintesis ini memungkinkan peneliti untuk memberikan gambaran yang lebih luas tentang topik yang mereka pelajari dan menarik kesimpulan yang lebih mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya berkonsentrasi pada analisis satu set data; itu juga melihat bagaimana data tersebut saling berhubungan dan membantu kita memahami fenomena yang diteliti. Diharapkan hasil dari pendekatan sistematis dapat diterima dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini telah mengumpulkan jurnal Scopus sebanyak 69 dari database Scopus. Data yang dibutuhkan dalam penelitian SLR ini sebanyak 30 jurnal. Sebanyak 39 jurnal telah dieliminasi karena belum berfokus terhadap apa yang membuat karyawan merasa cemas menghadapi proses perubahan organisasi, dan apa yang membuat karyawan melakukan resistensi akan perubahan organisasi.

Kecemasan karyawan menghadapi proses perubahan organisasi

Kecemasan dan kekhawatiran karyawan akan terjadi di saat fase organisasi akan melakukan perubahan, salah satu sebab kecemasan tersebut adalah karyawan takut kehilangan pekerjaan, budaya organisasi, kebijakan dan, kerja berlebih, serta

kurangnya sumber daya (Nadia et al., 2020). Penelitian ini akan menampilkan beberapa jurnal penelitian terdahulu di ambil dari Scopus yang membahas terkait kecemasan karyawan dalam menghadapi proses perubahan organisasi.

No	Penulis	Temuan
1.	(Cornescu & Adam, 2015)	Staf sebesar 46% telah melaksanakan perubahan, 38% menerima perubahan, 8% menolak, sedangkan sebesar 8% tidak memerlukan perubahan. Sebagian besar perubahan yang berkaitan dengan isi pengajaran dan tugas staf yang diperkenalkan di universitas adalah penambahan tugas baru.
2.	(Hubbart, 2023)	Keterlibatan pemangku kepentingan dalam perubahan organisasi menunjukkan bahwa keberhasilan inisiatif perubahan sangat bergantung pada tingkat keterlibatan dan dukungan yang diberikan oleh semua pihak yang terlibat. Kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perubahan mengakibatkan munculnya perasaan kecemasan karyawan terhadap proses perubahan organisasi.
3.	(Karasvirta & Teerikangas, 2022)	Perubahan organisasi mencakup perubahan jaringan, perubahan tim, dan peran perubahan individu, perubahan tim akan memaksa para karyawan beradaptasi kembali dengan rekan-rekan yang baru terbentuk hal ini akan menyulitkan karyawan karena menyelaraskan pikiran itu membutuhkan waktu dan keuletan. Jadi hal tersebut menyebabkan kecemasan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi karena mengganggu kebiasaan mereka sebelum proses perubahan.
4.	(Rath & Jena, 2024)	Karyawan cenderung lebih menolak perubahan dibandingkan dengan pemimpin, yang lebih terbuka terhadap perubahan karena mereka terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan. Sedangkan karyawan kurang terlibat dalam perubahan tersebut, mengakibatkan kecemasan mereka akan perubahan tersebut.
5.	(Afrida et al., 2024)	Menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki kemampuan untuk beradaptasi, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kesiapan mereka untuk menerima perubahan. Meskipun adaptasi karyawan tinggi namun

		kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menurun karena kecemasan mereka terhadap perubahan kebiasaan mereka, perubahan posisi mereka.
6.	(Kalbermatten & Ritz, 2024)	Studi ini menemukan bahwa penyesuaian spesifik yang dilakukan kepala sekolah tidak berhubungan secara signifikan dengan kesediaan mereka untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah melakukan penyesuaian, hal ini tidak selalu berkontribusi terhadap peningkatan kesiapan terhadap perubahan.
7.	(Yamao & Sekiguchi, 2024)	Penelitian menemukan bahwa <i>Dispositional Resistance to Change</i> (DRTC) memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kesiapan karyawan Jepang untuk berpartisipasi dalam penugasan internasional (expatriation). Karyawan dengan tingkat DRTC yang tinggi cenderung kurang bersedia untuk melakukan perubahan.
8.	(Kara et al., 2024)	Resistensi terhadap perubahan mempunyai efek moderasi negatif pada hubungan antara budaya pasar dan kinerja inovasi. Ketika penolakan terhadap perubahan tinggi, hubungan positif antara budaya pasar dan kinerja inovasi akan menjadi lemah atau bahkan tidak signifikan.

