
RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN: DIMENSI, KARAKTERISTIK, DAN TINGKATAN

Cyrilla Farah Purnomo¹, Nur Lailatul Qodriyah², Mayla Azza Kamalin³,
Ni'matul Aulia Ramadhani⁴

^{1,2,3,4}MP FIP Universitas Negri Surabaya

124010714015@mhs.unesa.ac.id, 224010714016@mhs.unesa.ac.id,

324010714017@mhs.unesa.ac.id, 424010714018@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

Resistance to change is a phenomenon commonly encountered in educational organizations, yet it is often understood superficially as mere rejection. This article aims to examine resistance more comprehensively through a literature review approach. The findings reveal that resistance is a multidimensional construct shaped by the interaction of three core dimensions: cognitive, affective, and social. Furthermore, resistance exhibits several distinctive characteristics it is natural, dynamic, contextual, and heavily influenced by individual subjective perception. Resistance can also be classified into four levels, ranging from acceptance and indifference to passive resistance and active resistance. These findings affirm that resistance is not simply an obstacle, but also a significant indicator of individual and organizational readiness for change. Therefore, managing resistance requires a holistic approach that attends to psychological, social, and strategic dimensions, ensuring that the change process unfolds effectively and sustainably.

Keywords: Resistance to change, educational organization, dimensions of resistance, literature review

ABSTRAK

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena yang kerap dijumpai dalam organisasi pendidikan, namun seringkali dipahami secara dangkal hanya sebagai bentuk penolakan semata. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji resistensi secara lebih komprehensif melalui pendekatan kajian literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa resistensi merupakan konstruk multidimensional yang terbentuk dari interaksi tiga dimensi utama, yaitu dimensi kognitif, afektif, dan sosial. Selain itu, resistensi memiliki sejumlah karakteristik khas, di antaranya bersifat alami, dinamis, kontekstual, dan sangat dipengaruhi oleh persepsi subjektif individu. Resistensi juga dapat diklasifikasikan ke dalam empat tingkatan, mulai dari penerimaan, ketidakpedulian, resistensi pasif, hingga resistensi aktif. Temuan ini menegaskan bahwa resistensi bukan sekadar hambatan, melainkan juga indikator penting kesiapan individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, pengelolaan resistensi memerlukan pendekatan yang holistik dengan memperhatikan aspek psikologis, sosial, dan strategis agar proses perubahan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Resistensi perubahan, organisasi pendidikan, dimensi resistensi, kajian literatur

A. Pendahuluan

Perubahan merupakan keniscayaan dalam kehidupan organisasi, termasuk organisasi pendidikan. Di tengah tuntutan peningkatan mutu, pergeseran kebijakan, serta perkembangan teknologi yang terus berlangsung, lembaga pendidikan dituntut untuk terus beradaptasi dan bertransformasi. Namun dalam praktiknya, proses perubahan hampir selalu dihadapkan pada hambatan yang bersumber dari dalam organisasi itu sendiri, yaitu resistensi. Resistensi terhadap perubahan bukan fenomena baru, tetapi hingga kini tetap menjadi tantangan serius yang dihadapi oleh para pemimpin dan pengelola organisasi pendidikan.

Secara umum, resistensi kerap dipahami secara sempit sebagai bentuk penolakan atau pembangkangan terhadap kebijakan yang ditetapkan. Pemahaman seperti ini cenderung menempatkan resistensi semata-mata sebagai hambatan yang harus diatasi, tanpa mempertimbangkan dimensi yang lebih dalam di balik munculnya penolakan tersebut. Padahal, berbagai kajian dalam bidang manajemen perubahan menunjukkan bahwa resistensi merupakan fenomena yang jauh lebih kompleks melibatkan proses psikologis individu, dinamika sosial kelompok, serta faktor-faktor kontekstual yang ada dalam lingkungan organisasi.

