

Original Article

Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli

Satria Ndruru^{*1}, Delipiter Lase², Eliyunus Waruwu³, Robin Markus Putra Waruwu⁴

Author Affiliation

¹Department of Management
Universitas Nias
^{2,3,4}Universitas Nias

*Corresponding author e-mail:
satriandruru651@gmail.com

Article Information

Received: January 22, 2025
Revised: January 23, 2025
Accepted: January 25, 2025

Keywords

digitalization, transformational leadership, resistance management, public sector, employee training

Abstract

This study examines the role of leadership in managing resistance to organizational change at the Community and Village Empowerment Service in the City of Gunungsitoli. Changes such as digitalization, streamlining procedures, and task restructuring often face significant resistance, impacting organizational performance. Using a qualitative approach, data were collected through in-depth interviews with six key informants, selected purposively. The findings indicate that resistance arises from internal factors, such as uncertainty and lack of understanding, as well as external factors, such as inadequate leadership support and training. Effective strategies include transparent communication, employee involvement, training, and recognition. Transformational leadership has been proven to play a crucial role in building trust and enhancing adaptability. These findings are relevant to the public sector context in Indonesia, particularly in addressing the challenges of digitalization-driven change.

@ 2025 Authors | PT Delada Cahaya Masagro

This article is published under the [CC Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstrak

Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan dalam mengelola resistensi terhadap perubahan organisasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli. Perubahan seperti digitalisasi, penyederhanaan prosedur, dan restrukturisasi tugas sering menghadapi resistensi yang signifikan, memengaruhi kinerja organisasi. Dengan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan enam informan kunci, yang dipilih secara purposif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi muncul akibat faktor internal, seperti ketidakpastian dan kurangnya pemahaman, serta faktor eksternal, seperti kurangnya dukungan kepemimpinan dan pelatihan. Strategi yang efektif mencakup komunikasi yang transparan, pelibatan pegawai, pelatihan, dan pemberian penghargaan. Kepemimpinan transformasional terbukti berperan penting dalam membangun kepercayaan dan meningkatkan adaptabilitas. Temuan ini relevan untuk konteks sektor publik di Indonesia, khususnya dalam menghadapi tantangan perubahan berbasis digitalisasi.

Kata kunci: digitalisasi, kepemimpinan transformasional, manajemen resistensi, sektor publik, pelatihan pegawai

Pendahuluan

Perubahan organisasi di sektor publik, seperti digitalisasi dan restrukturisasi tugas, sering menghadapi resistensi yang signifikan. Fenomena ini menjadi tantangan bagi organisasi seperti Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli. Resistensi ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat berdampak negatif terhadap kinerja organisasi dan efektivitas pelayanan publik.

Dalam konteks Indonesia, birokrasi yang kaku dan keterbatasan sumber daya sering kali memperparah resistensi. Oleh karena itu, pemimpin di sektor publik memegang peran strategis dalam mengelola perubahan dengan pendekatan yang holistik dan adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam mengatasi resistensi tersebut, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia.

Resistensi terhadap perubahan bisa disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk ketidakpastian, rasa kehilangan, atau ketidakpuasan terhadap proses perubahan yang dianggap tidak transparan atau tidak adil (Kotter, 2012; Robbins & Judge, 2023). Dalam konteks organisasi publik, resistensi juga dapat diperparah oleh birokrasi yang kaku dan budaya organisasi yang tidak mendukung inovasi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial dalam mengelola resistensi ini.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya bertanggung jawab dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan, tetapi juga dalam membangun dukungan dan mengatasi hambatan yang muncul dari resistensi (Yukl & Gardner, 2020). Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan jelas, menunjukkan visi yang menginspirasi, dan mengembangkan kepercayaan di antara anggota organisasi. Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli, tantangan ini menjadi lebih signifikan mengingat struktur organisasi yang kompleks dan tuntutan pelayanan publik yang semakin meningkat.

Di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli, perubahan organisasi menjadi kenyataan yang tidak dapat dihindari. Salah satu perubahan signifikan yang dihadapi adalah penerapan perampingan jabatan struktural, di mana beberapa posisi Kepala Seksi ditiadakan, mengakibatkan perubahan status jabatan bagi sejumlah pegawai menjadi staf pelaksana. Selain itu, kebijakan pemotongan tambahan penghasilan pegawai juga menambah tingkat resistensi terhadap perubahan, yang menciptakan ketidaknyamanan dan penolakan di kalangan pegawai.

