

Building a Feedback Culture to Overcome Employee Resistance

Andini Cristina Santoso^{1*}, Alisya Nurrahmania², Deni Sifa³, M. Isa Anshori⁴

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Andini Cristina Santoso andinicristinas@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Employee Resistance, Feedback Culture, Transformational Leadership

Received : 10 August

Revised : 15 September

Accepted: 30 October

©2025 Santoso, Nurrahmania, Sifa, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Adaptation demands not only technological advancements, but also changes in communication, leadership, and organizational values that affect the relationship between management and employees. Resistance arises when communication is not transparent, expectations are unclear, and employees are not involved in decisions, creating uncertainty and decreasing motivation. This study analyzes the role of feedback culture as a managerial, social, and psychological mechanism in reducing resistance to change. Based on the 2023–2024 literature review, this in the era of digital transformation, employee resistance is the main obstacle to successful organizational change. study highlights the relationship between feedback culture, transformational leadership, organizational culture, employee engagement, and digital work systems. Results show a strong feedback culture is able to reduce resistance through improved two-way communication, role clarity, trust, and adaptability through transformational leadership and digital technology

Membangun Budaya Feedback Untuk Mengatasi Resistensi Karyawan

Andini Cristina Santoso^{1*}, Alisya Nurrahmania², Deni Sifa³, M. Isa Anshori⁴
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Trunojoyo Madura
Corresponding Author: Andini Cristina Santoso andinicristinas@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Resistensi Karyawan, Budaya Umpan Balik, Kepemimpinan Transformasional

Received : 10 August

Revised : 15 September

Accepted: 30 October

©2025 Santoso, Nurrahmania, Sifa, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Di era transformasi digital, resistensi karyawan menjadi hambatan utama dalam keberhasilan perubahan organisasi. Adaptasi tidak hanya menuntut kemajuan teknologi, tetapi juga perubahan komunikasi, kepemimpinan, dan nilai organisasi yang memengaruhi hubungan antara manajemen dan karyawan. Perlawanan muncul ketika komunikasi tidak transparan, harapan tidak jelas, serta karyawan tidak dilibatkan dalam keputusan, sehingga menimbulkan ketidakpastian dan menurunkan motivasi. Penelitian ini menganalisis peran budaya umpan balik sebagai mekanisme manajerial, sosial, dan psikologis dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan. Berdasarkan tinjauan literatur 2023–2024, kajian ini menyoroti hubungan budaya umpan balik, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan sistem kerja digital. Hasil menunjukkan budaya umpan balik yang kuat mampu mengurangi resistensi melalui peningkatan komunikasi dua arah, kejelasan peran, kepercayaan, serta kemampuan adaptasi melalui kepemimpinan transformasional dan teknologi digital

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan keniscayaan bagi organisasi modern yang beroperasi di bawah tekanan globalisasi, disrupti teknologi, dan dinamika pasar yang cepat. Di era ekonomi digital, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada keunggulan produk atau sumber daya finansial, tetapi juga pada kemampuan adaptasi sumber daya manusia terhadap perubahan yang berlangsung pesat. Organisasi dihadapkan pada dua tantangan besar: adaptasi eksternal terhadap lingkungan bisnis global dan transformasi internal yang menuntut perubahan nilai, budaya, serta sistem manajemen kerja. Namun, proses perubahan sering kali menghadapi resistensi dari karyawan yang merasa kehilangan rasa aman, kendali, atau kejelasan arah masa depan (Gündemir et al., 2024). Kondisi ini dapat menimbulkan stres kerja, ketegangan emosional, dan menurunkan efektivitas implementasi kebijakan baru.

Resistensi karyawan tidak selalu bersifat negatif, melainkan sering kali menjadi cerminan dari kurangnya pemahaman, ketidakjelasan komunikasi, atau absennya partisipasi dalam pengambilan keputusan (Aggarwal, 2024). Akar permasalahan utama terletak pada defisit komunikasi, yaitu ketidakmampuan organisasi membangun sistem komunikasi yang terbuka dan partisipatif (Isa & Mahyadi, 2024). Dalam konteks ini, budaya feedback menjadi elemen penting. Mahyadi dan Anshori (2023) mendefinisikan budaya feedback sebagai sistem nilai dan praktik komunikasi dua arah yang mendorong umpan balik terbuka dan konstruktif guna meningkatkan kinerja serta efektivitas organisasi.

