
CHANGE FATIGUE DALAM ORGANISASI MODERN: STUDI KASUS PERUSAHAAN MULTINASIONAL DI ERA HYBRID

Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo^{1*}

^{1*}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

email korespondensi: ^{1}tenri.sayu@unm.ac.id

ABSTRACT

This study aims to investigate the phenomenon of change fatigue a form of exhaustion caused by continuous organizational changes within the context of hybrid work. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews with 15 employees from various job levels in a multinational company based in Jakarta. The findings reveal that high change frequency, ineffective internal communication, and unsupportive leadership exacerbate emotional fatigue and reduce work motivation. Conversely, empathetic leadership, flexible work arrangements, and employee involvement in the change process help mitigate the negative effects of change fatigue. This study highlights the importance of a human-centered and sustainable change management approach to support employee well-being in the hybrid work era.

Keywords: *Change Fatigue, Hybrid Work, Organizational Change, Supportive Leadership, Employee Engagement*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki fenomena *change fatigue* atau kelelahan akibat perubahan yang berkelanjutan dalam organisasi, khususnya di era kerja hybrid. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus pada sebuah perusahaan multinasional di Jakarta, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 15 karyawan dari berbagai level jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa frekuensi perubahan yang tinggi, komunikasi internal yang kurang efektif, serta kepemimpinan yang tidak suportif memperparah kelelahan emosional dan motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang empatik, fleksibilitas kerja, dan pelibatan karyawan dalam proses perubahan terbukti mampu meredam dampak negatif *change fatigue*. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan manajemen perubahan yang humanistik dan berkelanjutan dalam mendukung kesejahteraan karyawan di era kerja hybrid.

Kata Kunci: *Change Fatigue, Kerja Hybrid, Perubahan Organisasi, Kepemimpinan Suportif, Keterlibatan Karyawan*

PENDAHULUAN

Dalam lanskap organisasi modern yang semakin kompleks dan dinamis, perubahan telah menjadi suatu keniscayaan. Perusahaan multinasional di era globalisasi dituntut untuk terus beradaptasi menghadapi tekanan eksternal seperti disrupsi teknologi, perubahan regulasi, serta tuntutan konsumen yang kian berubah. Hal ini semakin diperkuat dengan munculnya pola kerja hybrid pasca pandemi COVID-19 yang memaksa perusahaan untuk menata ulang sistem kerja, budaya organisasi, hingga strategi bisnis secara cepat dan berkelanjutan (Kniffin et al., 2021). Namun, di balik adaptasi yang terus-menerus ini, terdapat fenomena yang jarang dibahas secara mendalam: kelelahan akibat perubahan yang terus-menerus atau yang dikenal sebagai *change fatigue*.

Change fatigue mengacu pada kondisi kelelahan psikologis dan emosional yang dialami individu ketika mereka harus menghadapi serangkaian perubahan organisasi yang berkelanjutan tanpa jeda yang memadai (Bertram et al., 2022). Dalam konteks perusahaan multinasional yang berbasis di Jakarta, di mana transformasi digital dan restrukturisasi internal sering terjadi secara simultan, kondisi ini menjadi semakin signifikan. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada performa kerja karyawan, tetapi juga memengaruhi retensi, keterlibatan, dan kesehatan mental mereka. Menurut penelitian terbaru, *change fatigue* menjadi salah satu faktor penyebab utama meningkatnya disengagement dalam organisasi hybrid (Chung et al., 2023), menandakan bahwa isu ini bukan sekadar permasalahan manajerial, melainkan sudah menyentuh dimensi kesejahteraan manusia dalam dunia kerja.