Namun, perubahan dalam organisasi tidak hanya mempengaruhi struktur dan proses, tetapi juga menyentuh aspek kepemimpinan yang menjadi kunci sukses dalam menjalankan perubahan tersebut. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memandu organisasinya melalui berbagai perubahan dengan membangun kesadaran dan kesiapan seluruh anggota untuk menghadapi tantangan baru. Sebaliknya, pemimpin yang kurang kompeten cenderung menghasilkan organisasi yang lemah, yang sulit beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Schulze & Pinkow, 2020).

Resistensi terhadap perubahan adalah fenomena umum yang sering kali menjadi

hambatan utama dalam upaya perubahan organisasi. Banyak pegawai cenderung mempertahankan status quo dan merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian yang dibawa oleh perubahan. Resistensi ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan berdampak negatif pada kinerja keseluruhan.

Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi sangat penting. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya diperlukan untuk mengarahkan organisasi menuju visi dan misi yang baru, tetapi juga untuk mengelola resistensi dan memastikan bahwa perubahan diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi pegawai akan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan siap menghadapi perubahan.

Berdasarkan fenomena tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan dalam mengelola resistensi terhadap perubahan di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli, dengan fokus pada bagaimana kepemimpinan dapat menjadi faktor penentu dalam mengatasi tantangan yang dihadapi selama proses perubahan organisasi.

Kajian Pustaka

Perubahan organisasi sering kali dihadapkan pada resistensi dari anggota organisasi. Resistensi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk ketidakpastian, kebiasaan lama, dan kekhawatiran akan dampak perubahan tersebut (Damawan & Azizah, 2020; T. W. A. Waruwu et al., 2024). Dalam konteks ini, kepemimpinan berperan penting dalam mengelola dan memitigasi resistensi tersebut. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional dan autentik, dapat berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan (Abdul Sahid et al., 2023; Islam et al., 2021; Mad Nordin et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim, terbukti efektif dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah melalui stimulasi intelektual dan perhatian

individual (Paulsen et al., 2013; Sánchez et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan autentik juga diidentifikasi sebagai faktor penting yang dapat mengurangi sikap sinis terhadap perubahan, dengan meningkatkan kredibilitas manajemen dan membangun kepercayaan di antara anggota organisasi (Bakari et al., 2019; Mousa et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif dan transparan dapat membantu mengurangi ketidakpastian yang sering kali menjadi sumber resistensi.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga berperan dalam mengelola resistensi terhadap perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya yang mendukung inovasi dan keterbukaan terhadap perubahan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan mengurangi resistensi (Kurniadewi et al., 2022; Ramadhan et al., 2023). Dalam konteks ini, pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi aktif karyawan dalam proses perubahan, sehingga mereka merasa memiliki andil dalam keputusan yang diambil (van der Voet, 2016). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pengelolaan perubahan itu sendiri, tetapi juga pada pengembangan budaya organisasi yang adaptif.

Strategi untuk mengelola resistensi terhadap perubahan juga mencakup peningkatan komunikasi dan partisipasi karyawan dalam proses perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan tersebut (Damawan & Azizah, 2020; Mujib et al., 2023). Oleh karena itu, pemimpin perlu memastikan bahwa komunikasi yang jelas dan terbuka dilakukan selama seluruh proses perubahan, sehingga karyawan merasa dihargai dan didengar (Ologun & Ilaboya, 2022; Shulga, 2021).

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa, peran kepemimpinan dalam mengelola resistensi terhadap perubahan organisasi sangatlah penting. Gaya kepemimpinan yang tepat, dikombinasikan dengan budaya organisasi yang mendukung, dapat secara signifikan mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang

