

Pengaruh Perubahan Kebijakan Organisasi Terhadap Sikap Resistensi pada Karyawan**Nazmah**

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma Medan Sumatera Utara

Email: na7m4@yahoo.com

Artikel info**Artikel history**

Diterima : 25-05-2022

Direvisi : 04-06-2022

Disetujui : 25-06-2022

Kata Kunci: sikap resistensi; karyawan; perubahan kebijakan organisasi**Keywords:** *attitude; employee resistance; organizational policy changes***Abstrak**

Bagi perusahaan dengan adanya COVID-19 mengalami perubahan yang sangat signifikan dimana kapasitas pekerja yang berada di dalam ruangan juga dibatasi, maka organisasi memodifikasi sistem kerja dari tatap muka menjadi tatap maya, sistem absen yang juga mengalami modifikasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan. Dalam penelitian menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan koesioner sebagai alat ukur. Skala yang digunakan pada koesioner 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. SEPC O&M Medan sebesar 43,8% dan sebesar 56,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Kesimpulan dari penelitian ini hubungan antara efektivitas yang dirasakan dari perubahan organisasi dan kepuasan kerja adalah positif dan penting. SEPC O & M dimana karyawan akan bereaksi terhadap perubahan kebijakan yang dilakukan, terutama pada masa pandemi saat ini dimana terdapat perubahan kebijakan yang tidak dapat diprediksi oleh perusahaan. Perubahan tersebut membuat karyawan menuntukan sikap resistensi.

Abstract

For companies with COVID-19 experiencing a very significant change where the capacity of workers in the room is also limited, the organization modifies the work system from face to face to face to face, the absent system is also modified. This study aims to examine whether there is an effect of changing organizational policies on employee resistance attitudes. In this study using quantitative methods and using a questionnaire as a measuring tool. The scale used in the questionnaire of employee resistance attitudes 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 effect between employee resistance attitudes to organizational policy changes (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. SEPC O&M Medan is 43.8% and 56.2% is influenced by other factors. The conclusion of this study the relationship between perceived effectiveness of organizational change and job satisfaction is positive and important. SEPC O & M where employees will react to policy changes made, especially during the current pandemic where there are policy changes that the company cannot predict. These changes make employees demand an attitude of resistance.

Koresponden author: Nazmah

Email: na7m4@yahoo.com

artikel dengan akses terbuka dibawah lisensi

CC BY SA

2022



Pendahuluan

Perubahan dalam organisasi dapat terjadi setiap saat. Perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat terjadi karena adanya dorongan dari faktor internal maupun external. Perubahan dalam berbagai konfigurasi terutama dimaksudkan dalam pemberian *infact* positif bagi pertumbuhan serta perkembangan suatu instansi ([Harding et al.](#), 2018).

Kelangsungan hidup suatu organisasi ditentukan oleh kemampuannya untuk berubah secara signifikan atau beradaptasi dengan transfigurasi kawasan bisnis yang dihadapinya, atau untuk beradaptasi dengan kecakapan meamorfoza di kehidupan mendatang ([Sugandi](#), 2013). Perkembangan kemampuan instansi ditentukan oleh kemampuannya untuk menciptakan transfigurasi. Banyak keadaan perubahan yang bertahap daripada radikal. Jika situasi perubahan berbeda, respon yang dilakukan berbeda pula. Kegagalan untuk menangani situasi perubahan dengan benar dapat menyebabkan frustrasi, peningkatan biaya implementasi, hilangnya manfaat yang diharapkan dari perubahan, konsekuensi yang lebih besar untuk perubahan pada orang-orang, dan penurunan nyata dalam motivasi organisasi karena anggota organisasi menjadi bingung dan cemas. Karyawan merasa frustasi dan takut untuk memperhatikan perubahan yang sedang berlangsung.

Indonesia saat ini telah dilanda wabah yang dikenal dengan COVID-19. Dimana dengan adanya wabah ini banyak perubahan yang terjadi, setiap individu di haruskan untuk menjaga jarak, tidak bersentuhan karena di khawatirkan akan menyebarkan wabah penyakit tersebut, menggunakan masker dan rajin cuci tangan ([Marwanto](#), 2021). 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.