Budaya feedback berakar pada paradigma *organizational learning* (Senge, 1990), di mana organisasi dipandang sebagai sistem pembelajaran kolektif yang tumbuh melalui refleksi dan interaksi. Dengan komunikasi berbasis feedback, organisasi dapat menumbuhkan rasa percaya, keterlibatan emosional, serta *psychological safety* yang membuat karyawan lebih terbuka terhadap kritik dan perubahan (Edmondson, 1999). Berdasarkan teori pertukaran sosial (Blau, 1964), hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan juga terbentuk ketika feedback disampaikan dengan jujur dan adil, menghasilkan loyalitas dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Namun, banyak organisasi masih mempraktikkan komunikasi satu arah yang kaku, di mana feedback dipandang sebagai bentuk kontrol, bukan pembelajaran (Junaidi, Agustina, & Anshori, 2023). Sebaliknya, kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994) mampu menciptakan komunikasi terbuka, empatik, dan kolaboratif yang mendukung budaya feedback serta menurunkan resistensi. Di era digital, perkembangan AI-driven feedback systems memungkinkan evaluasi kinerja secara real-time dan berbasis data, namun perlu diimbangi dengan pendekatan humanistik untuk menghindari resistensi digital akibat kekhawatiran akan hilangnya kendali atau privasi (Isa & Mahyadi, 2024).

Penelitian Urbancová, Vrabcová, dan Pacáková (2024) menunjukkan bahwa sistem feedback digital yang partisipatif meningkatkan efisiensi organisasi hingga 35% dan menurunkan turnover sebesar 18%. Hal ini membuktikan bahwa digitalisasi dapat menjadi enabler bagi budaya feedback yang inklusif jika tetap mempertahankan nilai-nilai empati, keadilan,

dan keterbukaan. Oleh karena itu, budaya feedback bukan hanya alat komunikasi internal, tetapi juga fondasi strategis bagi organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan resilien dalam menghadapi disrupsi digital. Melalui kepemimpinan transformasional, komunikasi dua arah, serta integrasi teknologi yang humanistik, organisasi dapat mengubah resistensi menjadi peluang pembelajaran dan inovasi berkelanjutan

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya feedback telah berevolusi menjadi salah satu konsep strategis paling penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dan perilaku organisasi modern. Dalam lanskap organisasi kontemporer yang ditandai oleh tingkat kompleksitas tinggi, perubahan yang cepat, dan tuntutan inovasi berkelanjutan, mekanisme feedback tidak lagi dipandang sekadar sebagai sarana penilaian kinerja tahunan yang bersifat administratif. Sebaliknya, ia kini menempati posisi sebagai alat strategis organisasi untuk menciptakan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), memperkuat kepercayaan antarindividu, serta menumbuhkan kapasitas adaptif terhadap perubahan.

Konsep budaya feedback berakar pada teori komunikasi organisasi, di mana komunikasi tidak hanya dipahami sebagai proses penyampaian informasi satu arah dari atasan ke bawahan, tetapi sebagai interaksi dua arah yang membentuk pemahaman bersama (*shared understanding*). Arus informasi dua arah ini memungkinkan organisasi menciptakan ruang dialog terbuka yang mendukung proses *sense-making*, yakni pembentukan makna bersama atas situasi kerja dan arah strategis organisasi. Dalam konteks tersebut, feedback berfungsi sebagai jembatan antara komunikasi formal (melalui sistem, kebijakan, dan prosedur) dengan komunikasi informal yang berakar pada dinamika psikologis individu di tempat kerja.