Kondisi kerja hybrid juga menambah kompleksitas dinamika perubahan. Karyawan dihadapkan pada ambiguitas peran, batas yang kabur antara kehidupan kerja dan pribadi, serta ekspektasi kinerja yang terus meningkat. Ketika perubahan terjadi dengan frekuensi tinggi, tanpa komunikasi yang jelas dan strategi manajemen perubahan yang inklusif, maka risiko terjadinya kelelahan perubahan meningkat secara signifikan (Van der Lippe & Lippényi, 2020). Dalam situasi seperti ini, peran kepemimpinan yang empatik dan pendekatan perubahan yang humanistik menjadi kunci untuk meredam dampak negatif dari perubahan organisasi (Bennett et al., 2022). Namun, sejauh mana perusahaan di Indonesia, khususnya di Jakarta, menerapkan prinsip-prinsip tersebut masih perlu ditelusuri lebih dalam.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilaksanakan. Studi ini tidak hanya menjawab kebutuhan akademis dalam memahami dinamika *change fatigue*, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan multinasional dalam merancang intervensi perubahan yang lebih berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk menggali secara mendalam pengalaman karyawan menghadapi perubahan dalam sistem kerja hybrid, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memperburuk maupun meredam kelelahan akibat perubahan. Hasil penelitian diharapkan mampu memperkaya literatur tentang manajemen perubahan kontemporer dan menjadi acuan dalam pengambilan keputusan strategis di era kerja fleksibel.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif yang difokuskan pada pemahaman mendalam mengenai fenomena *change fatigue* di lingkungan kerja hybrid dalam sebuah perusahaan multinasional yang berlokasi di Kota Jakarta. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika sosial, emosional, dan kontekstual yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif. Menurut (Yin., 2018), studi kasus kualitatif sangat efektif digunakan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" atas suatu fenomena yang kompleks, terutama dalam lingkungan nyata di mana batas antara fenomena dan konteksnya tidak selalu jelas.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*) terhadap 15 orang karyawan dari berbagai tingkatan jabatan, mulai dari staf operasional hingga manajer menengah, yang terlibat langsung dalam proses perubahan organisasi, termasuk digitalisasi sistem dan peralihan ke pola kerja hybrid. Wawancara dilakukan secara tatap muka maupun daring, tergantung preferensi dan kondisi peserta, untuk memastikan kenyamanan dan keautentikan jawaban. Semua wawancara direkam, ditranskrip secara verbatim, lalu dianalisis menggunakan pendekatan tematik (*thematic analysis*) sebagaimana dikemukakan oleh (Braun dan Clarke 2019), untuk mengidentifikasi pola-pola pengalaman dan makna yang muncul secara berulang.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan pengecekan partisipan (*member checking*). Proses analisis data berlangsung secara iteratif, yang memungkinkan peneliti terus merefleksikan hubungan antara data, konteks, dan teori yang relevan. Selain itu, konteks lokal Jakarta sebagai pusat bisnis dan teknologi di Indonesia menjadi latar penting yang memberi warna pada dinamika perubahan organisasi, khususnya dalam perusahaan multinasional. Sebagaimana ditegaskan oleh (Tracy 2020), kredibilitas dalam penelitian kualitatif tidak hanya dibangun melalui prosedur teknis, tetapi juga melalui kedalaman, empati, dan kepekaan peneliti terhadap kompleksitas realitas yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa sebagian besar karyawan yang diwawancarai mengalami gejala kelelahan emosional dan mental akibat intensitas perubahan yang tinggi dalam organisasi. Para responden menggambarkan perubahan sebagai "tidak pernah berhenti" dan "membuat napas tidak sempat lega." Perubahan mencakup transformasi digital, perombakan struktur organisasi, serta pergeseran kebijakan kerja menjadi sistem hybrid. Kondisi ini memperlihatkan bahwa perubahan yang terlalu sering dan dilakukan secara mendadak menciptakan tekanan psikologis yang menggerus motivasi intrinsik dan rasa aman dalam bekerja.

Salah satu temuan penting adalah adanya rasa ketidakpastian dan ambiguitas peran. Beberapa karyawan merasa bingung terhadap ekspektasi yang berubah-ubah dan kurangnya arahan strategis yang konsisten dari pimpinan. Komunikasi internal yang dinilai kurang terbuka memperburuk situasi ini. Responden menyatakan bahwa mereka seringkali hanya mengetahui perubahan setelah kebijakan diterapkan, tanpa ruang untuk berdiskusi atau menyampaikan masukan. Hal ini sejalan dengan temuan (Chung et al. 2023) yang menyebutkan bahwa perubahan organisasi yang tidak disertai dengan komunikasi partisipatif dapat menurunkan keterlibatan dan kepercayaan karyawan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa tidak semua dampak perubahan bersifat negatif. Beberapa karyawan mengaku bahwa fleksibilitas kerja yang ditawarkan dalam sistem hybrid memberikan ruang untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dalam

kasus tertentu, karyawan yang memiliki atasan yang suportif merasa lebih mampu mengelola perubahan dengan baik. Kepemimpinan yang terbuka terhadap dialog, menyediakan umpan balik yang membangun, serta menunjukkan empati terhadap kondisi individu menjadi pelindung psikologis yang penting terhadap *change fatigue*.

Lebih lanjut, keterlibatan karyawan dalam proses perubahan terbukti menjadi faktor mitigasi yang signifikan. Ketika karyawan dilibatkan sejak tahap perencanaan hingga implementasi, mereka merasa lebih dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap arah organisasi. Dalam kasus perusahaan ini, tim-tim yang diajak berdiskusi oleh manajemen sebelum peluncuran sistem digital baru melaporkan tingkat stres yang lebih rendah dibandingkan dengan tim yang hanya menerima arahan satu arah. Temuan ini menguatkan gagasan bahwa pendekatan partisipatif dalam manajemen perubahan merupakan strategi penting untuk menciptakan ketahanan psikologis di tengah perubahan yang berkelanjutan (Bennett et al., 2022).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *change fatigue* dalam organisasi tidak semata-mata disebabkan oleh frekuensi perubahan, melainkan oleh cara perubahan itu dikelola dan dialami oleh karyawan. Tantangan utama terletak pada kemampuan organisasi dalam merancang perubahan secara humanistik, memperhatikan kapasitas adaptasi manusia, serta membangun komunikasi dan kepemimpinan yang berempati. Studi ini menegaskan pentingnya menggeser paradigma manajemen perubahan dari sekadar efisiensi sistem ke arah keberlanjutan psikologis dan kesejahteraan karyawan di era kerja hybrid.

