PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGURANGI RESISTENSI PEGAWAI AKIBAT PERUBAHAN SISTEM KERJA DIGITAL
(Studi Pada Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh

Disusun oleh:

SILVA ASYAHRA

3402220160

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS GALUH
CIAMIS
2026

LEMBAR PERSETUJUAN

Tim Penguji Ujian Sidang Sarjana Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis, dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI
DALAM MENGURANGI RESISTENSI PEGAWAI AKIBAT PERUBAHAN SISTEM KERJA DIGITAL
(Studi Pada Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)

Oleh :

SILVA ASYAHRA
3402220160

Telah diujikan dalam ujian sidang skripsi Tanggal 31 Juli 2026 dan telah diperbaiki sesuai yang disarankan tim penguji.

Ciamis, Juli 2026

Tim Penguji :

1. **Dr. Elin Herlina, S.Pd., M.M.** .....
2. **Mujjadid Faruk, S.E., M.M.** .....
3. **Toto, S.E., M.M.** .....

LEMBAR PENGESAHAN

PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENGURANGI RESISTENSI PEGAWAI AKIBAT PERUBAHAN SISTEM KERJA DIGITAL
(Studi Pada Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)

Oleh :

SILVA ASYAHRA
3402220160

Disetujui oleh Pembimbing
Tanggal _____

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. Elin Herlina, S.Pd., M.M.	**Toto, S.E., M.M.**
NIK. 3112770081	NIK. 3112770544

Mengetahui,

Dekan,	Ketua Program Studi,
Dr. Nurdiana Mulyatini, S.E., M.M	**Faiz Al Hafis Eko Prabowo, S.E., M.M.**
NIK. 3112770079	NIK. 3112770580

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Silva Asyahra
NIM	: 3402220160
Program Studi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi
Tahun Akademik	: 2025/2026
Judul Skripsi	: Peran Komunikasi Organisasi dalam Mengurangi Resistensi Pegawai Akibat Perubahan Sistem Kerja Digital (Studi Pada Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)

Skripsi ini benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan plagiarisme atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dan yang berlaku dalam tradisi keilmuan.
Atas pernyataan ini, saya siap menerima tindakan/sanksi yang diajukan kepada saya apabila ditemukan adanya pelanggaran atas etika akademik dalam karya ini atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Yang membuat pernyataan,



SILVA ASYAHRA
3402220160

ABSTRAK

Silva Asyahra, 3402220160. "Peran Komunikasi Organisasi dalam Mengurangi Resistensi Pegawai Akibat Perubahan Sistem Kerja Digital (Studi Pada Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)". Dibawah bimbingan Ibu Dr. Elin Herlina, S.Pd., M.M (Pembimbing I) dan Bapak Toto, S.E., M.M (Pembimbing II).

Penelitian ini difokuskan pada Peran Komunikasi Organisasi dalam Mengurangi Resistensi Pegawai Akibat Perubahan Sistem Kerja Digital (Studi Pada Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini meliputi: 1). Bagaimana komunikasi organisasi pada perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?; 2). Bagaimana resistensi pegawai akibat perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?; dan 3). Bagaimana peran komunikasi organisasi dalam menurunkan resistensi pegawai akibat perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis? Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: 1). Komunikasi organisasi pada perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis; 2). Resistensi pegawai akibat perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis; dan 3). Peran komunikasi organisasi dalam menurunkan resistensi pegawai akibat perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah berjalan dengan cukup baik melalui sosialisasi, briefing, rapat koordinasi, pendampingan, serta media komunikasi digital. Resistensi pegawai terhadap perubahan sistem kerja digital berada pada tingkat yang relatif rendah dan dipengaruhi oleh perbedaan kesiapan digital, kemampuan adaptasi, serta pengalaman penggunaan teknologi. Komunikasi organisasi berperan dalam menurunkan resistensi pegawai dengan meningkatkan pemahaman dan mempercepat adaptasi pegawai terhadap sistem kerja digital.

Diharapkan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dapat terus mengoptimalkan pelaksanaan komunikasi organisasi sebagai upaya mendukung keberhasilan transformasi digital serta membantu pegawai dalam menghadapi perubahan sistem kerja secara lebih efektif.

Kata kunci: Komunikasi Organisasi, Resistensi Pegawai, Sistem Kerja Digital.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb. Salam Sejahtera Salam bagi kita semua, Om Swastiastu, Namo Buddhaya, Salam Kebajikan.