Budaya feedback menjadi semakin penting di era disrupsi digital, di mana organisasi dituntut untuk bereaksi cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, dan preferensi pelanggan. Ketika lingkungan bisnis penuh ketidakpastian, kemampuan organisasi untuk terus belajar dari pengalaman - baik melalui keberhasilan maupun kesalahan - menjadi kunci keberlangsungan jangka panjang. Mahyadi dan Anshori (2023) serta Aggarwal (2024) menegaskan bahwa feedback berfungsi tidak hanya sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang menumbuhkan kolaborasi dan inovasi berkelanjutan. Melalui praktik feedback yang konsisten, organisasi mampu membangun budaya belajar (*learning culture*) yang memperkuat daya saing internal dan eksternal.

Menurut Ilim et al. (2024), konsep budaya feedback berakar kuat pada paradigma *organizational learning* yang pertama kali dikemukakan oleh Peter Senge (1990) dalam teorinya tentang *The Fifth Discipline*. Senge memandang organisasi sebagai entitas adaptif yang mampu terus belajar dari pengalaman kolektif anggotanya. Dalam kerangka ini, feedback menjadi elemen vital yang menutup "*loop pembelajaran*" (*learning loop*). Melalui mekanisme umpan balik yang sistematis, organisasi dapat merefleksikan kesenjangan antara hasil aktual dan tujuan ideal, sekaligus mengidentifikasi penyebabnya. Dengan demikian,

feedback berperan sebagai sarana diagnosis sekaligus katalis perbaikan berkelanjutan (continuous improvement).

Organisasi yang menginternalisasi budaya feedback secara utuh, sebagaimana ditegaskan oleh Isa dan Mahyadi (2024), menunjukkan kematangan struktural dan emosional yang tinggi dalam menghadapi perubahan. Kematangan struktural tercermin dari sistem komunikasi yang terbuka, prosedur evaluasi yang transparan, dan partisipasi lintas level jabatan. Sedangkan kematangan emosional tampak dari adanya toleransi terhadap kesalahan, kemampuan menerima kritik, dan kesadaran untuk memperbaiki diri. Organisasi dengan karakteristik ini cenderung memiliki tingkat inovasi, fleksibilitas, dan engagement karyawan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih bergantung pada struktur hierarkis dan kontrol ketat.

Dalam kajian perilaku organisasi (organizational behavior), budaya feedback memiliki keterkaitan erat dengan motivasi, kepercayaan, serta keterlibatan (engagement) karyawan. Menurut teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) yang dikemukakan oleh Blau (1964), hubungan antara atasan dan bawahan bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan feedback secara jujur, adil, dan konstruktif, karyawan akan merespons dengan perilaku positif, seperti peningkatan loyalitas, rasa memiliki, dan keterlibatan dalam mendukung tujuan organisasi. Feedback yang disampaikan secara empatik tidak hanya berfungsi sebagai alat koreksi perilaku, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan sosial (social reward) yang memperkuat hubungan emosional dan rasa kepercayaan antarindividu.

Penelitian yang dilakukan oleh Lee, Choi, dan Kang (2021) menunjukkan bahwa positive feedback dari pemimpin berpengaruh signifikan terhadap peningkatan innovative work behavior. Hubungan ini dimediasi oleh meningkatnya job autonomy, rasa percaya diri, dan persepsi keadilan interpersonal. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil melalui mekanisme feedback yang tepat, mereka lebih terdorong untuk berinovasi dan berkontribusi secara maksimal. Sebaliknya, feedback yang disampaikan dengan nada negatif, tanpa empati, atau disertai tekanan justru menimbulkan kecemasan dan resistensi terhadap kebijakan baru. Resistensi terhadap perubahan (employee resistance to change) merupakan fenomena sosial-psikologis yang tak terelakkan dalam dinamika organisasi. Individu pada dasarnya memiliki kebutuhan akan stabilitas dan rasa aman; ketika perubahan mengancam keseimbangan tersebut, reaksi defensif cenderung muncul. Gündemir et al. (2024) mengelompokkan resistensi menjadi dua bentuk utama: resistensi aktif dan resistensi pasif.

