

## **PENGARUH PERUBAHAN KEBIJAKAN ORGANISASI TERHADAP SIKAP RESISTENSI PADA KARYAWAN**

**Nazmah**

**Sukma Medan Sumatera Utara**

Email: na7m4@yahoo.com

### **Abstract**

*Change is an important thing for the company or organization as well as the employees themselves to be able to advance the organization. However, resistance in the change process can be a barrier in advancing the organization itself through several factors. This study aims to examine whether there is an effect of changing organizational policies on employee resistance attitudes. In research using quantitative methods and using questionnaire as a measuring tool. The scale used in questionnaire and changes in company policy uses a Likert scale with 4 choices of statements. Data processing is carried out using a computer system with the SPSS program. Data were collected from 105 scales distributed to permanent employees. Based on the results of the study, it is known that there is a significant influence between employee resistance attitudes to changes in organizational ( $F_{count} = 80.278, p < 0.05$ ). From this research, it is also known that changes in organizational policies have contributed to the attitude of resistance in employees of PT. SEPCO&M Medan is 43.8% and 56.2% is influenced by other factors.*

**Keywords:** Resistance Attitudes, Employees, Changes in Organizational Policy

### **Abstrak**

Perubahan merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta pegawai itu sendiri untuk dapat memajukan organisasi tersebut. Namun resistensi dalam proses perubahan dapat menjadi penghalang dalam memajukan organisasi itu sendiri melalui beberapa faktor. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan. Dalam penelitian menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur. Skala yang digunakan pada kuesioner sikap resistensi karyawan dan perubahan kebijakan perusahaan menggunakan skala likert dengan 4 pilihan pernyataan. Pengolah data dilakukan dengan menggunakan sistem komputer dengan program spss. Data dikumpulkan dari 105 skala yang disebar pada karyawan tetap. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara sikap resistensi karyawan terhadap perubahan kebijakan organisasi ( $F_{hitung} = 80,278, p < 0,05$ ). Dari penelitian ini juga diketahui bahwa perubahan kebijakan organisasi memiliki kontribusi terhadap sikap resistensi pada karyawan PT. SEPCO&M Medan sebesar 43,8% dan sebesar 56,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

**Kata Kunci:** Sikap Resistensi, karyawan, Perubahan Kebijakan Organisasi

### **Pendahuluan**

Perubahan dalam organisasi dapat terjadi setiap saat. Perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat terjadi karena adanya dorongan dari faktor internal maupun eksternal. Perubahan dalam berbagai bentuk pada dasarnya ditujukan untuk memberikan dampak yang positif bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Arifin, 2017).

Kemampuan organisasi untuk bertahan hidup sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi dimasa mendatang. Kemampuan organisasi untuk berkembang ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan (Sastramayani & Badarwan, 2019).

Banyak situasi perubahan lebih bersifat incremental daripada fundamental. Jika situasi perubahan berbeda, respon yang dilakukan berbeda pula. Penanganan situasi perubahan yang buruk dapat membawa konsekuensi serius termasuk timbulnya frustrasi, biaya implementasi yang mungkin meningkat, hilangnya manfaat yang diharapkan dari perubahan, konsekuensi perubahan terhadap manusia dapat menjadi lebih besar, motivasi dalam organisasi justru merosot karena anggota organisasi merasa bingung dan resah, karyawan merasa takut dengan memperhatikan perubahan yang sedang berjalan (Indrajit & Djokopranoto, 2016).

Indonesia saat ini telah dilanda wabah yang dikenal dengan Covid-19. Dimana dengan adanya wabah ini banyak perubahan yang terjadi, setiap individu diharuskan untuk menjaga jarak, tidak bersentuhan karena dikhawatirkan akan menyebarkan wabah penyakit tersebut, menggunakan masker dan rajin cuci tangan (Ristyanti, Ilma, & Gabriella, 2022). Bagi perusahaan dengan adanya wabah ini juga mengalami perubahan yang sangat signifikan dimana kapasitas pekerja yang berada di dalam ruangan juga dibatasi, dan untuk sektor-sektor non-esensial di himbau untuk melakukan pekerjaan dari rumah. Situasi seperti ini sudah kita alami selama hampir 2 tahun.