Pemahaman yang dangkal tentang resistensi berpotensi mendorong respons manajerial yang tidak tepat sasaran, seperti pendekatan yang bersifat koersif atau komunikasi yang bersifat satu arah. Akibatnya, resistensi tidak benar-benar terselesaikan, melainkan hanya tersembunyi di balik kepatuhan semu. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif tentang resistensi tidak hanya dari sisi apa yang tampak di permukaan, tetapi juga dari sisi akar penyebab, karakteristik, dan tingkatan manifestasinya dalam perilaku individu dan organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji resistensi terhadap perubahan secara mendalam dalam konteks organisasi pendidikan, dengan fokus pada tiga aspek utama: dimensi resistensi, karakteristik resistensi, dan tingkatan resistensi. Dengan memahami ketiga aspek tersebut secara terintegrasi, diharapkan dapat tersedia landasan konseptual yang lebih kuat bagi para pemimpin pendidikan dalam mengelola perubahan secara efektif, berkelanjutan, dan berkeadilan bagi seluruh anggota organisasi.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (literature review) sebagai metode utama. Kajian literatur dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk membangun pemahaman konseptual yang komprehensif tentang resistensi terhadap perubahan berdasarkan temuan-temuan dari berbagai penelitian yang telah ada sebelumnya. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai sumber ilmiah secara sistematis guna menghasilkan gambaran yang lebih utuh tentang fenomena yang dikaji.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari artikel jurnal nasional dan internasional, laporan penelitian, serta kajian konseptual yang relevan dengan topik resistensi terhadap perubahan organisasi. Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data akademik seperti Google Scholar, Sinta, dan repositori universitas, dengan menggunakan kata kunci seperti *resistance to change*, *organizational change*, manajemen perubahan, dan resistensi organisasi pendidikan. Dari sejumlah literatur yang ditemukan, dipilih 20 sumber yang dinilai paling relevan berdasarkan kesesuaian topik, reputasi jurnal, dan kontribusinya terhadap pemahaman konseptual resistensi.

Analisis dilakukan melalui proses telaah mendalam terhadap setiap sumber, mencakup identifikasi hasil penelitian, novelty, kelebihan, kekurangan, serta relevansinya terhadap fokus kajian. Selanjutnya, temuan dari berbagai sumber tersebut disintesis untuk membangun pemahaman yang terintegrasi mengenai dimensi, karakteristik, dan tingkatan resistensi. Tabel berikut menyajikan delapan sumber utama yang menjadi landasan analisis dalam penelitian ini, dipilih berdasarkan relevansinya dengan ketiga aspek pembahasan tersebut.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan melalui kajian literatur, ditemukan bahwa resistensi terhadap perubahan dalam organisasi pendidikan merupakan fenomena yang kompleks dan bersifat multidimensional. Resistensi tidak semata-mata hadir sebagai bentuk penolakan yang tampak secara langsung, melainkan juga melibatkan proses internal dalam diri individu serta dinamika interaksi sosial dalam kelompok. Temuan observasi ini diuraikan ke dalam tiga aspek utama yang saling

berkaitan, yaitu dimensi resistensi, karakteristik resistensi, dan tingkatan resistensi, sebagaimana dipaparkan berikut ini.

1. Dimensi Resistensi: Dari Mana Penolakan Itu Berasal

Resistensi tidak lahir dari satu sumber saja. Ia tumbuh dari beberapa lapisan dalam diri manusia dan lingkungannya, yang dalam kajian ini disebut sebagai dimensi resistensi.

Lapisan pertama adalah dimensi kognitif, yakni bagaimana seseorang berpikir dan memaknai perubahan yang datang. Ketika seseorang merasa bahwa sebuah kebijakan baru tidak masuk akal, tidak adil, atau tidak memberikan manfaat yang jelas, maka di situlah resistensi kognitif mulai terbentuk. Yang menarik, penolakan dalam dimensi ini biasanya tidak muncul secara emosional, melainkan disertai argumentasi kritik terhadap kebijakan, pertanyaan tentang dasar pengambilan keputusan, atau keberatan yang disampaikan secara logis. Ini bukan sekadar ngeyel, melainkan bentuk penilaian rasional yang muncul dari cara seseorang memandang situasi.

Lapisan kedua adalah dimensi afektif atau emosional. Jika dimensi kognitif berkaitan dengan pikiran, maka dimensi ini berkaitan dengan perasaan. Rasa takut menghadapi hal yang tidak dikenal, kekhawatiran akan kehilangan posisi atau kenyamanan, hingga frustrasi akibat perubahan yang terasa dipaksakan semua itu merupakan wujud nyata dari resistensi afektif. Yang perlu dipahami adalah bahwa respons emosional ini sering kali muncul lebih cepat daripada pertimbangan. Artinya, sebelum seseorang sempat berpikir apakah perubahan itu baik atau buruk, perasaannya sudah lebih dulu bereaksi. Inilah yang membuat dimensi afektif menjadi salah satu penghambat terbesar dalam penerimaan perubahan.

Lapisan ketiga adalah dimensi sosial. Resistensi tidak hanya hidup dalam diri seseorang secara individual, tetapi juga tumbuh dan berkembang dalam interaksi antarmanusia. Solidaritas kelompok, norma yang berlaku di antara rekan kerja, serta iklim sosial dalam organisasi semuanya berpengaruh besar. Seseorang yang sebetulnya tidak keberatan dengan suatu perubahan pun bisa akhirnya ikut menolak karena mayoritas rekan-rekannya melakukan hal yang sama. Tekanan sosial yang tidak terlihat ini justru sering kali menjadi penguat resistensi yang paling sulit diatasi.