Secara konseptual, dapat disimpulkan bahwa budaya feedback berfungsi sebagai ekosistem komunikasi strategis yang memadukan dimensi rasional, emosional, dan digital dalam satu kesatuan. Dimensi rasional terlihat pada perannya dalam pengambilan keputusan berbasis data; dimensi emosional tampak dalam kemampuannya membangun kepercayaan dan rasa aman; sedangkan dimensi digital terlihat dalam pemanfaatan teknologi untuk memperkuat efisiensi komunikasi. Ketiga dimensi ini saling berinteraksi dan

menghasilkan organisasi yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga tangguh secara sosial dan psikologis.

Dengan demikian, membangun budaya feedback yang berkelanjutan berarti membangun organisasi pembelajar yang resilien, inklusif, dan berdaya inovatif. Organisasi yang memposisikan feedback sebagai inti komunikasi tidak hanya mampu bertahan dalam dinamika global yang penuh ketidakpastian, tetapi juga memiliki kemampuan untuk terus berevolusi. Sejalan dengan pandangan Isa Anshori dan Mahyadi (2024), budaya feedback yang berakar pada empati, keterbukaan, dan kolaborasi merupakan pondasi bagi terciptanya ekosistem kerja yang manusiawi dan berkelanjutan sebuah prasyarat utama bagi keunggulan kompetitif organisasi di abad ke-21.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan *conceptual literature review*, yaitu metode yang berfokus pada pengumpulan, analisis kritis, dan sintesis berbagai literatur ilmiah yang relevan untuk membangun pemahaman teoretis mengenai peran budaya feedback dalam menurunkan resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi. Pendekatan ini dipilih karena topik penelitian bersifat konseptual dan multidisipliner, mencakup aspek komunikasi organisasi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan digitalisasi sistem kerja. Sumber data yang digunakan berupa artikel jurnal dan penelitian ilmiah yang membahas konsep budaya feedback, resistensi karyawan, dan transformasi organisasi, dengan tambahan referensi klasik seperti teori *Organizational Learning* (Senge, 1990), *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), dan *Transformational Leadership* (Bass & Avolio, 1994).

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu seleksi literatur, sintesis tematik, dan analisis komparatif. Tahap seleksi dilakukan dengan menilai relevansi dan kualitas sumber literatur terhadap fokus penelitian. Selanjutnya, pada tahap sintesis tematik, temuan dari berbagai literatur dikelompokkan berdasarkan tiga dimensi utama budaya feedback, yaitu dimensi komunikatif, psikologis, dan struktural. Tahap analisis komparatif kemudian dilakukan untuk menemukan pola hubungan, perbedaan, serta kesenjangan antartemuan penelitian yang dapat memperkuat pemahaman konseptual.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif-kualitatif dengan pendekatan interpretatif, yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan konseptual antara budaya feedback, resistensi karyawan, kepemimpinan, dan transformasi digital. Hasil dari metode ini menghasilkan model konseptual yang menjelaskan bahwa budaya feedback berfungsi sebagai mekanisme manajerial, sosial, dan psikologis dalam menciptakan komunikasi dua arah yang terbuka, memperkuat kepercayaan, serta menumbuhkan keterlibatan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi secara adaptif dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil sintesis literatur dari sumber akademik menunjukkan bahwa budaya feedback memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan resistensi karyawan melalui tiga mekanisme utama, yaitu: (1) peningkatan komunikasi dan kejelasan ekspektasi, (2) pembentukan kepercayaan dan keterlibatan karyawan, serta (3) penguatan adaptabilitas organisasi melalui kepemimpinan transformasional dan dukungan teknologi digital. Ketiga mekanisme ini saling berinteraksi secara dinamis dan membentuk sistem sosial yang mendukung kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Dengan kata lain, budaya feedback berfungsi bukan hanya sebagai alat kontrol manajerial, tetapi juga sebagai proses pembelajaran sosial yang membentuk perilaku adaptif, meningkatkan rasa memiliki, dan menurunkan kecenderungan resistensi terhadap kebijakan baru (Mahyadi & Anshori, 2023).