strategi spesifik yang dapat diterapkan oleh pemimpin dalam konteks yang berbeda.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam fenomena resistensi terhadap perubahan organisasi di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli serta peran kepemimpinan dalam mengelolanya. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali perspektif, pengalaman, dan dinamika kompleks dari informan terkait fenomena yang diteliti (Creswell & Creswell, 2022; Lase et al., 2022; Moleong, 2017) (Creswell, 2014). Informan penelitian terdiri dari enam orang yang memiliki peran strategis dalam organisasi, yaitu Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat, Kepala Bidang Pemerintahan Desa, Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Analis Kelembagaan, dan Analis Pengembangan Ekonomi Pedesaan. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria keterlibatan langsung dalam proses perubahan organisasi serta pemahaman mereka terhadap dinamika kepemimpinan dan resistensi yang terjadi. Teknik ini sesuai dengan panduan (Patton, 2015), yang menekankan pentingnya memilih informan berdasarkan relevansi mereka terhadap fokus penelitian.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan pandangan informan. Wawancara dilakukan dengan panduan semi-terstruktur untuk memberikan ruang kepada informan dalam menyampaikan narasi mereka secara terbuka, sesuai konteks dan pengalaman masing-masing (Bernard, 2017; Brinkmann & Kvale, 2015). Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif (Miles et al., 2014), yang mencakup tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi data bertujuan untuk menyaring dan memfokuskan informasi yang relevan, sementara penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi atau visualisasi untuk mempermudah interpretasi. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola, tema, atau hubungan yang ditemukan selama proses analisis. Validitas hasil penelitian dijaga melalui triangulasi data dengan

membandingkan informasi dari berbagai informan serta diskusi reflektif untuk memverifikasi temuan.

Hasil/Temuan Penelitian

Perubahan Organisasi di Kantor Dinas PMD Kota Gunungsitoli

Perubahan organisasi di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli mencakup penerapan teknologi digital dalam administrasi, penyederhanaan prosedur pelayanan, dan restrukturisasi tugas serta tanggung jawab pegawai. Perubahan ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi kerja, transparansi, serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Menurut Responden^[6] [Staf/Analisis Pengembangan Ekonomi Pedesaan], sistem modern yang diterapkan bertujuan untuk mempermudah pelayanan. Namun, ia juga mencatat bahwa banyak pegawai merasa khawatir dengan perubahan tersebut karena membutuhkan adaptasi dan penguasaan keterampilan baru. Pendapat ini diperkuat oleh Responden^[5] [Staf/Analisis Kelembagaan], yang mengungkapkan bahwa penerapan teknologi digital sering kali memunculkan resistensi, terutama dari pegawai yang terbiasa menggunakan sistem manual.

Meskipun membawa potensi manfaat besar, perubahan ini menghadapi tantangan yang signifikan. Ketidapahaman pegawai terhadap tujuan perubahan serta kurangnya persiapan selama proses transisi, khususnya dalam hal pelatihan yang memadai, menjadi hambatan utama dalam implementasinya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup ketidakpastian dan ketakutan pegawai terhadap perubahan yang dianggap mengancam rutinitas yang telah lama mereka kuasai. Responden^[4] [Kasubbag Umum & Kepegawaian], menyampaikan bahwa banyak pegawai merasa khawatir akan kehilangan kenyamanan dalam rutinitas kerja yang sudah mereka pahami, sehingga mereka cenderung menolak perubahan. Selain itu, kurangnya pemahaman mengenai

manfaat perubahan juga menjadi faktor utama. Responden^[2] [Kabid Pemerintahan Desa], menjelaskan bahwa ketika pegawai tidak memahami secara jelas tujuan dan keuntungan dari perubahan yang diusulkan, mereka akan merasa skeptis dan sulit untuk menerima perubahan tersebut.

Di sisi lain, faktor eksternal juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap resistensi. Kurangnya dukungan dari kepemimpinan menjadi salah satu penyebab utama. Responden^[3] [Kasubbag Program & Keuangan], menegaskan bahwa jika pemimpin tidak memberikan arahan yang jelas atau tidak mendukung pegawai dalam menghadapi perubahan, tingkat resistensi di antara pegawai akan meningkat. Selain itu, minimnya pelatihan yang diberikan kepada pegawai untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan menjadi kendala besar. Responden^[5], menekankan bahwa tanpa pelatihan yang memadai, banyak pegawai merasa tidak percaya diri untuk mengadopsi sistem baru, sehingga menolak perubahan tersebut.