Temuan Cornescu & Adam, (2015) Sebesar 46% telah melaksanakan perubahan, 38% menerima perubahan, 8% menolak, sedangkan sebesar 8% tidak memerlukan perubahan.

1. Persentase Pelaksanaan Perubahan artinya 46% responden menyatakan bahwa mereka telah melakukan perubahan dalam organisasi mereka. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi menunjukkan kesiapan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan, yang dapat mencakup perubahan pada budaya, proses, atau struktur organisasi.
2. Persentase Penerimaan Perubahan, perubahan yang diusulkan diterima oleh 38% responden. Ini menunjukkan bahwa karyawan sangat mendukung inisiatif perubahan, yang penting untuk keberhasilannya. Penerimaan ini dapat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, dan pemahaman manfaatnya.
3. Persentase Penolakan Perubahan, Perubahan ditolak oleh 8% orang yang menjawab. Berbagai alasan dapat menyebabkan penolakan ini, seperti ketidakpastian, ketakutan kehilangan pekerjaan, atau ketidakpuasan terhadap cara perubahan dilakukan. Penolakan ini menunjukkan bahwa ada

perlunya pendekatan manajemen perubahan yang lebih baik untuk menangani kekhawatiran dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

4. Persentase yang Tidak Memerlukan Perubahan, 8% orang yang menjawab mengatakan mereka tidak memerlukan perubahan. Ini mungkin menunjukkan bahwa organisasi mereka sudah beroperasi dengan baik atau bahwa mereka tidak melihat betapa pentingnya beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Namun, sikap ini juga dapat berbahaya jika organisasi tidak siap untuk perubahan.

Menurut Hubbart, (2023) Kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perubahan mengakibatkan munculnya perasaan kecemasan karyawan terhadap proses perubahan organisasi. Ketika pemangku kepentingan, khususnya karyawan, tidak dilibatkan dalam proses perubahan, mereka cenderung merasa terisolasi dan tidak mampu mengendalikan situasi yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Hubbart, 2023). Kecemasan ini sering terjadi karena karyawan merasa tidak menerima cukup informasi mengenai perubahan yang akan terjadi, tidak memahami alasan dibalik perubahan tersebut, atau yakin bahwa perubahan tersebut dapat mengancam posisi atau perannya. Kecemasan ini dapat menghambat produktivitas, menurunkan motivasi, dan meningkatkan resistensi terhadap perubahan. Selain itu temuan Karasvirta & Teerikangas, (2022) Perubahan organisasi mencakup perubahan jaringan, perubahan tim, dan peran perubahan individu, perubahan tim akan memaksa para karyawan beradaptasi kembali dengan rekan-rekan yang baru terbentuk hal ini akan menyulitkan karyawan karena menyelaraskan pikiran itu membutuhkan waktu dan keuletan. Karyawan cenderung lebih menolak perubahan dibandingkan dengan pemimpin, yang lebih terbuka terhadap perubahan karena mereka terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan. Sedangkan karyawan kurang terlibat dalam perubahan tersebut, mengakibatkan kecemasan mereka akan perubahan tersebut (Rath & Jena, 2024). Temuan selanjutnya Afrida et al., (2024) Menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki kemampuan untuk beradaptasi, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kesiapan mereka untuk menerima perubahan. Artinya meskipun adaptasi karyawan tinggi namun kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menurun karena kecemasan mereka terhadap perubahan kebiasaan mereka, perubahan posisi mereka. Meskipun pemimpin melakukan penyesuaian, hal ini tidak selalu berkontribusi terhadap peningkatan kesiapan terhadap perubahan (Kalbermatten & Ritz, 2024).

Faktor-faktor karyawan melakukan resistensi akan perubahan organisasi

Menurut Wong, (2024) resistensi karyawan akan perubahan disebabkan karena ketika perubahan diterapkan, karyawan sering merasa cemas dan tidak yakin tentang masa depan mereka. Resistensi dapat berasal dari ketakutan akan kehilangan pekerjaan, perubahan dalam peran, atau ketidakpastian tentang bagaimana

perubahan akan mempengaruhi lingkungan kerja. Selain itu temuan dari Shin, (2024) sumber resistensi karyawan terhadap perubahan adalah faktor dari stres teknologi, ketidakpastian, pelanggaran kontrak psikologis, kurangnya keterlibatan, dan kekhawatiran tentang kualitas pekerjaan. Selanjutnya penelitian dari Knol et al., (2024) Resistensi dipicu oleh ketakutan akan kehilangan pekerjaan karena perubahan seperti reorganisasi atau pengurangan tenaga kerja.