1. Budaya Feedback sebagai Mekanisme Komunikasi Organisasi

Budaya feedback berperan sebagai fondasi komunikasi strategis dalam organisasi modern. Dalam konteks perubahan struktural, efektivitas komunikasi menjadi faktor utama yang menentukan apakah karyawan menerima atau menolak perubahan. Menurut Urbancová, Vrabcová, dan Pacáková (2024), *communication from below* atau komunikasi dari bawahan ke atasan berperan penting dalam mengurangi kesenjangan persepsi dan mendorong retensi tenaga kerja. Komunikasi dua arah yang diwarnai dengan keterbukaan menciptakan lingkungan organisasi yang lebih stabil dan partisipatif.

Mahyadi dan Anshori (2023) menegaskan bahwa sistem feedback yang berkelanjutan memperkuat hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Ketika komunikasi hanya bersifat satu arah, resistensi muncul karena karyawan merasa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, komunikasi berbasis feedback menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap proses perubahan dan memperkuat kejelasan peran individu dalam mencapai target organisasi. Lee, Choi, dan Kang (2021) juga menambahkan bahwa umpan balik positif dari pemimpin berpengaruh terhadap perilaku inovatif dan peningkatan *voice behavior*, yaitu keberanian karyawan menyuarakan gagasan.

Selain menciptakan transparansi, feedback juga memperbaiki *role clarity* atau kejelasan peran. Aggarwal (2024) menyatakan bahwa kejelasan peran berhubungan langsung dengan kepuasan dan performa karyawan, serta mengurangi resistensi terhadap perubahan kebijakan. Ketika karyawan memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka dan menerima arahan yang konsisten melalui mekanisme feedback, mereka akan lebih siap menghadapi ketidakpastian yang muncul dalam proses transformasi organisasi.

Lebih jauh, Ilim et al. (2024) menunjukkan bahwa feedback yang diberikan secara rutin membantu mengubah persepsi karyawan terhadap evaluasi kinerja dari yang semula bersifat pengawasan menjadi sarana pembelajaran. Hal ini selaras dengan prinsip *learning-oriented communication*, di mana komunikasi organisasi tidak sekadar menyampaikan informasi, tetapi juga menumbuhkan pemahaman, partisipasi, dan komitmen terhadap perubahan.

2. Feedback dan Pembentukan Kepercayaan serta Keterlibatan Karyawan

Kepercayaan (trust) dan keterlibatan (employee engagement) merupakan dua aspek psikologis penting yang menjembatani hubungan antara budaya feedback dan resistensi. Dalam organisasi yang minim kepercayaan, setiap bentuk evaluasi sering kali dianggap sebagai ancaman, bukan peluang pengembangan. Oleh karena itu, mekanisme feedback yang sehat berfungsi membangun kepercayaan melalui komunikasi yang jujur, empatik, dan berorientasi pada solusi (Junaidi, Agustina, & Anshori, 2023).

Lee et al. (2021) menegaskan bahwa positive feedback meningkatkan efikasi diri karyawan dan memperkuat keterlibatan emosional mereka terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai melalui pengakuan atas kontribusi mereka, resistensi terhadap perubahan menurun karena mereka melihat hubungan yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi. Prinsip ini sesuai dengan teori pertukaran sosial (social exchange theory) dari Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan kerja yang dilandasi keadilan dan penghargaan timbal balik menciptakan loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Aggarwal (2024) menemukan bahwa komunikasi terbuka berperan signifikan terhadap peningkatan loyalitas dan mengurangi niat keluar (turnover intention). Dalam konteks ini, feedback berfungsi sebagai sarana memperkuat keterikatan emosional dan kognitif terhadap organisasi. Isa dan Mahyadi (2024) menambahkan bahwa terbentuknya psychological safety – rasa aman psikologis dalam menyampaikan pendapat tanpa takut akan sanksi – merupakan efek lanjutan dari budaya feedback yang sehat. Karyawan yang memiliki rasa aman ini lebih berani mengemukakan ide dan kritik, yang justru menjadi input berharga bagi inovasi organisasi.