Tabel 1. Faktor Penyebab Resistensi

Faktor	Subfaktor
Internal	Ketidakpastian, ketakutan kehilangan rutinitas
Eksternal	Minimnya pelatihan, dukungan kepemimpinan

Gabungan dari faktor-faktor ini menciptakan tantangan besar dalam upaya mengimplementasikan perubahan di organisasi. Ketidakpastian, kurangnya pemahaman, minimnya dukungan, dan ketiadaan pelatihan yang cukup semuanya berkontribusi terhadap resistensi yang signifikan di kalangan pegawai. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk memahami dan mengatasi faktor-faktor ini agar proses perubahan dapat berjalan dengan lancar.

Dampak Resistensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dan Organisasi

Resistensi pegawai terhadap perubahan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja baik di tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dari sisi karyawan, resistensi dapat menurunkan motivasi dan produktivitas kerja. Ketidakpastian yang dirasakan selama proses perubahan sering kali memicu peningkatan tingkat stres di antara

pegawai. Selain itu, kesulitan dalam beradaptasi, terutama bagi pegawai yang tidak mendapatkan pelatihan yang memadai, menjadi hambatan besar dalam menerima dan menjalani perubahan.

Dampak pada organisasi juga tidak kalah signifikan. Resistensi yang tidak tertangani dengan baik dapat mengganggu implementasi perubahan, menyebabkan konflik internal yang memperlambat proses kerja. Hal ini berujung pada kinerja organisasi yang tidak optimal. Responden^[4], menjelaskan bahwa resistensi sering kali membuat pegawai lebih banyak menghabiskan waktu untuk berdebat dibandingkan bekerja, sehingga produktivitas menurun. Responden^[5] memperkuat pernyataan tersebut dengan menambahkan bahwa jika resistensi tidak dikelola dengan baik, perubahan yang diusulkan bisa gagal total dan bahkan dapat menyebabkan kerugian besar bagi organisasi.

Resistensi yang tidak dikelola menciptakan ketidakharmonisan di tempat kerja, menghambat tercapainya tujuan perubahan, dan menimbulkan efek domino yang merugikan baik bagi pegawai secara individu maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengelolaan resistensi menjadi elemen penting dalam memastikan keberhasilan perubahan yang direncanakan.

Strategi Mengelola Resistensi terhadap Perubahan Organisasi

Mengelola resistensi terhadap perubahan di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli memerlukan pendekatan strategis yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerimaan perubahan. Pendekatan ini mencakup beberapa langkah utama yang saling berkaitan. Komunikasi yang terbuka dan jelas menjadi fondasi dalam manajemen resistensi. Responden^[6], menekankan pentingnya pemimpin untuk menjelaskan tujuan perubahan, manfaatnya, serta langkah-langkah yang akan diambil agar pegawai merasa yakin dan percaya pada proses tersebut. Komunikasi yang baik membantu mengurangi ketidakpastian dan memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai bagaimana perubahan akan memengaruhi mereka.

Pelibatan pegawai dalam proses perubahan juga menjadi elemen kunci. Responden^[3], menyatakan bahwa melibatkan pegawai dalam perencanaan dan implementasi perubahan

membuat mereka merasa memiliki proses tersebut. Dengan begitu, resistensi dapat diminimalkan, karena pegawai merasa dilibatkan dan kontribusi mereka dihargai.

Selain itu, pemberdayaan pegawai melalui pelatihan sangat penting untuk membantu mereka beradaptasi dengan perubahan. Responden^[5], menekankan bahwa memberikan pelatihan sebelum dan selama proses perubahan adalah langkah yang strategis. Dengan pelatihan yang memadai, pegawai dapat merasa lebih percaya diri dalam menghadapi sistem baru dan lebih siap untuk mendukung perubahan.

Penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai yang mendukung perubahan juga merupakan strategi yang efektif. Responden^[1] [Kabid Pemberdayaan Masyarakat], menegaskan bahwa memberikan penghargaan kepada pegawai yang mendukung perubahan dapat mendorong semangat pegawai lainnya untuk ikut terlibat. Penghargaan ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih positif.