Adanya hal ini maka organisasi akan mengeluarkan beberapa kebijakan agar dapat terus berproduksi salah satunya dengan melakukan perubahan struktur gaji, memodifikasi sistem kerja dari tatap muka menjadi tatap maya, sistem absen yang juga mengalami modifikasi (Situmeang, 2016). Salah satu bentuk modifikasi yang dilakukan organisasi adalah dengan mengeluarkan peraturan bahwa setiap karyawan tidak diperkenankan untuk meninggalkan lokasi kerja. Perusahaan menyediakan mess sehingga setelah bekerja karyawan bisa beristirahat di mess yang telah disediakan. Sebelumnya setiap karyawan diizinkan untuk Kembali ke rumah masing masing setelah selesai bekerja tetapi untuk memutus penyebaran virus Covid-19 di lingkungan organisasi maka kebijakan ini diambil.

Jika merujuk pada apa yang diutaran oleh Louis Thurstone bahwa sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak, maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak pada objek tersebut (Sutanti, 2014). Dalam teori lainnya yang diutarakan bahwa sikap merupakan semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek dengan cara tertentu (Siska, 2018). Dapat dikatakan bahwa kesiapan yang dimasukkan merupakan kecenderungan potensial untuk bereaksi dengan cara tertentu apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respons. Bentuk respon ini pada karyawan dapat berupa sikap resistensi terhadap perubahan kebijakan perusahaan (PELAWI, 2019).

Beberapa alasan mengapa rekayasa ulang gagal (rekayasa ulang salah cara atau metode transformasi organisasi), salah satunya adalah ketakutan umum akan perubahan

(Nugroho, 2020). Oleh karena itu, dalam kelima faktor di atas, alasan paling relevan dalam konteks menolak transisi pandangan organisasi menyatakan bahwa orang mungkin menolak perubahan karena berbagai alasan. Inilah yang menyebabkan orang menolak dan takut akan perubahan organisasi harus tahu karena itu adalah akar masalahnya resistensi terhadap perubahan organisasi (Mustofa, 2019).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa yang menyebabkan faktor resistensi dalam organisasi dan tindakan apa yang harus dilakukan dalam organisasi untuk meminimalkan terjadinya resistensi selama terjadinya perubahan dalam organisasi (Rahman & Syafruddin, 2017).

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data (Nasution, 2016). Kuesioner yang digunakan ada dua jenis yaitu kuesioner yang mengungkap mengenai resistensi dan kuesioner yang mengungkap tentang perubahan kebijakan perusahaan (Muayyad & Gawi, 2017). Kedua kuesioner ini menggunakan skala pengukuran likert dengan 4 pilihan pernyataan yaitu SS untuk sangat setuju, S untuk setuju, TS untuk tidak setuju dan STS untuk sangat tidak setuju. Penyebaran kuesioner diberikan dalam bentuk google form dalam jangka waktu 1 minggu. Data yang diperoleh dari subjek melalui skala ukur ditransformasi ke dalam angka-angka menjadi data kuantitatif, sehingga data tersebut dapat dianalisis dengan pendekatan statistik (YANTI, 2021).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dengan masa kerja yang lebih dari 2 tahun berjumlah 105 orang. Melakukan sampling pada subyek yang lebih dari 100 orang, sebaiknya diambil antara 10 s/d 25 persen atau lebih sedangkan jika subjeknya kurang dari 100 orang maka sebaiknya diambil keseluruhan. Oleh karena itu sampel dalam penelitian ini diambil dari total populasi (Marchelia, 2014).