2. Karakteristik Resistensi: Apa yang Membuatnya Khas

Memahami resistensi juga berarti mengenali sifat-sifat dasarnya, karena resistensi bukan sekadar ketidaksetujuan biasa. Ada sejumlah karakteristik yang membedakannya. Pertama, resistensi bersifat alami dan universal. Setiap manusia, pada dasarnya,

memiliki kecenderungan untuk mempertahankan kondisi yang sudah dikenal dan terasa aman. Perubahan, seberapa pun baik tujuannya, selalu membawa ketidakpastian dan ketidakpastian itulah yang secara naluriah mendorong manusia untuk menolak atau setidaknya berhati-hati.

Kedua, resistensi bisa muncul secara sadar maupun tidak sadar. Tidak semua resistensi tampak jelas di permukaan. Ada yang terang-terangan menyuarakan keberatan, tetapi ada pula yang menolak tanpa benar-benar menyadarinya misalnya dengan cara menunda pekerjaan, tidak antusias, atau tidak sepenuhnya mengikuti arahan yang baru.

Ketiga, dan ini yang kerap diabaikan, resistensi tidak selalu bermakna negatif. Ketika anggota organisasi menolak sebuah kebijakan, itu bisa jadi sinyal bahwa ada sesuatu yang kurang tepat dalam cara kebijakan tersebut dikomunikasikan, dirancang, atau diputuskan. Dengan kata lain, resistensi bisa menjadi umpan balik yang sangat berharga bagi pimpinan organisasi apabila direspons dengan bijak, bukan sekadar ditekan.

Keempat, resistensi bersifat dinamis dan kontekstual.** Intensitas dan bentuknya tidak selalu sama. Faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sejarah perubahan sebelumnya, hingga kondisi sosial-politik yang lebih luas semuanya memengaruhi bagaimana resistensi muncul dan berkembang. Apa yang efektif untuk mengelola resistensi di satu organisasi belum tentu berhasil di tempat lain.

Kelima, resistensi sangat ditentukan oleh persepsi subjektif. Seseorang bisa saja menolak perubahan bukan karena perubahan itu benar-benar merugikan mereka secara objektif, melainkan karena dirasakan sebagai ancaman terhadap peran yang selama ini mereka emban, terhadap status yang mereka miliki, atau terhadap rutinitas yang sudah membuat mereka nyaman. Persepsi, dalam hal ini, jauh lebih berkuasa daripada kenyataan.

3. Tingkatan Resistensi: Seberapa Jauh Penolakan Itu Terjadi

Resistensi juga tidak hadir dalam satu warna saja. Ia memiliki gradasi atau tingkatan yang mencerminkan seberapa dalam dan seberapa aktif seseorang menolak perubahan. Tingkatan pertama adalah penerimaan (acceptance). Ini adalah kondisi di mana seseorang bersedia mengikuti perubahan. Namun perlu dicatat bahwa penerimaan tidak selalu berarti kerelaan yang tulus. Dalam banyak kasus, seseorang menerima perubahan karena merasa tidak punya pilihan, atau karena tekanan dari atasan bukan karena mereka benar-benar setuju.

Tingkatan kedua adalah ketidakpedulian (indifference). Pada level ini, seseorang tidak menolak secara aktif, tetapi juga tidak menunjukkan dukungan. Mereka cenderung apatis, tidak tertarik terlibat, dan sekadar "mengalir" tanpa komitmen nyata. Ketidakpedulian ini mungkin terlihat aman, tetapi sebenarnya berbahaya karena mengikis energi kolektif yang dibutuhkan untuk mendorong perubahan.

Tingkatan ketiga adalah resistensi pasif (passive resistance). Di sinilah penolakan mulai nyata, namun masih dalam wujud yang tidak langsung. Pekerjaan sengaja dikerjakan lambat, usaha dikurangi seminimal mungkin, dan komitmen terhadap implementasi perubahan sangat rendah. Karena tidak tampak secara kasat mata, resistensi pasif sering lolos dari perhatian pimpinan padahal dampaknya terhadap efektivitas organisasi bisa sangat signifikan.

Tingkatan keempat adalah resistensi aktif (active resistance). Ini adalah bentuk penolakan yang paling terang-terangan. Individu secara terbuka mengkritik, menolak mengikuti instruksi, bahkan melakukan tindakan-tindakan yang secara langsung menghambat jalannya perubahan. Meski lebih mudah dideteksi, resistensi aktif juga yang paling berpotensi memecah kohesivitas organisasi jika tidak ditangani dengan tepat.

Sintesis: Memahami Resistensi Secara Utuh

Dari ketiga aspek di atas, kita bisa menarik sebuah gambaran yang lebih utuh tentang resistensi. Resistensi bukan sekadar "penolakan", melainkan sebuah proses yang terbentuk dari perpaduan cara berpikir, perasaan, dan tekanan lingkungan sosial yang kemudian memanifestasikan diri dalam berbagai bentuk perilaku, mulai dari yang paling pasif hingga yang paling aktif.