Tabel 2. Strategi untuk Mengelola Resistensi

Strategi	Deskripsi
Komunikasi Transparan	Komunikasi yang jelas tentang tujuan dan manfaat perubahan mengurangi ketidakpastian dan membangun kepercayaan.
Pelibatan Pegawai	Melibatkan pegawai dalam perencanaan dan implementasi menciptakan rasa memiliki dan meminimalkan resistensi.
Pelatihan Pegawai	Memberikan pelatihan yang memadai meningkatkan kepercayaan diri dan kesiapan untuk mengadopsi sistem baru.
Penghargaan dan Pengakuan	Menghargai kontribusi pegawai dan memotivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Dengan mengombinasikan komunikasi yang transparan, pelibatan pegawai, pelatihan yang relevan, dan penghargaan yang sesuai, resistensi terhadap perubahan dapat dikelola secara efektif. Strategi ini tidak hanya membantu organisasi mencapai tujuan perubahan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan mendukung inovasi.

Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Resistensi Pegawai terhadap Perubahan

Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli. Pemimpin yang efektif mampu memanfaatkan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung perubahan dan meminimalkan resistensi.

Dalam hal kekuasaan, pemimpin menggunakan berbagai bentuknya secara strategis untuk mengelola perubahan. Responden^[1], menjelaskan bahwa kekuasaan legitimasi digunakan untuk menetapkan kebijakan, sedangkan kekuasaan referen membantu membangun hubungan interpersonal yang kuat, sehingga pegawai lebih mudah mendukung perubahan. Responden^[2], menambahkan bahwa pemimpin yang dihormati dan memiliki pengaruh karismatik cenderung lebih mudah mendapatkan dukungan dari pegawai. Penggunaan kekuasaan yang bijaksana memastikan pegawai merasa terarah dan didukung selama proses perubahan.

Kewibawaan seorang pemimpin juga menjadi faktor penentu dalam mengatasi resistensi. Responden^[6], menegaskan bahwa pemimpin yang berwibawa mampu memberikan rasa aman kepada pegawai dan membimbing mereka selama masa transisi. Dengan kewibawaan, pemimpin dapat menciptakan kepercayaan di antara pegawai, yang sangat penting untuk mengatasi ketidakpastian yang sering kali muncul dalam proses perubahan. Responden^[5], memperkuat pandangan ini dengan menyebutkan bahwa kewibawaan pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap proses perubahan, sehingga mereka lebih terbuka untuk bekerja sama.

Kemampuan kepemimpinan, terutama dalam komunikasi dan empati, juga menjadi elemen kunci. Responden^[4], menyoroti pentingnya kemampuan komunikasi yang baik untuk menyampaikan visi perubahan secara jelas, sehingga pegawai memahami tujuan dan manfaatnya. Selain itu, Responden^[3], menekankan bahwa empati adalah kunci bagi pemimpin untuk memahami kebutuhan pegawai dan mengurangi ketegangan yang mungkin muncul selama proses perubahan. Dengan menunjukkan empati, pemimpin dapat

membangun hubungan yang lebih erat dengan pegawai dan membantu mereka merasa didengar dan dihargai.

Secara keseluruhan, peran kepemimpinan dalam mengelola resistensi terhadap perubahan tidak hanya berpusat pada pengambilan keputusan, tetapi juga pada kemampuan untuk membangun kepercayaan, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung adaptasi. Pemimpin yang efektif mampu mengombinasikan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan dengan cara yang etis dan strategis untuk memastikan keberhasilan perubahan organisasi.

Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai tantangan dan strategi dalam mengelola resistensi terhadap perubahan di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli. Fokus pada penerapan teknologi digital, penyederhanaan prosedur, dan restrukturisasi tugas menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan pelayanan publik. Namun, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa resistensi dari pegawai menjadi salah satu kendala utama yang memengaruhi keberhasilan perubahan tersebut. Diskusi ini membahas temuan-temuan tersebut dalam konteks teori manajemen perubahan, penelitian sebelumnya, dan implikasinya untuk pengelolaan organisasi sektor publik.

Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan yang diungkapkan dalam penelitian ini sejalan dengan teori dasar manajemen perubahan, seperti *Lewin's Change Management Model* (Hussain et al., 2018; Lewin, 1951). Dalam teori ini, resistensi muncul ketika tahap awal (*unfreezing*) tidak berjalan efektif. Temuan bahwa pegawai merasa takut kehilangan rutinitas, tidak memahami manfaat perubahan, dan kurang percaya pada proses yang dijalankan menunjukkan kurangnya upaya organisasi dalam membangun rasa urgensi dan menciptakan kesiapan untuk berubah.