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. Salah satu bentuk modifikasi yg di lakukan organisasi adalah dengan mengeluarkan peraturan bahwa setiap karyawan tidak diperkenankan untuk meninggalkan lokasi kerja ([Jalaludin](#), 2021). Perusahaan menyediakan mess sehingga setelah bekerja karyawan bisa beristirahat di mess yang telah disediakan. Sebelumnya setiap karyawan diizinkan untuk pulang setelah selesai bekerja tetapi untuk memutus penyebaran virus COVID-19 dilingkungan organisasi maka kebijakan ini diambil.

Jika merujuk pada apa yang diutaran oleh ([Usman et al.](#), 2020) bahwa sikap seseorang terhadap suatu objek tidak hanya berupa perasaan mendukung atau pilih kasih, tetapi juga perasaan jijik atau pilih kasih terhadap objek tersebut. Dalam teori lainnya yg diutarakan oleh ([Putri & Setianingsih](#), 2016) bahwa sikap itu merupakan sejenis persiapan dalam menanggapi suatu objek dengan cara tertentu. Kesiapan intensional dapat dikatakan sebagai tendensi potensial individu dalam merespon dengan gaya diskriminatif ketika dihadapkan pada suatu

stimulus yang membutuhkan respon. Bentuk respon ini pada karyawan dapat berupa sikap resistensi terhadap perubahan kebijakan perusahaan.

Pada beberapa penelitian terdahulu yang melakukan penelitian mengenai resistensi dan perubahan organisasi dilakukan oleh ([Laihad et al.](#), 2019) dimana fokus pada analisis faktor yang menyebabkan resistensi dalam proses perubahan organisasi diketahui bahwa yang menyebabkan resistensi dalam organisasi yaitu karakter individu dan kemampuannya dalam menyelesaikan masalah. Kemudian ([Nasih](#), 2012) juga membahas mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap resistance to change di organisasi sector public. Berdasarkan penelitian tersebut melakukan penelitian di lingkungan Lembaga pemerintah dan mendapat keterbukaan informasi sedangkan pada penelitian yg dilakukan saat ini dilakukan di Lembaga swasta asing dan juga kurangnya informasi dari luar yang diterima oleh karyawan karena berada di lokasi yang cukup terpelosok dan hanya diizinkan untuk meninggalkan lokasi selama pandemic setelah tiga bulan sekali dan bergantian.

Berdasarkan latar belakang di atas, tujuan peneliti untuk melihat pengaruh perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan.

Metode Penelitian

Peneliti menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Koesioner yang digunakan ada dua jenis yaitu koesioner yang mengungkap mengenai resistensi dan koesioner yang mengungkap tentang perubahan kebijakan perusahaan. Kedua koesioner ini menggunakan skala pengukuran linkert. Penyebaran koesioner diberikan dalam bentuk google form dalam jangka waktu 1 minggu. Data dalam penelitian ini diperoleh menggunakan pendekatan statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dengan masa kerja yang lebih dari 2 tahun berjumlah 105 orang.

Hasil dan Pembahasan

Perhitungan statistik analisis regresi linier sederhana yang digunakan dalam penelitian ini adalah program SPSS for Windows versi 25.0. Hasil lengkap pengolahan data menggunakan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil analisis regresi linier sederhana pada tabel 1 menunjukkan bahwa perubahan kebijakan perusahaan (x) berpengaruh signifikan terhadap sikap resistensi karyawan (y). Besar nilai koefisien Freg = 80, 278 dimana p sebesar $0,000 < 0,05$. Signifikansi kurang dari 0,05. Secara umum rumus analisis regresi linier berganda adalah 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)	16,5	6,502		2,726	0,008
	Perubahan Kebijakan perusahaan	0,641	0,072	0,662	8,96	0

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat nilai koefisien regresi yaitu a = angka konstan dari unstandardized coefficients. Dalam kasus ini nilainya sebesar 16,500. Angka ini merupakan angka konstan, dan jika kebijakan perusahaan (x) tidak berubah, maka nilai konsistensi resistensi karyawan (y) adalah 16.500. b = jumlah koefisien regresi. Nilainya sebesar 0,641 yang berarti 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 table sebesar 1,983. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima. Berdasarkan hal tersebut maka ada pengaruh perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan.