Pembahasan

Fenomena *change fatigue* yang ditemukan dalam penelitian ini memperlihatkan bagaimana perubahan yang berkelanjutan dalam organisasi, meskipun dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing, dapat membawa konsekuensi emosional yang serius bagi karyawan. Keadaan ini diperburuk oleh kurangnya komunikasi strategis, arahan yang tidak konsisten, serta keputusan manajerial yang top-down tanpa keterlibatan karyawan secara langsung. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses perubahan yang tidak dikelola secara inklusif dan humanistik dapat mengikis kepercayaan serta menurunkan motivasi kerja. Seperti yang dikemukakan oleh (Rafferty dan Jimmieson 2017), perubahan yang dipersepsikan sebagai ambigu dan tidak adil akan memicu resistensi dan kelelahan kognitif di kalangan karyawan.

Dalam konteks kerja hybrid, kelelahan akibat perubahan menjadi semakin kompleks. Sistem kerja yang mengaburkan batas antara ruang pribadi dan profesional membuat beban psikologis karyawan meningkat, terutama jika tidak didukung oleh struktur komunikasi dan dukungan sosial yang memadai. Penelitian oleh (Wang et al. 2021) menegaskan bahwa fleksibilitas kerja dapat menjadi pedang bermata dua memberi otonomi di satu sisi, namun berpotensi menambah beban emosional jika tidak dibarengi dengan pengelolaan yang cermat terhadap ekspektasi kerja. Temuan ini sejalan dengan pengalaman responden dalam studi ini, yang merasa terisolasi atau tidak cukup mendapat informasi dalam menjalani perubahan.

Meski demikian, adanya kepemimpinan yang suportif dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan terbukti dapat meredam dampak negatif dari *change fatigue*. Gaya kepemimpinan yang transformatif dan empatik memainkan peran penting dalam membentuk persepsi positif terhadap perubahan. Menurut (Dirani et al., 2020), pemimpin yang mampu membangun rasa aman psikologis serta menyampaikan visi perubahan secara jujur dan terbuka dapat meningkatkan kesiapan dan ketahanan karyawan dalam menghadapi transisi organisasi. Hal ini mengindikasikan

bahwa manajemen perubahan tidak bisa lagi semata-mata berfokus pada strategi bisnis, tetapi harus memperhatikan dinamika emosional dan relasional di dalam organisasi.

Keterlibatan karyawan juga terbukti menjadi kunci penting. Dalam organisasi yang membuka ruang partisipasi, perubahan tidak lagi dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk berkembang. Penelitian oleh (Ford et al., 2021) menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam proses perubahan meningkatkan rasa memiliki dan memperkuat identifikasi karyawan terhadap nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, organisasi yang ingin berhasil melewati gelombang perubahan perlu menciptakan iklim kerja yang transparan, partisipatif, dan adaptif terhadap umpan balik dari bawah.

Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya merancang intervensi perubahan yang tidak hanya responsif terhadap tuntutan pasar, tetapi juga peduli terhadap kapasitas dan kesehatan psikologis individu dalam organisasi. Perubahan yang berkelanjutan menuntut pendekatan yang lebih berimbang antara orientasi hasil dan perhatian terhadap manusia di balik proses tersebut. Seiring dengan berkembangnya era kerja hybrid, penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan, khususnya di Jakarta, untuk membangun strategi perubahan yang berkelanjutan dengan mengedepankan nilai empati, keterbukaan, dan kolaborasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *change fatigue* merupakan fenomena nyata yang dialami oleh karyawan perusahaan multinasional di era kerja hybrid, khususnya dalam konteks perubahan organisasi yang berlangsung terus-menerus. Perubahan yang tidak disertai dengan komunikasi yang efektif, konsistensi arah strategis, serta keterlibatan karyawan berpotensi memicu kelelahan emosional, penurunan motivasi, dan meningkatnya rasa ketidakpastian. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan dimensi psikologis dari perubahan, bukan hanya fokus pada sisi teknis atau operasional semata.

Temuan juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif, fleksibilitas kerja yang seimbang, dan partisipasi aktif karyawan dalam proses perubahan mampu menjadi faktor pelindung terhadap dampak negatif *change fatigue*. Oleh karena itu, strategi manajemen perubahan di era hybrid perlu mengedepankan pendekatan humanistik dan kolaboratif. Organisasi dituntut untuk membangun budaya kerja yang inklusif, transparan, dan empatik agar perubahan tidak hanya berhasil secara struktural, tetapi juga berkelanjutan secara emosional dan sosial bagi seluruh individu di dalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & Polin, B. (2021). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 94–115. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0106>
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance: A multi-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 982–1001. <https://doi.org/10.1002/job.2189>
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.