### Hasil dan Pembahasan

Analisis regresi linier berganda digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel sikap resistensi karyawan terhadap Perubahan kebijakan organisasi. Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier sederhana yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program SPSS *for Windows* versi 25.0. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS selengkapnya ada pada lampiran dan selanjutnya dijelaskan pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4031,702	1	4031,702	80,278	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5172,812	103	50,221		
	Total	9204,514	104			

Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara perubahan kebijakan perusahaan (x) terhadap sikap resistensi karyawan (y). Dengan nilai koefisien  $F_{reg} = 80,278$  dimana  $p$  sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan nilai signifikansi dibawah 0,05.

Secara umum rumus analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + bx$$

Ket:

Y = Sikap Resistensi karyawan

X = Perubahan Kebijakan perusahaan

Sementara untuk mengetahui nilai koefisien regresi dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini

Tabel 2. Persamaan Variabel Pengujian Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16,500	6,502		2,726	0,008
Perubahan Kebijakan perusahaan	0,641	0,072	0,662	8,960	0,000

Pada tabel 2 dapat dilihat nilai koefisien regresi sebagai berikut :

a = angka konstan dari Unstandardized Coefficients. Dalam kasus ini nilainya sebesar 16,500. Angka ini merupakan angka konstan yang mempunyai arti bahwa jika tidak ada perubahan kebijakan perusahaan (x) maka nilai konsisten terhadap sikap resistensi karyawan (y) adalah sebesar 16,500.

b = angka koefisien regresi. Nilainya sebesar 0,641. Angka ini mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 % dari perubahan kebijakan perusahaan (x), maka sikap resistensi karyawan (y) akan meningkat sebesar 0,641.

Adapun hasil pada pengujian hipotesis yang diajukan pada table 2 diatas diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 8,960 dan nilai t tabel sebesar 1,983. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan hal tersebut maka ada pengaruh perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan.

Adapun untuk mengetahui seberapa besar pengaruh bebas(x) terhadap variabel terikat (y) digambarkan pada table 3 dibawah ini :

**Tabel 3. Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1 df2	
1	0,6627 <sup>a</sup>	0,438	0,433	7,087	0,438	80,278	1 103	0,000

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat dilihat besarnya nilai korelasi (R Square) sebesar 0,433. Nilai ini mengandung arti bahwa pengaruh X terhadap Y adalah sebesar 43,3 % sedangkan 56,7 % sikap resistensi karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

Merujuk pada hasil di atas maka dapat disimpulkan bahwa perubahan kebijakan perusahaan 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.

Hal ini sejalan dengan pendapat Louis Thurstone bahwa sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak, maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak pada objek tersebut. Dalam teori lainnya yg diutarakan oleh Chave, bahwa sikap merupakan semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek dengan cara tertentu (Marchianti, Sakinah, & Diniyah, 2017). Dapat dikatakan bahwa kesiapan yang dimasukkan merupakan kecenderungan potensial untuk bereaksi dengan cara tertentu apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respons. Bentuk respon ini pada karyawan dapat berupa sikap resistensi terhadap perubahan kebijakan perusahaan.

Sikap seseorang terhadap suatu objek selalu berperan sebagai perantara antara respons dan objek yang bersangkutan. Respon tersebut diklasifikasikan dalam tiga jenis yaitu respon kognitif, respon afektif dan respon konatif. Ketiga respon ini tergambarkan dalam bentuk sikap resistensi pada karyawan berupa aspek kesiapan kerja, aspek ekonomis, aspek keraguan terhadap kemampuan, aspek persepsi terhadap informasi, aspek yang berhubungan dengan orang lain, aspek nilai-nilai individu, aspek keamanan dalam bekerja, dan aspek loyalitas terhadap organisasi.

Sikap merupakan semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek dengan cara tertentu (Marchianti et al., 2017). Dapat dikatakan bahwa kesiapan yang dimasukkan merupakan kecenderungan potensial untuk bereaksi dengan cara tertentu apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respons.