Selain itu, teori *Kotter's 8-Step Change Model* (Kotter, 2012) menyoroti pentingnya membangun koalisi yang kuat, menciptakan visi yang jelas, dan melibatkan pegawai dalam proses perubahan. Temuan penelitian ini mendukung teori tersebut dengan menunjukkan bahwa

pelibatan pegawai dalam perencanaan dan implementasi perubahan dapat mengurangi resistensi. Namun, penelitian ini juga menggarisbawahi tantangan unik dalam konteks sektor publik, yaitu keterbatasan sumber daya, minimnya pelatihan (Lase, 2023; E. Waruwu et al., 2023), dan struktur birokrasi yang kaku.

Faktor-faktor resistensi yang ditemukan, seperti ketidakpastian, kurangnya pemahaman, minimnya pelatihan, dan dukungan kepemimpinan yang lemah, sejalan dengan penelitian sebelumnya. Holt et al. (2007) menunjukkan bahwa resistensi sering kali disebabkan oleh kurangnya kepercayaan pegawai terhadap kepemimpinan dan kurangnya komunikasi yang efektif. (Oreg et al., 2011) juga mengidentifikasi bahwa resistensi dapat diminimalkan melalui keterlibatan pegawai dalam proses perubahan.

Namun, penelitian ini memperluas temuan sebelumnya dengan menyoroti peran pelatihan dalam konteks perubahan teknologi digital. Dalam sektor publik, resistensi terhadap digitalisasi sering kali lebih tinggi dibandingkan sektor swasta, karena banyak pegawai yang merasa kurang percaya diri dalam menggunakan teknologi baru. Temuan ini menegaskan pentingnya pelatihan dan pemberdayaan pegawai untuk meningkatkan keterampilan serta membangun rasa percaya diri.

Dampak Resistensi terhadap Kinerja dan Organisasi

Dampak resistensi terhadap perubahan di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli melibatkan berbagai aspek. Dari sisi individu, resistensi menyebabkan penurunan motivasi, produktivitas, dan meningkatnya stres, terutama karena ketidakpastian dan kurangnya dukungan. Dari sisi organisasi, resistensi yang tidak terkelola mengakibatkan gangguan implementasi perubahan, konflik internal, dan kinerja organisasi yang tidak optimal. Temuan ini sejalan dengan studi Ford et al. (2008), yang menyatakan bahwa resistensi sering kali menghambat proses perubahan dan menciptakan ketegangan dalam tim.

Namun, dampak resistensi yang diungkapkan dalam penelitian ini menambahkan dimensi baru, yaitu risiko kegagalan implementasi teknologi digital. Hal ini mengindikasikan bahwa resistensi yang tidak

dikelola tidak hanya memengaruhi efisiensi organisasi, tetapi juga berpotensi merugikan masyarakat yang dilayani oleh organisasi sektor publik.

Strategi Mengelola Resistensi

Strategi yang diidentifikasi dalam penelitian ini, seperti komunikasi terbuka, pelibatan pegawai, pelatihan, dan penghargaan, mencerminkan praktik terbaik dalam manajemen perubahan. Komunikasi yang terbuka dan jelas, sebagaimana dijelaskan oleh responden, menunjukkan pentingnya transparansi dalam membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian. Hal ini relevan dengan pendekatan *two-way communication* yang diusulkan oleh Clappitt et al. (2000), Clappitt & Williams (2005), dan Clappitt (2017) yang menekankan bahwa komunikasi yang melibatkan dialog dua arah membantu menciptakan rasa keterlibatan pegawai.

Pelibatan pegawai dalam perencanaan dan implementasi perubahan, sebagaimana dijelaskan oleh responden, sejalan dengan prinsip *participative leadership* yang mendorong pegawai untuk merasa memiliki proses perubahan. Strategi ini juga relevan dengan pendekatan *empowerment* yang diusulkan oleh Spreitzer et al. (1999), yang menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai meningkatkan motivasi dan kinerja selama masa transisi.

Selain itu, pelatihan menjadi komponen yang sangat penting, terutama dalam konteks digitalisasi. Keberhasilan perubahan teknologi bergantung pada kesiapan pegawai untuk mengadopsi sistem baru. Strategi ini relevan dengan studi Bandura (1997) tentang *self-efficacy*, yang menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan keyakinan pegawai dalam menjalani tugas baru.