No	Penulis	Faktor-faktor resistensi
1.	(Wong, 2024)	• ketakutan akan kehilangan pekerjaan. • perubahan dalam peran • lingkungan kerja
2.	(Shin & Shin, 2024)	• stres teknologi • ketidakpastian • pelanggaran kontrak psikologis • kurangnya keterlibatan • kekhawatiran tentang kualitas pekerjaan
3.	(Knol et al., 2024)	• ketakutan akan kehilangan pekerjaan • reorganisasi
4.	(Islam et al., 2021)	• Takut akan ketidakpastian
5.	(Shrivastava et al., 2022)	• Kurangnya komunikasi
6.	(Albrecht et al., 2020)	• kurangnya dukungan manajerial
7.	(Warrick, 2023)	• ketidaktahuan dan kurangnya informasi
8.	(Khaw et al., 2023)	• Perubahan organisasi meningkatkan stres, menurunkan komitmen, dan loyalitas. Karena ketidakpastian pekerjaan mereka.
9.	(Liu et al., 2022)	• perubahan dapat menimbulkan perasaan tidak pasti dan takut
10.	(Petrauskaitė-Jocienė & Korsakienė, 2024)	• Ketidakpastian dapat menimbulkan berbagai perasaan mulai dari stres dan ketakutan hingga ketidakpuasan dan keengganan untuk terlibat dalam perubahan.

Dari temuan-temuan penelitian terdahulu peneliti menemukan faktor-faktor resistensi karyawan akan perubahan disebabkan oleh ketidakpastian masa depan pekerjaan mereka, perubahan peran dalam pekerjaan. Salah satu faktor penyebab resistensi adalah ketidakpastian tentang masa depan pekerjaan mereka. Karyawan cenderung merasa cemas dan khawatir ketika mereka merasa tidak yakin tentang keamanan pekerjaan mereka. Ketidakpastian ini dapat berasal dari rumor tentang pemutusan hubungan kerja, restrukturisasi perusahaan, atau perubahan dalam strategi bisnis yang dapat mempengaruhi posisi mereka. Ketika karyawan merasa masa depan mereka tidak aman, mereka lebih cenderung menolak perubahan yang dianggap dapat memperburuk keadaan mereka (Islam et al., 2021; Khaw et al., 2023;

Knol et al., 2024; Petrauskaitė-Jocienė & Korsakienė, 2024; Wong, 2024). Selain itu, perubahan peran dalam pekerjaan meningkatkan resistensi. Hal ini terjadi ketika perusahaan melakukan perubahan, seperti pengenalan teknologi baru atau perubahan dalam struktur tim. Karyawan mungkin merasa bahwa peran mereka akan berubah secara signifikan, yang dapat menimbulkan kekhawatiran tentang kemampuan mereka untuk memenuhi ekspektasi baru dan potensi kehilangan identitas profesional mereka. Mereka juga mungkin tidak yakin tentang tanggung jawab baru dan bagaimana hal itu akan mempengaruhi mereka (Wong, 2024). Selain itu kurangnya dukungan manajerial mengakibatkan resistensi karyawan (Albrecht et al., 2020). Dalam situasi ini, berbagai komponen dukungan manajerial termasuk komunikasi, pelatihan, keterlibatan, dan empati. Ketika manajer tidak memberikan bantuan yang memadai, karyawan sering kali merasa terasing dan tidak memiliki arah yang jelas, yang dapat menyebabkan penolakan terhadap perubahan.