Konsep Resistensi atau penolakan terhadap perubahan adalah suatu hal yang sering terjadi dan bersifat alamiah jika dalam suatu organisasi terjadi perubahan (Purba et al., 2021). Sikap resistensi sebagai suatu respon alamiah yang selalu terjadi sebagai reaksi negatif terhadap proses perubahan-perubahan baik secara struktural maupun fungsional (Rinawati, n.d.). Penolakan terhadap perubahan dapat terjadi pula secara halus dan secara

bertahap maupun secara radikal dan bersifat multidimensional. Penolakan terhadap perubahan dapat pula sebagai respon terhadap kegiatan yang selama ini dilakukan. Penolakan terhadap perubahan akan menjadi semakin kuat jika semakin banyak aspek-aspek yang dipersepsikan mengancam keselamatan individu, seperti kedudukan vested interest, terjadi salah pengertian, perbedaaan tujuan, perbedaaan ideologi atau norma individu dan norma kelompok.

Resistensi terhadap perubahan 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) (Rinawati, n.d.).

Resistensi terhadap perubahan juga diartikan sebagai sikap atau perilaku yang mengindikasikan tidak adanya keinginan untuk mendukung atau membuat sebuah perubahan. Resistensi terhadap perubahan juga terkait dengan perlawanan<sup>2</sup> yang dilakukan karena adanya kekhawatiran akan kehilangan sesuatu yang berharga yang sudah diketahui sebelumnya dan akan digantikan dengan sesuatu yang baru yang belum diketahui. Resistensi terhadap perubahan adalah perilaku yang memperlambat atau mengakhiri usaha perubahan (Fitriana, 2017).

Resistensi atau perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik. Dengan kata lain adanya perubahan berpijak pada kebutuhan atau keinginan untuk membuat kondisi atau sesuatu hal menjadi lebih baik. Perubahan akan berdampak pada perlunya melakukan perubahan organisasi yang berkaitan dengan struktur, orang, mekanisme dan prosedur, teknologi dan budaya

Sikap seseorang terhadap suatu objek selalu berperanan sebagai perantara antara respons dan objek yang bersangkutan. Respon tersebut diklasifikasikan dalam tiga jenis yaitu respon kognitif, respon afektif dan respon konatif.

Aspek sikap resistensi pada karyawan adalah sebagai berikut:

- a) resistensi aktif (misalnya sabotase, memperlambat kerja)
- b) Resistensi pasif (misalnya bekerja sesedikit mungkin tidak ingin mempelajari tugas baru)
- c) Reaksi yang tidak dapat dibedakan (bekerja hanya berdasarkan perintah, kehilangan minat terhadap pekerjaan)
- d) Penerimaan (misalnya mau bekerjasama, antusias)

Adapun aspek-aspek yang mempengaruhi sikap resistensi karyawan adalah (Azwar, 2007):

a. Kebiasaan

Pada dasarnya, manusia adalah makhluk yang hidup dari kebiasaan yang dibangunnya, kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kebiasaan ini akan lebih mempermudah manusia untuk menjalankan kehidupan yang sudah cukup kompleks, saat dihadapkan pada perubahan, maka manusia akan cenderung enggan merubah kebiasaan yang selama ini telah ia lakukan

b. Ketakutan terhadap munculnya dampak yang tak diinginkan

Perubahan tak jarang menimbulkan ketidakpastian karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu situasi yang ia ketahui menuju pada situasi yang tidak diketahuinya, akibatnya seorang yang bersangkutan akan merasa takut bahwa dampak perubahan akan merugikan dirinya.

c. Faktor-faktor ekonomi

Seseorang akan melakukan resistensi terhadap perubahan bila yang bersangkutan memperkirakan atau melihat bahwa dirinya tidak akan memperoleh manfaat bisa melakukan perubahan. Berkurangnya penghasilan, kenaikan gaji yang tidak sesuai harapan, meningkatnya ongkos transportasi, merupakan faktor ekonomi yang dapat menjadi penyebab munculnya resistensi pada perubahan. Bila perubahan memberikan dampak yang cukup besar terhadap seseorang, maka dapat diramalkan bahwa resistensi dari orang yang bersangkutan terhadap perubahan akan semakin kuat.