Adapun untuk mengetahui seberapa besar pengaruh bebas(x) terhadap variable 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				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,6627 ^a	0,438	0,433	7,087	0,438	80,278	1	103	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 3 nilai korelasi (R Square) sebesar 0,433. Nilai ini berarti bahwa X memiliki pengaruh sebesar 43,3% terhadap Y, sedangkan resistensi karyawan sebesar 56,7% dipengaruhi oleh variabel lain 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 ([Elsera, 2016](#)) bahwa sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan suka atau pilih kasih, dan perasaan tidak setuju atau pilih kasih terhadap objek tersebut. Kesiapan intensional dapat dikatakan sebagai kecenderungan potensial individu untuk merespon dengan cara tertentu ketika dihadapkan pada suatu stimulus yang membutuhkan respon. Bentuk respon ini pada karyawan dapat berupa sikap resistensi terhadap perubahan kebijakan perusahaan.

Sikap seorang terhadap suatu objek selalu bertindak sebagai mediator antara reaksi dan objek yang terkait. Tanggapan tersebut di klasifikasikan dalam tiga jenis yaitu respon kognitif, respon afektif dan respon konatif. Ketiga respon ini tergambar dalam bentuk sikap resistensi pada karyawan berupa aspek kebiasaan 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. Dapat dikatakan bahwa persiapan antisipatif adalah kecenderungan yang mendasari individu untuk merespon dengan cara tertentu ketika dihadapkan pada suatu stimulus yang membutuhkan respon.

Konsep menolak atau menolak perubahan adalah sesuatu yang sering terjadi dan wajar jika terjadi perubahan dalam organisasi ([Laihad et al., 2019](#)). Dengan memodifikasi pendapat ([Nasih, 2012](#)) mendefinisikan sikap resistensi sebagai suatu respon alamiah yang selalu terjadi sebagai reaksi negative terhadap proses perubahan-perubahan baik secara struktural maupun fungsional. Penolakan terhadap perubahan dapat terjadi pula secara halus dan secara bertahap maupun secara radikal dan bersifat multidimensial. 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, perbedaan tujuan, perbedaan ideologi atau norma individu dan norma kelompok.

Menurut ([Wicaksono & Ekowati, 2021](#)) resistensi terhadap perubahan merupakan perilaku pekerja yang dikenali dengan reaksi sentimental negatif terhadap reformasi, keengganan untuk melakukan perubahan, fokus jangka pendek di tempat kerja, dan kekakuan pikiran (tidak berpikiran terbuka).

Resistensi terhadap perubahan juga didefinisikan sebagai sikap atau perilaku yang menunjukkan kurangnya dukungan atau keinginan untuk melakukan perubahan ([Yilmaz & Kılıçoğlu, 2013](#)). Resistensi terhadap perubahan juga terkait dengan resistensi 2, yaitu rasa takut kehilangan apa yang sebelumnya diketahui dan berharga dan digantikan oleh sesuatu yang baru dan tidak diketahui ([Yilmaz & Kılıçoğlu, 2013](#)). Menolak perubahan adalah tindakan memperlambat atau mengakhiri upaya perubahan ([Fitriana, 2017](#)).

Perlawanan atau perubahan adalah transfigurasi dari keadaan sekarang ke keadaan yang diharapkan di masa depan, keadaan yang lebih baik. Dengan kata lain, perubahan yang

didasarkan pada kebutuhan atau keinginan untuk membuat suatu kondisi atau hal menjadi lebih baik. Transformasi berdampak terhadap perlunya melakukan perubahan organisasi yang berkaitan dengan struktur, orang, mekanisme dan prosedur, teknologi dan budaya

Sikap seseorang terhadap suatu objek selalu bertindak sebagai media antara reaksi dan objek yang bersangkutan. Respons ini dibagi menjadi tiga jenis respons kognitif, respons emosional, dan respons yang disengaja.

Aspek sikap resistensi pada karyawan adalah sebagai berikut:

1. resistensi aktif (misalnya sabotase, memperlambat kerja)
2. Resistensi pasif (misalnya bekerja sedikit mungkin tidak ingin mempelajari tugas baru)
3. Reaksi yang tidak dapat dibedakan (bekerja berdasarkan perintah, kehilangan minat pada tugas)
4. Penerimaan (misalnya mau bekerjasama, antusias)

Adapun aspek-aspek yang mempengaruhi sikap resistensi karyawan adalah:

1. Kebiasaan

Kebiasaan ini akan memudahkan manusia menjalani kehidupan yang sudah cukup kompleks. Ketika dihadapkan pada perubahan, manusia cenderung enggan untuk mengubah kebiasaannya.