Peran Kepemimpinan: Transformasi dan Adaptasi

Penelitian ini menyoroti peran kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam mengelola resistensi. Pemimpin yang menggunakan kekuasaan legitimasi dan referen, sebagaimana dijelaskan oleh responden, mencerminkan pentingnya kombinasi antara otoritas formal dan pengaruh interpersonal dalam menciptakan dukungan pegawai. Selain itu, kewibawaan pemimpin, menunjukkan bahwa pemimpin yang dihormati dapat menciptakan rasa aman di tengah ketidakpastian.

Kemampuan komunikasi dan empati, memperkuat relevansi teori kepemimpinan transformasional yang diusulkan oleh Bass & Avolio (1994). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai, membangun kepercayaan, dan menciptakan visi bersama untuk mendukung perubahan.

Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola resistensi. Dalam konteks Indonesia, resistensi sering diperparah oleh kurangnya sumber daya untuk pelatihan dan budaya organisasi yang cenderung hierarkis. Dengan mengacu pada teori Kotter dan Lewin, langkah-langkah seperti membangun urgensi, melibatkan pegawai, dan menyediakan pelatihan terbukti relevan. Digitalisasi, sebagai fokus perubahan, memerlukan perhatian khusus pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perubahan organisasi di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli, yang mencakup digitalisasi, penyederhanaan prosedur, dan restrukturisasi tugas, menghadapi tantangan signifikan berupa resistensi pegawai. Resistensi tersebut dipengaruhi oleh faktor internal, seperti ketidakpastian dan kurangnya pemahaman, serta faktor eksternal, termasuk minimnya dukungan kepemimpinan dan pelatihan. Dampaknya mencakup penurunan motivasi, konflik internal, dan gangguan implementasi yang menghambat keberhasilan perubahan.

Pengelolaan resistensi yang efektif ditemukan sebagai elemen kunci untuk mendukung perubahan organisasi. Strategi seperti komunikasi yang transparan, pelibatan pegawai, pelatihan yang memadai, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai terbukti mampu mengurangi resistensi dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi. Selain itu, peran kepemimpinan yang transformasional menjadi sangat penting dalam membangun kepercayaan, memberikan arahan, dan menunjukkan empati kepada pegawai selama masa transisi.

Penelitian ini memperkaya literatur manajemen perubahan, terutama di sektor publik, dengan menyoroti pentingnya pelatihan dalam menghadapi digitalisasi dan relevansi pendekatan kepemimpinan yang berbasis empati serta

kolaborasi. Kesimpulan ini menekankan bahwa keberhasilan perubahan bergantung pada pendekatan holistik yang mencakup pengelolaan resistensi secara strategis, kepemimpinan yang efektif, dan kebijakan yang mendukung pengembangan kapasitas pegawai.

Secara keseluruhan, perubahan yang berhasil di organisasi sektor publik tidak hanya membutuhkan perencanaan yang matang tetapi juga pelibatan aktif pegawai dan kepemimpinan yang mampu menciptakan budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan kolaboratif untuk mendukung keberlanjutan perubahan.

Implikasi Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajemen organisasi, kebijakan publik, dan teori manajemen perubahan, khususnya di sektor publik. Bagi manajemen, penelitian ini menekankan pentingnya komunikasi yang transparan, pelatihan pegawai yang memadai, dan penghargaan untuk meningkatkan motivasi serta partisipasi dalam menghadapi perubahan. Dalam kebijakan publik, perlunya alokasi anggaran dan program pelatihan untuk mendukung digitalisasi di sektor pemerintah menjadi prioritas. Dari perspektif teori, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang faktor resistensi dan strategi pengelolaannya, menyoroti relevansi teori manajemen perubahan dalam konteks yang spesifik.

Kepemimpinan memegang peran penting dalam mengelola resistensi dengan menunjukkan empati, membangun kepercayaan, dan memberikan arahan yang jelas. Praktik kepemimpinan transformasional menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan. Secara keseluruhan, pengelolaan resistensi yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif, memastikan keberhasilan perubahan, serta mendukung pelayanan publik yang lebih baik.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan lokasi yang hanya berfokus pada Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya mewakili konteks organisasi sektor publik lainnya. Selain itu, penelitian ini lebih

banyak mengandalkan data wawancara, yang bisa dipengaruhi oleh subjektivitas responden, tanpa melibatkan data kuantitatif untuk memperkuat generalisasi temuan. Penelitian ini juga terbatas pada waktu tertentu, sehingga tidak dapat menangkap dinamika resistensi yang mungkin berubah seiring waktu.