d. Hilangnya status atau keamanan kerja

Proses perubahan pada pekerjaan yang bersifat menekan karyawan, akan dapat memunculkan keraguan pada karyawan akan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Keraguan ini lambat laun akan mengikis kepercayaan dirinya dan melumpuhkan pertumbuhan dan perkembangan dirinya. Pemanfaatan teknologi atau sistem administrasi yang baru di dalam dunia kerja, pada satu sisi dapat mempercepat proses kerja. Namun pada sisi lainnya akan dapat mengakibatkan berkurangnya jumlah pekerjaan. Dampak inilah yang dikhawatirkan oleh para karyawan bila terjadi perubahan. Buat sebagian besar karyawan hilangnya pekerjaan dapat diartikan sebagai hilangnya status dan juga hilangnya penghasilan. Untuk alasan inilah maka para karyawan cenderung untuk resisten terhadap perubahan

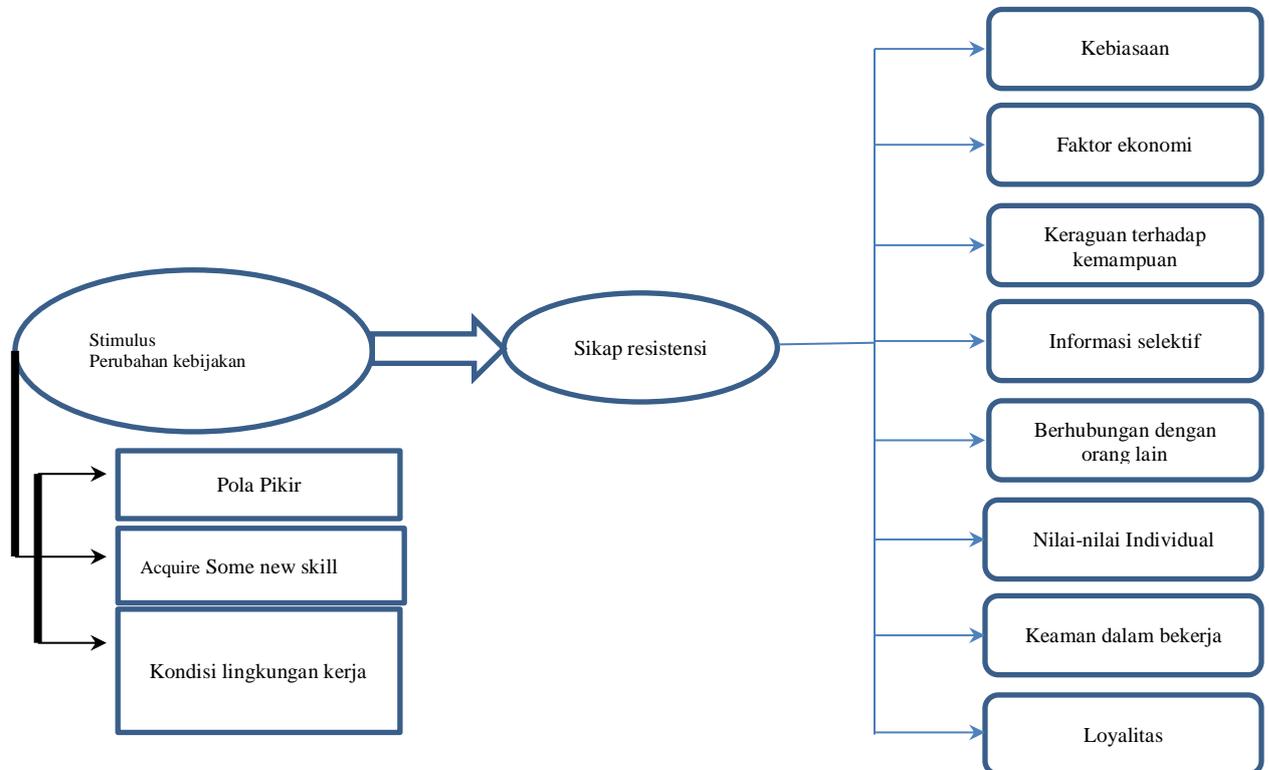
e. Proses informasi selektif

Individu membentuk dunianya melalui persepsinya. Sekali dibangun kemampuan akan menentang perubahan. Mereka mendengar apa yang ingin mereka dengar. Mereka mengabaikan informasi yang menentang dunia yang telah mereka bangun, ada atau tidak adanya kepercayaan dalam situasi kerja juga mempengaruhi seorang manajer yang membangun hubungan kerja dengan bawahannya atas dasar ketidakpercayaan. Akan lebih mungkin menghadapi resistensi dari bawahannya bila ia menggulirkan perubahan. Sementara seorang manajer yang mempercayai bawahannya akan memperlakukan perubahan sebagai hal yang sifatnya terbuka, jujur dan partisipatif. Disisi lain, bawahan yang dipercaya oleh atasannya akan melakukan upaya yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan melihat perubahan sebagai sebuah kesempatan. Hal ini terjadi karena tumbuhnya kepercayaan/ketidakpercayaan dalam hubungan kerja bersifat timbal balik.

Sikap resistensi diungkap melalui aspek-aspek kesiapan kerja, ekonomis, persepsi terhadap informasi yang berhubungan dengan orang lain, ideologi atau nilai-nilai individual, keamanan dalam kerja dan aspek loyalitas terhadap organisasi (Soeryanto Soegoto, 2017).

Mendefinisikan perubahan organisasi sebagai proses terus menerus memperbaharui arah, struktur, dan kemampuan organisasi untuk melayani kebutuhan pelanggan eksternal