2. Ketakutan terhadap munculnya dampak yang tak diinginkan

Perubahan sering kali menciptakan ketidakpastian karena mengubah orang dari apa yang mereka ketahui ke dalam situasi yang tidak mereka ketahui. Akibatnya, para pihak akan khawatir dampak perubahan tersebut akan merugikan mereka.

3. Faktor-faktor ekonomi

Pendapatan yang menurun, pertumbuhan upah yang tidak sesuai dengan ekspektasi, dan kenaikan biaya transportasi merupakan faktor ekonomi yang dapat menyebabkan penolakan terhadap perubahan. Jika dampak perubahan terhadap seseorang cukup besar, maka dapat diprediksi orang tersebut akan lebih resisten terhadap perubahan.

4. Hilangnya status atau keamanan kerja

Keraguan akan kepercayaan dirinya ini melumpuhkan pertumbuhan dan perkembangannya. Memanfaatkan teknologi atau sistem manajemen baru dalam dunia kerja di satu sisi dapat mempercepat proses kerja. Di sisi lain, itu mengarah pada pengurangan jumlah pekerjaan, itulah yang dikhawatirkan karyawan ketika terjadi resistensi. Bagi sebagian besar karyawan, pengangguran dapat dijelaskan sebagai hilangnya status dan hilangnya pendapatan.

5. Proses informasi selektif

Publik mendengar apa yang ingin mereka dengar dan mengabaikan pesan yang bertentangan dengan dunia yang mereka bangun, dan ada tidaknya kepercayaan di lingkungan kerja juga mempengaruhi manajer yang membangun hubungan kerja dengan bawahan atas dasar ketidakpercayaan. Manajer yang mempercayai bawahan melihat perubahan sebagai sesuatu yang terbuka, jujur, dan terlibat. Di sisi lain, bawahan yang dipercaya oleh atasan merespons perubahan dengan lebih baik dan melihat perubahan sebagai peluang. Tumbuhnya kepercayaan/ketidakpercayaan dalam hubungan kerja yang bersifat saling menguntungkan.

Sedangkan menurut ([Kuncoro](#), 2013) sikap resistensi diungkap melalui aspek-aspek kebiasaan kerja, ekonomis, persepsi terhadap informasi yang berhubungan dengan orang lain,

ideologi atau nilai-nilai individual, keamanan dalam kerja dan aspek loyalitas terhadap organisasi.

Perubahan organisasi adalah proses berkelanjutan untuk memperbarui arah, struktur, dan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal dan internal yang selalu berubah ([Arifah](#), 2020). Hal tersebut dapat di gambarkan seperti dibawah ini:

Gambar 1.
Konsep antar variable



Sumber: Hasil Pengolahan Data

Perubahan kebijakan organisasi di definisikan sebagai transformasi dalam struktur organisasi yang direncanakan ataupun tidak direncanakan. Membedakan perubahan organisasional dalam dua kategori, yaitu:

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

Perubahan organisasi adalah proses berkelanjutan untuk Perbarui arah, struktur, dan kemampuan organisasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan eksternal dan internal ([Ratnasari et al.](#), 2020). 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.

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.

Ada beberapa respon atau sikap yang ditunjukkan karyawan dalam menghadapi sasaran dan tujuan yaitu, sikap menerima, sikap curiga, sikap penolakan, sikap penyamaran, sikap berubah-ubah, sikap ketergantungan, dan sikap acuh tak acuh. Ada 3 aspek yang dapat menunjukkan rentang positif dan negatifnya sikap seseorang terhadap kebijakan perubahan, adapun ketiga aspek tersebut adalah:

1. Pola pikir karyawan terhadap perubahan yang terjadi
2. Perlunya karyawan mendapatkan keahlian baru
3. Kondisi lingkungan kerja

Ada beberapa respon atau sikap yang ditunjukkan karyawan dalam menghadapi sasaran dan tujuan menurut (Solong, 2020), yaitu sikap menerima, sikap ragu-ragu, sikap ragu-ragu, sikap menolak, sikap pura-pura, sikap berubah-ubah, sikap ketergantungan, sikap acuh tak acuh.

Tak terhitung kesulitan yang bisa muncul saat melakukan perubahan. Masalah yang paling umum dan menonjol adalah resistensi (resistensi terhadap perubahan). Jika dipelajari lebih lanjut, setiap orang adalah unik dan reaksi setiap orang terhadap perubahan berbeda dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam studi yang dilakukan oleh (Rinawati, 2013) di dapati bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif pada aspek-aspek resistensi terhadap perubahan kebijakan organisasi.

Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan 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 variable lainnya yang tidak diteliti.

Proses manajemen perubahan secara langsung dipengaruhi oleh perubahan itu sendiri dan perilaku karyawan. Hubungan antara efektivitas yang dirasakan dari perubahan organisasi dan kepuasan kerja adalah positif dan penting. SEPC O & M dimana karyawan akan bereaksi terhadap perubahan kebijakan yang dilakukan, terutama pada masa pandemi saat ini dimana terdapat perubahan kebijakan yang tidak dapat diprediksi oleh perusahaan. Perubahan tersebut membuat karyawan menuntukan sikap resistensi.

Bibliografi

- Arifah, N. (2020). *Manajemen perubahan dalam mewujudkan madrasah berprestasi*. *Muróbbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 57–70. <https://doi.org/10.52431/murobbi.v4i1.235>
- Elsera, C. (2016). *Tingkat pengetahuan berhubungan dengan sikap ibu dalam toilet training pada toddler*. *Jurnal Ners Dan Kebidanan Indonesia*, 4(1), 35–38. [https://doi.org/10.21927/jnki.2016.4\(1\).35-38](https://doi.org/10.21927/jnki.2016.4(1).35-38)
- Fitriana, N. (2017). *Penurunan Resistensi Terhadap Perubahan Sasaran Kinerja Melalui Keterlibatan Penyusunan Key Performance Indicator (Kpi) Pada Management Trainee Universitas X*. Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Harding, D., Kadiyono, A. L., Hidayat, Y., & Yanuarti, N. (2018). *Pelatihan dan Pengembangan SDM Sebagai Salah Satu Upaya Menjawab Tantangan Mea*. *Journal of Psychological Science and Profession*, 2(2), 185–192. <https://doi.org/10.24198/jpsp.v2i2.21196>
- Jalaludin, E. (2021). *Mempertahankan Kinerja Karyawan di Tengah Pandemi Covid-19*. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 14(1), 131–152. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v14i1.66>
- Kuncoro, T. (2013). *Resistensi Pemusik Keroncong Terhadap Perkembangan Teknologi Modern dalam Bidang Musik (Studi Kasus Orkes Keroncong Norma Nada)*. Institut Seni Indonesia (ISI) Sukarta.
- Laihad, R. A., Lengkong, V. P. K., & Saerang, R. T. (2019). *Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Resistensi dalam Proses Perubahan Organisasi di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara di Manado*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22442>
- Marwanto, A. (2021). *Pembelajaran pada Anak Sekolah Dasar di Masa Pandemi Covid 19*. *Jurnal basicedu*, 5(4), 2097-2105. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i4.1128>
- Nasih, M. (2012). *Pengaruh komitmen organisasional terhadap resistance to change di organisasi sektor publik*. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 5(1), 25–32. <https://doi.org/10.26740/bisma.v5n1.p25-32>
- Putri, N. A., & Setianingsih, A. (2016). *Hubungan Pengetahuan dan Sikap Terhadap Perilaku Personal Hygiene Mentrhuasi*. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 5(1), 15–23. <https://doi.org/10.33221/JIKM.V5I1.310>
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). *Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225–237. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>
- Rinawati, R. (2013). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Individual pada Transformasi Organisasi*. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 50–59. <https://doi.org/10.17509/jimb.v2i1.13084>

- Solong, H. A. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Deepublish.
- Sugandi, L. (2013). *Dampak implementasi change management pada organisasi*. ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications, 4(1), 313–323. <https://doi.org/10.21512/comtech.v4i1.2743>
- Usman, U., Budi, S., & Sari, D. N. A. (2020). *Pengetahuan Dan Sikap Mahasiswa Kesehatan Tentang Pencegahan Covid-19 Di Indonesia*. Jurnal Ilmu Keperawatan Dan Kebidanan, 11(2), 258–264. <https://doi.org/10.26751/jikk.v11i2.835>
- Wicaksono, S., & Ekowati, D. (2021). *Resistensi Karyawan Terhadap Perubahan Struktur Organisasi Departemen Pemeliharaan di PT Petrokimia Gresik*. Ekonis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 23(1). <https://doi.org/10.30811/ekonis.v23i1.2191>
- Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). *Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations*. European Journal of Research on Education, 1(1), 14–21.