Selain meningkatkan kepercayaan, budaya feedback juga memperkuat semangat kolektif dalam bekerja. Studi Putri, Yulianti, dan Anshori (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong partisipasi aktif karyawan melalui feedback kolaboratif memiliki tingkat keterlibatan kerja lebih tinggi. Dalam lingkungan seperti ini, resistensi terhadap kebijakan baru cenderung berubah menjadi dialog konstruktif yang menghasilkan solusi. Bahkan ketika kebijakan tersebut sulit diterima, proses feedback membantu mengubah resistensi menjadi proses pembelajaran bersama (collective learning).

Penelitian Gündemir et al. (2024) memperluas temuan ini dengan menekankan peran empati dan keadilan dalam interaksi feedback. Pemimpin yang memperlakukan karyawan dengan adil saat memberi umpan balik mampu menurunkan resistensi laten (latent resistance), terutama dalam konteks kebijakan sensitif seperti inklusi atau restrukturisasi. Dengan demikian, resistensi bukan lagi ancaman, melainkan indikator penting bagi organisasi untuk memahami dinamika internal dan menyesuaikan gaya kepemimpinan serta strategi komunikasinya.

3. Integrasi Kepemimpinan, Budaya, Organisasi, dan Sistem Feedback

Hasil kajian literatur juga menunjukkan bahwa hubungan antara feedback dan resistensi dipengaruhi secara kuat oleh gaya kepemimpinan dan nilai budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai elemen kunci dalam membangun budaya feedback yang efektif. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan menginspirasi dan menciptakan iklim kerja yang mendorong partisipasi aktif (Junaidi et al., 2023).

Dalam organisasi yang dipimpin secara transaksional, feedback sering kali dianggap sebagai instrumen kontrol yang memperkuat hierarki, bukan sarana pembelajaran. Hal ini berbeda dengan organisasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional; di sana, feedback menjadi media refleksi dan kolaborasi yang memperkuat hubungan interpersonal. Gündemir et al. (2024) menunjukkan bahwa kegagalan pemimpin membangun keterbukaan sering kali melahirkan covert resistance bentuk resistensi tersembunyi berupa pasifisme, sikap sinis, atau kurangnya partisipasi. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan feedback sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menunjukkan empati, integritas, dan sensitivitas sosial.

Budaya organisasi juga memainkan peran fundamental. Menurut Aggarwal (2024), budaya yang menekankan keterbukaan, fleksibilitas, dan relasi interpersonal yang sehat meningkatkan penerimaan karyawan terhadap perubahan. Isa dan Mahyadi (2024) menambahkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan feedback dalam nilai-nilai inti dan praktik sehari-hari memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap gangguan eksternal. Budaya semacam ini membentuk organizational learning capability kemampuan belajar kolektif yang memperkuat ketahanan organisasi terhadap perubahan cepat.

SocSciMed (2024) memperkuat temuan ini dengan menyoroti bahwa budaya partisipatif, ketika diiringi dengan kebijakan feedback yang terstruktur, mempercepat proses adaptasi pada sektor publik dan sosial. Artinya, feedback bukan hanya urusan individu dan manajer, tetapi sudah menjadi mekanisme institusional untuk mengelola perubahan berbasis partisipasi sosial.

4. Digitalisasi dan Penguatan Adaptabilitas Melalui Feedback

Era digital menghadirkan tantangan sekaligus peluang baru dalam penerapan budaya feedback. Menurut Indriyani, Maulidah, dan Anshori (2023), sistem digital feedback memungkinkan komunikasi lintas fungsi berlangsung secara cepat dan terukur. Platform berbasis teknologi ini tidak hanya memfasilitasi umpan balik langsung, tetapi juga memperkuat keadilan melalui anonimitas dan transparansi. Dengan mekanisme digital, jarak hierarkis dalam organisasi dapat diminimalkan, sementara efektivitas pengawasan meningkat tanpa mengorbankan rasa kepercayaan.