dan internal yang selalu berubah (Stephen, 2017). Hal tersebut dapat digambarkan seperti dibawah ini.



Gambar 1. Konsep antar variable

Perubahan kebijakan organisasi didefinisikan sebagai transformasi dalam struktur organisasi yang direncanakan ataupun tidak direncanakan. Perubahan organisasional dalam dua kategori, yaitu (Rinawati, n.d.):

- a. First Order change, yaitu suatu perubahan yang sifatnya terus menerus, dan tidak ada perubahan besar dalam operasional organisasi.
- b. Second Order change, yaitu perubahan yang sifatnya radikal, ada perubahan besar yang melibatkan aspek dan tingkatan dalam organisasi.

Mendefinisikan perubahan organisasi sebagai proses terus menerus memperbaharui arah, struktur, dan kemampuan organisasi untuk melayani kebutuhan pelanggan eksternal dan internal yang selalu berubah. Setiap organisasi pasti akan mengalami perubahan, baik yang bersifat evolusioner atau revolusioner. Jadi secara luas perubahan organisasi adalah suatu proses yang terus menerus, baik direncanakan atau tidak direncanakan, evolusioner atau radikal, yang bertujuan untuk memperbaharui arah dan struktur organisasi, kapabilitas anggota organisasi dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi (Rinawati, n.d.).

Salah satu perubahan yang sering dilakukan oleh organisasi adalah perubahan kebijakan organisasi. Perubahan kebijakan organisasi banyak macam, antara lain

kebijakan struktural, kebijakan sistem imbalan, kebijakan financial, kebijakan pengembangan SDM, dan sebagainya,

Ada beberapa faktor dalam lingkungan bisnis organisasi yang turut mempengaruhi penetapan kebijakan organisasi, antara lain kondisi pasar, perkembangan teknologi, kondisi sosial, kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, kondisi politik, tuntutan global dan pelanggan atau organisasi (Aisha, 2022).

Ada beberapa respon atau sikap yang ditunjukkan karyawan dalam menghadapi sasaran dan tujuan, yaitu sikap menerima, sikap curiga, sikap ragu-ragu, sikap menolak, sikap pura-pura, sikap tidak menentu, sikap ketergantungan, dan sikap tidak peduli (Saragi, 2020).