Dimensi resistensi menjelaskan mengapa penolakan itu lahir dari dalam diri individu. Karakteristiknya menggambarkan sifat dasar dari fenomena tersebut agar kita tidak menyederhanakan atau menyalahartikannya. Sementara tingkatannya menunjukkan bagaimana resistensi itu tampil dalam keseharian organisasi.

Yang paling penting untuk dipahami adalah bahwa ada hubungan sebab-akibat yang kuat di antara ketiganya. Cara seseorang berpikir dan merasakan suatu perubahan akan sangat menentukan seberapa jauh mereka menolaknya apakah hanya berhenti pada sikap pasif, atau berkembang menjadi penolakan aktif yang lebih serius.

Oleh karena itu, resistensi seharusnya tidak dipandang semata-mata sebagai hambatan yang perlu diberantas, ia juga merupakan sinyal penting yang menunjukkan sejauh mana individu dan organisasi benar-benar siap menghadapi perubahan. Mengelola resistensi dengan baik mendekatinya secara menyeluruh memperhatikan kondisi psikologis individu, dinamika sosial yang berkembang, sekaligus merancang strategi organisasi yang tidak hanya memaksakan perubahan, tetapi benar-benar membawa semua pihak bergerak bersama ke arah yang sama. Hanya dengan pendekatan yang holistik seperti itu, perubahan dapat berjalan secara efektif, berkelanjutan, dan benar-benar bermakna.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa resistensi terhadap perubahan dalam organisasi pendidikan merupakan fenomena yang kompleks dan tidak dapat dipahami secara parsial. Resistensi terbentuk dari interaksi antara dimensi kognitif, afektif, dan sosial yang kemudian memanifestasikan diri dalam berbagai tingkatan respons individu mulai dari penerimaan yang terpaksa, ketidakpedulian, resistensi pasif, hingga resistensi aktif. Selain itu, resistensi bersifat alami, dinamis, kontekstual, dan sangat dipengaruhi oleh persepsi subjektif individu, sehingga tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan struktural semata. Yang perlu ditekankan, resistensi tidak selalu berkonotasi negatif. Dalam kondisi tertentu, resistensi justru berfungsi sebagai umpan balik konstruktif yang mengindikasikan adanya kelemahan dalam komunikasi, perencanaan, atau pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan resistensi yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang memperhatikan aspek psikologis individu, membangun

komunikasi yang partisipatif, serta menciptakan lingkungan sosial yang mendukung proses adaptasi secara kolektif. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian ini secara empiris melalui pendekatan kuantitatif atau mixed methods, guna menguji hubungan antarvariabel dimensi, karakteristik, dan tingkatan resistensi secara lebih terukur dalam konteks spesifik organisasi pendidikan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, A. (2015). *Resistensi dalam kajian perubahan organisasi*. 1–24.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). *Challenging “Resistance to Change.”* 35(1), 25–41.
- El-taliawi, O. G. (2018). *Resistance to Organizational Change*. 1–4.
- Evriani, A. D., Sabilla, N. A., Suryani, R. A., Sriwijaya, U., Indah, I., & Ilir, K. O. (2025). *Pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat resistensi perubahan dalam organisasi modern*. 3(12).
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2008). *RESISTANCE TO CHANGE : THE REST OF THE STORY*. 33(2), 362–377.
- Hasan, M. (n.d.). *Analisis resistensi terhadap perubahan dalam manajemen pendidikan*. 1– 4
- Kristin, S. (n.d.). *Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.*
- Laoli, L. R., Ndraha, A. B., & Waruwu, E. (2024). *Analisis Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Kebijakan Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan Bagian Teknik pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Umbu Kabupaten Nias*. 5(4), 1253–1265.
- Manajemen, J. I., Kewirausahaan, E., Ayu, I. G., Pradnya, A., Putu, N., Anatasia, K., Dwi, N. K., Putu, N., Ayu, F., Luh, N., Eka, N., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Pendidikan, U. (2026). *Dinamika Konflik dalam Organisasi : Identifikasi Ciri-Ciri dan Faktor Penyebabnya*. 6(November 2025).
- Oreg, S. (2003). *Resistance to Change : Developing an Individual Differences Measure*. 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Pahlawan, U., Tambus, T., Rifa, M., Muarif, F., & Darmiyanti, A. (2022). *Jurnal Pendidikan dan Konseling*. 4, 5842–5847.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783
- Rinawati. (2011). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pada transformasi organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2.
- Studies, S. (2021). *Manajemen perubahan di sekolah*. 2(April), 82–94.
- Wahyuni, E. S. (2022). *ANALYSIS OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL*. 1(1), 33–38.