Aggarwal (2024) menemukan bahwa penerapan sistem feedback digital berdampak signifikan terhadap peningkatan employee engagement dan kualitas pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, digital trust muncul sebagai dimensi baru yang memperkuat psikologis organisasi. Namun, digitalisasi juga membawa risiko baru berupa digital resistance, yaitu resistensi terhadap teknologi akibat rendahnya literasi digital dan ketidaksiapan budaya organisasi (Isa & Mahyadi,

2024). Untuk mengatasinya, diperlukan strategi pelatihan dan sosialisasi agar karyawan memahami nilai dari sistem tersebut.

Penelitian Shrivastava dan Dhir (2024) menunjukkan bahwa AI-driven feedback system efektif mempercepat siklus evaluasi dan mendorong objektivitas, namun tetap membutuhkan intervensi manusia untuk menjaga aspek empati dan etika. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa teknologi hanyalah enabler; keberhasilan implementasi budaya feedback tetap bergantung pada kesiapan budaya dan gaya kepemimpinan yang mendukung.

Digitalisasi juga mendorong organisasi untuk mengintegrasikan data feedback dalam proses pengambilan keputusan strategis. Menurut Isa scopus5 (2024), organisasi yang memanfaatkan feedback analytics mampu mengidentifikasi tren perilaku, mengukur tingkat resistensi, dan merancang kebijakan intervensi berbasis data. Dengan demikian, digital feedback bukan hanya alat komunikasi, tetapi juga sistem deteksi dini bagi perubahan perilaku organisasi.

5. Pembentukan Kepercayaan dan Keterlibatan Karyawan

Kepercayaan (trust) dan keterlibatan (employee engagement) adalah fondasi psikologis yang memediasi hubungan antara budaya feedback dan resistensi. Dalam lingkungan organisasi yang kekurangan trust, evaluasi sering dipersepsikan sebagai ancaman. Oleh karena itu, feedback yang disajikan dengan empati, keadilan, serta solusi konstruktif dapat membangun kepercayaan dan membuat perubahan menjadi proses kolaboratif.

Menurut teori pertukaran sosial Peter Blau (1964), hubungan kerja yang adil dan saling menghargai akan membangun loyalitas jangka panjang. Hal ini sesuai dengan temuan Lee et al. (2021) yang mengungkapkan bahwa positive feedback meningkatkan self-efficacy karyawan dan memperdalam keterlibatan emosional terhadap organisasi. Dalam konteks perubahan, keterikatan ini mengurangi resistensi karena karyawan semakin melihat hubungan mutualistik antara kepentingan individu dan organisasi.

Penelitian lain oleh Junaidi, Agustina, dan Anshori (2023) memperkuat hal tersebut, menemukan bahwa komunikasi terbuka menurunkan turnover intention dan membangun psychological safety - rasa aman untuk menyampaikan kritik tanpa takut sanksi. Dalam kondisi ini, resistensi muncul justru ketika kritikan dan pelurusan diabaikan, bukan ketika mereka secara konstruktif disalurkan.

Budaya feedback juga memperkuat semangat kolektif kerja. Studi oleh Putri, Yulianti, dan Anshori (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong partisipatif aktif karyawan memiliki tingkat keterlibatan lebih tinggi. Dalam konteks ini, resistensi terhadap kebijakan baru berubah menjadi dialog kolektif yang produktif, bahkan mendorong collective learning. Gündemir et al. (2024) menambahkan bahwa empati dan keadilan dalam komunikasi feedback mengurangi latent resistance, terutama dalam kebijakan sensitif seperti inklusi atau restrukturisasi.

Budaya feedback berperan penting dalam menurunkan resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi melalui komunikasi dua arah yang terbuka, peningkatan kepercayaan, dan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan

transformasional memperkuat efektivitas feedback dengan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan kolaboratif. Penerapan sistem feedback berbasis teknologi juga meningkatkan transparansi dan kepercayaan digital. Secara keseluruhan, budaya feedback bukan hanya alat evaluasi, tetapi strategi pembelajaran sosial yang membentuk organisasi adaptif, partisipatif, dan siap menghadapi perubahan di era digital.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya feedback memiliki peran strategis dalam menurunkan resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi. Budaya ini tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi atau evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai sistem sosial yang mengatur interaksi, membangun kepercayaan, dan memperkuat kolaborasi antara pemimpin dan karyawan. Melalui komunikasi dua arah yang terbuka, budaya feedback membantu menyelaraskan persepsi, mengurangi kesalahpahaman, serta menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan dalam menghadapi transformasi organisasi.