Ada 3 aspek yang dapat menunjukkan rentang positif dan negatifnya sikap seseorang terhadap kebijakan perubahan, adapun ketiga aspek tersebut adalah (Yunus & Rezki, 2020) :

- a. Pola pikir karyawan terhadap perubahan yang terjadi
- b. Perlunya karyawan mendapatkan keahlian baru
- c. Kondisi lingkungan kerja

Ada beberapa respon atau sikap yang ditunjukkan karyawan dalam menghadapi sasaran dan tujuan, yaitu sikap menerima, sikap curiga, sikap ragu-ragu, sikap menolak, sikap pura-pura, sikap tidak menentu, sikap ketergantungan, dan sikap tidak peduli (PRATAMA, Fadhil, & Miliyani, 2021).

Banyak masalah yang bisa terjadi Ketika perubahan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah penolakan resistensi terhadap perubahan itu sendiri. Jika dikaji lebih lanjut setiap orang memang unik, perbedaan respon setiap orang terhadap perubahan berbeda beda dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pada transformasi organisasi di dapati bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif pada aspek-aspek resistensi terhadap perubahan kebijakan organisasi (Rinawati, n.d.). Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hal ini. Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah ada ada pengaruh yang signifikan perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan.

## **Kesimpulan**

Dari data yang diperoleh dalam penelitian ini 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. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik pribadi karyawan dan perubahan yang dirasakan. Kepuasan kerja yang tinggi berarti resistensi yang lebih rendah terhadap perubahan. Perubahan organisasi dapat terjadi di hampir semua tingkatan struktur organisasi. Beberapa peneliti berpendapat bahwa resistensi terhadap perubahan mempengaruhi emosi positif terhadap pekerjaan. Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut

berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif tidak langsung bagi organisasi sebesar 38. Perubahan yang cepat karena globalisasi yang luas, kondisi ekonomi yang dinamis, meningkatnya penggunaan interaksi virtual dan media sosial serta kemajuan pesat teknologi, dimana lingkungan berubah secara tidak pasti menuntun seorang individu untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Individu yang tidak bisa lepas dari pola perilaku lama, tidak mengenali nuansa dalam situasi yang berbeda, berhenti mempelajari apa yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif dalam situasi baru cenderung gagal. Berbeda dengan individu yang memandang bahwa tantangan dapat membuatnya tumbuh, kegagalan menjadi kesempatan untuk tumbuh lebih baik, menerima umpan balik yang didapati menjadi acuan untuk menjadi lebih baik, tidak menolak perubahan, dan mencoba suatu hal yang baru, dimana akan membantunya untuk tetap bisa mengikuti arus perubahan situasi ini.

## Bibliografi

- Aisha, Seta Ariawuri Wicaksana Hallifatul Ambyah. (2022). *Transformasi Digital: Perspektif Organisasi, Talenta, Dan Budaya Digital*. Dd Publishing.
- Arifin, Muhammad. (2017). *Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi*. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1).
- Azwar, Saifuddin. (2007). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, Edisi ke-2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Fitriana, Nina. (2017). *Penurunan Resistensi Terhadap Perubahan Sasaran Kinerja Melalui Keterlibatan Penyusunan Key Performance Indicator (Kpi) Pada Management Trainee Universitas X*. Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Indrajit, Richardus Eko, & Djokopranoto, R. (2016). *Business Process Reengineering. Edisi Kedua*. Yogyakarta: PREINEXUS.
- Marchelia, Venny. (2014). *Stres kerja ditinjau dari shift kerja pada karyawan*. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2(1), 130–143.
- Marchianti, Ancah Caesarina Novi, Sakinah, Elly Nurus, & Diniyah, Nurud. (2017). *Efektifitas penyuluhan gizi pada kelompok 1000 HPK dalam meningkatkan pengetahuan dan sikap kesadaran gizi*. *Univ Jember Reepository*, 3(3), 69–70.
- Muayyad, Deden Misbahudin, & Gawi, Ade Irma Oktafia. (2017). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai bank syariah X kantor wilayah II*. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75–98.
- Mustofa, Ali. (2019). *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Studi Kasus di Pesantren Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri*. IAIN Ponorogo.
- Nasution, Hamni Fadlilah. (2016). *Instrumen penelitian dan urgensinya dalam penelitian kuantitatif*. *Al-Masharif: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Keislaman*, 4(1), 59–75.
- Nugroho, Kandung Sapto. (2020). *Change or die?; bagaimana mengelola perubahan*