Segala puji bagi Tuhan semesta alam yang telah memberi cinta kasih kepada kita semua selaku hamba yang beriman. Tidak lupa shalawat serta salam kita panjatkan kepada Nabi besar kita semua yaitu Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, sahabatnya, tabii'n tabi'at serta seluruh umatnya. Aamiin

Tujuan pembuatan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat yang dibutuhkan untuk mendapatkan gelar Sarjana Manajemen (S.M) di Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis. Selain itu, disusunnya skripsi ini juga bertujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen, serta menambah wawasan mengenai peran komunikasi organisasi dalam mengurangi resistensi pegawai akibat perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat berbagai keterbatasan, baik dari segi pengetahuan, pengalaman, maupun kemampuan dalam mengkaji permasalahan yang diteliti.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh banyak bimbingan, arahan, serta motivasi dari berbagai pihak. Terkhusus Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Elin Herlina, S.Pd., M.M., selaku Dosen Pembimbing I sekaligus Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis, serta Bapak Toto, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk

memberikan bimbingan, arahan, motivasi, serta masukan yang sangat berarti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tidak lupa, saya juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Tita Rohita, S.Kep., Ners., M.M., M.Kep., selaku Rektor Universitas Galuh Ciamis.
2. Ibu Dr. Nurdiana Mulyatini, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis.
3. Bapak Dr. Nana Darna, S.Pd., M.M., selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis.
4. Bapak Faizal Haris Eko Prabowo, S.E., M.M., selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis.
5. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yang telah memberikan izin, bantuan, dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
6. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yang telah memberikan data, informasi, serta membantu kelancaran pelaksanaan penelitian.
7. Kedua orang tua saya yang tidak pernah putus asa dalam memberikan *support* secara moril maupun materi.
8. Ketiga Kakak Tersayang yang telah memberikan semangat kepada saya pribadi.
9. Dan untuk semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua serta menjadi salah satu referensi dalam pengembangan ilmu

pengetahuan, khususnya di bidang manajemen. Atas perhatiannya, saya ucapkan terimakasih.

Ciamis, Juli 2026

SILVA ASYAHRA
3402220160

DAFTAR ISI

ABSTRAK i
KATA PENGANTAR ii
DAFTAR ISI v
DAFTAR TABEL vii
DAFTAR GAMBAR viii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Fokus Penelitian 6
1.3 Rumusan Masalah 6
1.4 Tujuan Penelitian 6
1.5 Manfaat Penelitian 7
1.5.1 Manfaat Teoritis 7
1.5.2 Manfaat Praktis 7
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN 8
2.1 Kajian Pustaka 8
2.1.1 Teori Ilmu Manajemen 8
2.1.1.1 Pengertian Manajemen 8
2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen 9
2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen 10
2.1.1.4 Bidang-bidang Manajemen 11
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia 12
2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 12
2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia 13
2.1.2.3 Digital HRM (Human Resource Management) 13
2.1.3 Komunikasi Organisasi 14
2.1.3.1 Pengertian Komunikasi Organisasi 14
2.1.3.2 Fungsi Komunikasi Organisasi 15
2.1.3.3 Indikator Komunikasi Organisasi 17
2.1.4 Resistensi 18
2.1.4.1 Pengertian Resistensi 18
2.1.4.2 Indikator Resistensi 19
2.1.4.3 Sistem Kerja Digital 20
2.1.4.4 Teori Perubahan Organisasi 21
2.1.4.5 Digital Readiness Model 22
2.1.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan 24
2.2 Kerangka Pemikiran 26
BAB III METODE PENELITIAN 29
3.1 Metode Penelitian yang digunakan 29
3.2 Desain Penelitian 30

3.3 Definisi dan Operasionalisasi Variabel /Parameter 31
3.3.1 Definisi Variabel /Parameter 31
3.3.2 Operasionalisasi Variabel /Parameter 33
3.4 Sumber Dan Teknik Pengumpulan Data 35
3.4.1 Sumber Data 35
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data 35
3.5 Teknik Analisis Data 37
3.6 Tempat dan Waktu Penelitian 38
3.6.1 Tempat Penelitian 38
3.6.2 Waktu Penelitian 38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 40
4.1 Hasil Penelitian 40
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 40
4.1.1.1 Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 40
4.1.1.2 Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 42
4.1.1.3 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 44
4.1.2 Karakteristik Informan 65
4.1.3 Deskripsi Variabel yang Diteliti 67
4.1.3.2 Deskripsi tentang Komunikasi Organisasi pada Perubahan Sistem Kerja Digital di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 67
4.1.3.2 Deskripsi tentang Resistensi Pegawai Akibat Perubahan Sistem Kerja Digital di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 72
4.2 Pembahasan 76
4.2.1 Komunikasi organisasi pada perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 76
4.2.2 Resistensi pegawai akibat perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 82
4.2.3 Peran komunikasi organisasi dalam menurunkan resistensi pegawai akibat perubahan sistem kerja digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 87
BAB V SIMPULAN DAN SARAN 91
5.1 Simpulan 91
5.2 Saran 92
DAFTAR PUSTAKA 94
LAMPIRAN 99
RIWAYAT HIDUP 108

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Pra survey Komunikasi Organisasi..... 3
Tabel 1. 2 Hasil Pra survey Resistensi Pegawai 5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu yang Relevan 24
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel /Parameter 33
Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian 38
Tabel 4. 1 Karakteristik Informan..... 66
Tabel 4. 2 Deskripsi Komunikasi Organisasi 67
Tabel 4. 3 Deskripsi Resistensi Pegawai..... 72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian 28
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 44