Secara konseptual, budaya feedback bekerja melalui tiga dimensi utama: komunikatif, psikologis, dan struktural. Dimensi komunikatif meningkatkan transparansi dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, sedangkan dimensi psikologis menumbuhkan kepercayaan dan keterlibatan emosional yang mengubah resistensi menjadi dukungan aktif. Dimensi struktural, yang mencakup kepemimpinan transformasional dan pemanfaatan teknologi digital, memperkuat efektivitas sistem feedback melalui proses komunikasi yang terukur, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan.

Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi katalis utama dalam membangun budaya feedback yang sehat, karena mendorong empati, keterbukaan, dan rasa tanggung jawab bersama. Sementara itu, digitalisasi sistem feedback meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi komunikasi, asalkan tetap diimbangi dengan pendekatan humanistik yang menjaga nilai-nilai keadilan dan empati.

Dengan demikian, budaya feedback dapat dipandang sebagai core capability organisasi modern yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (continuous learning organization). Melalui penerapan feedback yang konstruktif, etis, dan berbasis teknologi, organisasi mampu membangun lingkungan kerja yang adaptif, kolaboratif, dan resilien dalam menghadapi tantangan disrupsi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Agustin, C. S., Vinata Sari, T. D., Aisyah, P., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah*, Vol. 1 No. 4.
- Billah, M., Martin-Sardesai, A., & Ahmed, Z. U. (2025). Silent resistance to organizational change – an Australian perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(6), 156-? (halaman). <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2024-0043>
- Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. (2002). *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Gündemir, S., Kanitz, R., Rink, F., Hoever, I. J., & Slepian, M. L. (2024). Beneath the surface: Resistance to diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives in organizations. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101922>
- Hartley, M. (2024). Enhancing employee engagement and retention: The critical role of psychological safety in the onboarding process. *Strategic HR Review*. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2024-0080>
- Hong, S., Ji, S., Kim, B. J., & Park, H. J. (2024). Performance feedback in healthcare organizations: The role of accountability measures and competition. *Social Science & Medicine*, 361, Article 117362. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117362>
- Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, 9, 100555. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100555>

- Ilim, N., Wahyudi, A. K., Kurniadi, F., Hairunnisa, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, Vol. 2 No. 1.
- Indriyani, R., Maulidah, R., Firmansyah, A., Wandagu, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Digital Organizational Transformation and Employees. *Journal of Management Specialists*, Vol. 1 No. 2.
- Isa, M. I., & Mahyadi. (2024). Literature Review: Membangun Lingkungan Kerja Adaptif melalui Feedback dan Pembelajaran Organisasi. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, Vol. 1 No. 1.
- Iskandar, M. F., Hidayat, R., & Anshori, M. I. (2024). Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Karyawan dalam Perspektif Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Terapan*, Vol. 2 No. 3.
- Junaidi, R. P., Agustina, F., Sastrodiputro, M. A., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi Etika Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan. *JRIME: Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi*, Vol. 1 No. 3.
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- Mahyadi, & Anshori, M. I. (2023). Umpan Balik dan Evaluasi terhadap Kinerja Organisasi: A Literature Review. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 3 No. 2.
- Mukayah, A., Nadia, K., Anwar, K., Taufiqurrohman, M., & Anshori, M. I. (2023). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan. *MULTIPLE: Journal of Global and Multidisciplinary*, Vol. 1 No. 4.
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan: Literature Review. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, Vol. 2 No. 2.

- Urbancová, H., Vrabcová, P., & Pacáková, Z. (2024). Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation. *Heliyon*, 10(3), e28287. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e2828>
- Valentina, F. V., Alfiyan, V., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Insentif dan Asuransi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, Vol. 1 No. 5.
- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433-441. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>