Referensi

- Abdul Sahid, Indriati Amirullah, Khaeriyah Khaeriyah, Nurasia Natsir, & Syafaruddin Syafaruddin. (2023). Transformational Leadership In Organizational Change. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(2), 172–177. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i2.110>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387–404. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Worth Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Clampitt, P. G. (2017). *Communicating for Managerial Effectiveness: Challenges | Strategies | Solutions*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071800829>
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A Strategy for Communicating about Uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41–57.
- Clampitt, P. G., & Williams, M. L. (2005). Conceptualizing and Measuring How Employees and Organizations Manage Uncertainty. *Communication Research Reports*, 22(4), 315–324. <https://doi.org/10.1080/00036810500317649>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Damawan, A. H., & Azizah, S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D’amelio, A. (2008). Resistance To Change: The Rest of The Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Employee engagement and organizational change initiatives: Does transformational leadership, valence, and trust make a difference? *Global Business and Organizational Excellence*, 40(3), 50–62. <https://doi.org/10.1002/joe.22078>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kurniadewi, Y. I., Hubeis, M., & Slamet, A. S. (2022). Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Perubahan

- Organisasi, terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia). *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 16(1), 1–8.
<https://doi.org/10.29244/mikm.16.1.1-8>
- Lase, D. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia. In M. Silalahi (Ed.), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (pp. 125–150). Future Science.
- Lase, D., Zega, T. G. C., Daeli, D. O., & Zaluchu, S. E. (2022). Parents' perceptions of distance learning during COVID-19 in rural Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 16(1), 103–113.
<https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i1.20122>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (D. Cartwright (ed.)). Harper and Row.
- Mad Nordin, A. S., Alias, B. S., & Mohd Haniff, M. H. (2023). Organizational Change Through Transformational Leadership Practices: The Principal's Role. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12).
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i12/20165>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2019). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 5–28.
<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2019-0921>
- Mujib, M., Fahmi Wardhani, M., & Kurniawan, R. (2023). Reducing Resistance to Organizational Change by Promoting Change Leadership: A Study of The MBKM Curriculum Implementation in Higher Educational Institutions. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(6), 1660–1666.
<https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i6.999>
- Ologun, O. V., & Ilaboya, O. J. (2022). Flexible Leadership and Human Resources Role in Managing Change in the Post-Covid Era: Experience from the University System. *IAR Journal of Business Management*, 3(02), 50–55.
<https://doi.org/10.47310/iarjbm.2022.v03i02.008>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610.
<https://doi.org/10.1108/09534811311328597>
- Ramadhan, H. N., Muis, A. F. K., Choirudin, M., R, M. R., Ramadhani, M. N., Yudha, N., Jumawan, J., & Hadita, H. (2023). MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN DI PT.INDOFOOD. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(11), 4923–4931.
<https://doi.org/10.55681/sentri.v2i11.1827>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sánchez, I. D., Sitú, M., & Murillo, L. (2023). Breaking down walls, building bridges: the importance of transformational leadership considering contextual and individual factors in resistance to change.

International Journal of Organizational Analysis, 31(7), 3295–3314.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2022-3238>

- Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37.
<https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Shulga, L. V. (2021). Change Management Communication: The Role of Meaningfulness, Leadership Brand Authenticity, and Gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(4), 498–515.
<https://doi.org/10.1177/1938965520929022>
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. de, & Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511–526.
- van der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682.
<https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
- Waruwu, E., Waruwu, S., Ndraha, A. B., Telaumbanua, A., Lase, D., Halawa, F., Bate'e, M. M., Waruwu, M. H., Mendrofa, S. A., Laoli, A., Halawa, O., & Gea, M. (2023). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (M. Silalahi (ed.)). Future Science.
- Waruwu, T. W. A., Hulu, F., Telaumbanua, E., & Mendrofa, S. A. (2024). Analisis Faktor-Faktor Resistensi Individual Pada Perubahan Kepemimpinan di PT Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 202–208.
<https://doi.org/10.57093/metansi.v7i1.268>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.