- dalam ornugroho, k. S. (2020). Change or die?; bagaimana mengelola perubahan dalam organisasi tetap survive menghadapi tantangan global. *Al-ijtimai: international journal of government and social science*, 6(1). *Al-Ijtimai: International Journal of Government and Social Science*, 6(1), 75–88.
- PELAWI, NOVITA DELINA B. R. (2019). *Gambaran Tingkat Pengetahuan, Sikap Dan Tindakan Terhadap Perilaku Hidup Bersih Dan Sehat Siswa Kelas 4, 5 Dan 6 Sd Negeri 040467 Desa Lingga Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Karo Tahun 2019*.
- PRATAMA, ADJI SATRIA, Fadhil, Muhammad, & Miliani, Masyrisal. (2021). *Psikologi Pustakawan Dinas Perpustakaan Dan Arsip Daerah Provinsi Jambi Dalam Menunjang Kualitas Pelayanan*. UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
- Purba, Sukarman, Revida, Erika, Tamrin, Andi Febriana, Bachtiar, Erniati, Purba, Bonaraja, Ramadhani, Yulia Rizki, Purba, Pratiwi Bernadetta, Chamidah, Dina, Simarmata, Janner, & Yuniwati, Ika. (2021). *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Rahman, Miftahur, & Syafruddin, Muchamad. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna dalam implementasi sistem akuntansi akrual. *Diponegoro Journal of Accounting*, 6(4), 124–132.
- Rinawati, Rinawati. (n.d.). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Individual pada Transformasi Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 50–59.
- Ristyanti, Ainnur, Ilma, Rossa, & Gabriella, Finna. (2022). Pola Interaksi Sosial Pada Sd Negeri Pakis V Surabaya Di Masa Pandemi Covid-19. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 63–70.
- Saragi, Muhammad Putra Dinata. (2020). *Buku Ajar Pendekatan Teknik Dalam Konseling*.
- Sastramayani, Sastramayani, & Badarwan, Badarwan. (2019). Kepemimpinan Krisis dalam Pengelolaan Sekolah. *Shautut Tarbiyah*, 25(2), 181–201.
- Siska, Yulia. (2018). Korelasi sikap, minat dan motivasi belajar dengan pengetahuan sejarah local lampung. *Mimbar Sekolah Dasar*, 5(1), 51–62.
- Situmeang, Ilona V.Oisina. (2016). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Objektif dan Perspektif Subjektif*. Ekuilibria.
- Soeryanto Soegoto, Eddy. (2017). *Tren kepemimpinan kewirausahaan dan manajemen inovatif di era bisnis modern*.
- Stephen, Robbins. (2017). *Organizational behaviour*.
- Sutanti, Henry. (2014). Hubungan Pengetahuan Dan Sikap Dengan Pemilihan Kontrasepsi IUD Pada Wanita Usia Subur Di Desa Sepanjang Wilayah Kerja Puskesmas Sepanjang Kabupaten Banyuwangi Tahun 2013. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Rustida*, 1(1), 24–31.
- YANTI, HERA. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JOURNAL OF EDUCATION SCIENCE*, 7(2), 150–156.
- Yunus, Nur Rohim, & Rezki, Annissa. (2020). Kebijakan pemberlakuan lock down

sebagai antisipasi penyebaran corona virus Covid-19. *Salam: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 7(3), 227–238.