Selanjutnya yaitu kurangnya informasi akan proses perubahan mengakibatkan resistensi karyawan (Warrick, 2023). Informasi yang jelas sangat penting ketika organisasi mengalami perubahan. Ini membantu karyawan memahami apa yang sedang terjadi, mengapa perubahan itu diperlukan, dan bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi mereka secara langsung. ketika karyawan tidak mendapatkan informasi yang memadai tentang proses perubahan karyawan cenderung bingung dan tidak yakin. Ketidakjelasan ini dapat menimbulkan berbagai kekhawatiran, seperti apakah akan berdampak pada pekerjaan mereka, mengubah tanggung jawab mereka, atau bahkan mengancam keamanan pekerjaan mereka. Temuan dari Shrivastava et al., (2022) Kurangnya komunikasi salah satu faktor penyebab resistensi karyawan akan perubahan. Menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang efektif dalam proses perubahan organisasi. Hal tersebut sangat penting untuk memiliki komunikasi yang jelas dan terbuka saat organisasi mengalami perubahan, seperti restrukturisasi, adopsi teknologi baru, atau perubahan kebijakan. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua orang yang terlibat dalam organisasi memahami tujuan dan konsekuensi dari perubahan tersebut (Shin & Shin, 2024).

Solusi mengurangi kecemasan karyawan dan resistensi akan perubahan organisasi

Dalam penelitian SLR ini menemukan beberapa solusi untuk mengurangi kecemasan dan resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi. diantaranya menurut (Kim et al., 2021) Gaya kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan kepemimpinan yang efektif, yang memengaruhi hasil perubahan organisasi dan meredakan kecemasan di antara karyawan akibat perubahan. Selanjutnya Kaur Bagga et al., (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen karyawan akan perubahan dan mengurangi kecemasan karyawan akan perubahan organisasi. selain itu menurut Liu et al., (2022) untuk mengurangi kecemasan karyawan akan perubahan organisasi dibutuhkan komunikasi efektif.

Komunikasi efektif adalah alat yang penting untuk mendukung karyawan dalam menghadapi proses perubahan hal tersebut dapat mengurangi kecemasan karyawan. kualitas komunikasi tampaknya menjadi faktor penting dalam perubahan organisasi (Mações & Román-Portas, 2022). Selanjutnya temuan Errida & Lotfi, (2021) Visi perubahan harus mencakup aspek penting dari kondisi atau hasil yang diinginkan, menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, dan menetapkan tujuan dan hasil yang diinginkan dicapai, agar kejelasan informasi dapat dipahami karyawan sehingga mengurangi kecemasan dan resistensi karyawan terhadap perubahan.

Menurut Chebbi et al., (2020) berpendapat bahwa komunikasi mengenai tujuan perubahan memberikan kesempatan untuk menjelaskan pentingnya perubahan dalam organisasi serta mengevaluasi apa yang akan terjadi di masa depan, hal tersebut dapat mengurangi kecemasan karyawan terhadap perubahan. Menurut (Oreg et al., 2016) menekankan bahwa jika karyawan menerima perubahan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka, mereka akan melihat nilainya dan lebih siap untuk beradaptasi. Ketika karyawan merasa perubahan relevan dan bermanfaat, mereka cenderung lebih terbuka dan siap untuk beradaptasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu perubahan ditujukan untuk siapa dan hasilnya bagaimana hal tersebut harus jelas dan dapat di mengerti karyawan dalam proses perubahan (Straková et al., 2024). Hal ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang efektif dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan untuk meminimalkan resistensi dan memaksimalkan keberhasilannya. Selain itu solusi mengurangi kecemasan karyawan dan mengurangi penolakan perubahan di butuhkan gaya kepemimpinan seperti transformasional dan transaksional (Moosa et al., 2023). Jika salah satu gaya kepemimpinan diterapkan dalam proses perubahan organisasi, Ini akan membuat karyawan lebih nyaman menghadapi perubahan dan mengurangi kecemasan yang mungkin mereka alami saat bekerja. selain gaya pemimpin transformasional dan transaksional, menurut Koch & Fortkord, (2024) peran pemimpin opini sangat krusial dalam proses perubahan dan dapat mengurangi kecemasan dan penolakan terhadap perubahan. Selanjutnya temuan dari Wijethilake et al., (2023) untuk mengurangi resistensi dan kecemasan karyawan akan perubahan, diperlukan pengenalan budaya organisasi yang baru untuk mendorong pengetahuan karyawan tentang perubahan dan karyawan dapat beradaptasi dengan budaya baru.

Para peneliti terdahulu menyoroti pentingnya beberapa strategi dalam mengurangi kecemasan dan penolakan karyawan terhadap perubahan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dengan meningkatkan komitmen dan mengurangi kecemasan karyawan. Kepemimpinan inspiratif seperti ini memberikan visi yang jelas sehingga karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk beradaptasi.

KESIMPULAN

Dari hasil beberapa penelitian terdahulu. Penelitian ini menemukan faktor kecemasan karyawan menghadapi proses perubahan organisasi. Kecemasan karyawan menghadapi proses perubahan organisasi yaitu takut kehilangan pekerjaan, perubahan budaya organisasi, kebijakan dan, kerja berlebihan, serta kurangnya sumber daya. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kecemasan karyawan ketika menghadapi proses perubahan organisasi. Salah satu alasan utamanya adalah ketakutan kehilangan pekerjaan. Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan sering kali menjadi sumber stres karyawan, terutama ketika perubahan organisasi dapat mengakibatkan pengurangan atau restrukturisasi tenaga kerja. Selain itu, perubahan budaya organisasi dapat menimbulkan kecemasan. Ketika nilai dan norma yang ada berubah, karyawan mungkin merasa tidak nyaman dan kesulitan beradaptasi dengan lingkungan baru. Perubahan tersebut dapat menimbulkan rasa hilangnya identitas dan keterikatan terhadap budaya lama. Kebijakan baru yang diterapkan sebagai bagian dari proses perubahan juga dapat menimbulkan kekhawatiran. Karyawan mungkin bingung atau tidak puas dengan kebijakan yang dianggap tidak adil atau tidak sesuai dengan harapan mereka. Hal ini dapat memicu resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan tingkat kecemasan. Terlalu banyak bekerja merupakan faktor lain yang dapat meningkatkan beban psikologis karyawan. Dalam situasi yang berubah-ubah, karyawan sering kali diharapkan menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu lebih singkat, yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan. Terakhir, kurangnya sumber daya untuk mendukung proses perubahan merupakan tantangan yang signifikan. Ketika karyawan merasa tidak memiliki cukup alat, pelatihan, atau dukungan untuk menangani perubahan, mereka sering kali merasa bingung dan cemas tentang kemampuan mereka untuk beradaptasi.

Penelitian ini menemukan faktor-faktor karyawan melakukan resistensi akan perubahan organisasi yaitu, perubahan dalam peran, lingkungan kerja, ketidakpastian, kurangnya komunikasi, kurangnya dukungan manajerial, ketidaktahuan dan kurangnya informasi. Salah satu faktor utamanya adalah perubahan peran, dimana karyawan merasa tidak yakin dengan tanggung jawab barunya. Perubahan lingkungan kerja juga dapat menimbulkan ketidaknyamanan sehingga menyebabkan karyawan merasa terisolasi. Ketidakpastian mengenai masa depan dan dampak perubahan sering kali meningkatkan kecemasan, dan kurangnya komunikasi yang jelas dari manajemen dapat memperburuk situasi dengan menciptakan kebingungan. Dukungan manajemen yang minim juga dapat menimbulkan resistensi karena karyawan merasa tidak didukung dalam menghadapi perubahan. Selain itu, ketidaktahuan dan kurangnya informasi mengenai proses perubahan membuat karyawan merasa tidak siap dan tidak mau beradaptasi. Semua faktor ini saling terkait dan mengarah pada berkembangnya resistensi terhadap perubahan dalam organisasi.

Studi ini menemukan solusi mengurangi kecemasan karyawan dan resistensi akan perubahan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dengan meningkatkan komitmen dan mengurangi kecemasan karyawan. Kepemimpinan inspiratif seperti ini memberikan visi yang jelas sehingga karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk beradaptasi. Komunikasi yang efektif juga merupakan faktor kunci dalam proses perubahan. Komunikasi berkualitas tinggi membantu menjelaskan tujuan dan manfaat perubahan serta mengurangi ketidakpastian yang sering menimbulkan kecemasan. Informasi yang jelas mengenai alasan perubahan dan hasil yang diharapkan dapat meningkatkan pemahaman karyawan dan membuat mereka lebih siap menerima dan beradaptasi terhadap perubahan tersebut. selanjutnya karyawan harus terlibat dalam proses perubahan. Ketika karyawan terlibat dalam perencanaan dan implementasi, mereka cenderung merasa terlibat dalam proses, yang dapat mengurangi resistensi. Untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan, budaya organisasi baru harus dibuat. Selain itu, pendekatan kepemimpinan transformasional dapat dilengkapi dengan penerapan gaya kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada penghargaan upaya karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung adaptasi. Pemimpin opini juga berperan penting dalam mengurangi ketakutan dan resistensi terhadap perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, Y., Rivai, H. A., Syahrul, L., & Lukito, H. (2024). Readiness to change in Islamic banking: the significance of adaptability and Islamic work ethics. *Journal of Islamic Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0357>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Cornescu, V., & Adam, R. (2015). Organizational Change - Managing Employees Resistance. In *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management* (pp. 381–389). World Scientific Publishing Co. https://doi.org/10.1142/9789814656023_0042

- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: Considering Truth and Buy-In. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010003>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Kalbermatten, C. J., & Ritz, A. (2024). School principals' resistance to change: a multilevel analysis of individual factors and contextual conditions. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2024-0051>
- Kara, G., Turkcan, H., Imamoglu, S. Z., & Ince, H. (2024). Unpacking the black box between market culture and innovation performance: the role of absorptive capacity and resistance to change. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0885>
- Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change Organizations in Planned Change—A Closer Look. *Journal of Change Management*, 22(2), 163–201. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>
- Knol, W. M., Griep, Y., Schleu, J. E., & Lemoine, G. J. (2024). Use of Political Skills by Leaders to Establish Successful Organizational Change. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011241278028>
- Koch, T., & Fortkord, C. (2024). Opinion Leaders in Organizational Change Processes: Insights from a Large-Scale Quantitative Survey to Identify, Characterize, and Classify Influential Employees within a Multinational Corporation. *Journal of Change Management*. <https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2426789>
- Liu, X., Wang, F., & Wong, C. H. (2022). Impact of Traditional Behavior of Customers, Employees, and Social Enterprises on the Fear of Change and Resistance to Innovation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923094>

- Maçães, M. A. R., & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication and Society*, 35(2), 89–106. <https://doi.org/10.15581/003.35.2.89-106>
- Moosa, M. D., Moosa, V., & Faheem, S. (2023). PREVAILING LEADERSHIP STYLES IN CHANGE MANAGEMENT: EVIDENCES FROM EXISTING RESEARCH. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1289>
- Nadia, F. N. D., Sukoco, B. M., Susanto, E., Sridadi, A. R., & Nasution, R. A. (2020). Discomfort and organizational change as a part of becoming a world-class university. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1265–1287. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2019-0348>
- Oreg, S., Bartunek, J., Lee, G., & Do, B. (n.d.). AN AFFECT-BASED MODEL OF RECIPIENTS' RESPONSES TO ORGANIZATIONAL CHANGE EVENTS *Journal: Academy of Management Review Academy of Management Review AN AFFECT-BASED MODEL OF RECIPIENTS' RESPONSES TO ORGANIZATIONAL CHANGE EVENTS*.
- Petrauskaitė-Jocienė, V., & Korsakienė, R. (2024). THE FACTORS IMPACTING EMPLOYEE COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL CHANGE. *Business: Theory and Practice*, 25(2), 488–501. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.21130>
- Rath, A., & Jena, L. K. (2024). I don't want to switch! So, am I trapped? An in-depth qualitative inquiry of resistance to change leading to competency trap. *Development and Learning in Organizations*, 38(5), 8–11. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2023-0192>
- Shin, J., & Shin, H. (2024). Effects of Technostress on Psychological Contract Violation and Organizational Change Resistance. *Behavioral Sciences*, 14(9), 768. <https://doi.org/10.3390/bs14090768>
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29(3), 675–697. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0144>
- Straková, J., Talíř, M., Škoda, M., & Jambal, T. (2024). Implementing changes: the case of Czech companies. *Journal of Competitiveness*, 16(1), 207–223. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.12>
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. In *Quarterly* (Vol. 31, Issue 3).
- Wang, L., Wang, X., & Müller, R. (2024). Breaking free from the invisible cage: Leveraging institutional logics to understand and facilitate organizational change projects. *International Journal of Project Management*, 42(6). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102635>

- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433–441. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. In *Annu. Rev. Psychol* (Vol. 50). www.annualreviews.org
- Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning and Control*, 34(3), 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>
- Wong, M. S. (2024). Inside the crucible: Resistance and resilience in a decade of crisis and change for English teachers in Myanmar. *TESOL Journal*. <https://doi.org/10.1002/tesj.885>
- Yamao, S., & Sekiguchi, T. (2024). There is nothing like staying at home: Japanese employees' dispositional resistance to change and their expatriation willingness. *Journal of Global Mobility*, 12(4), 573–590. <https://doi.org/10.1108/JGM-11-2023-0083>