

Manajemen Perubahan dan Tantangan Budaya Organisasi pada Masa Krisis

Anggella Chandini¹, Finola Fiftem Eka Putri², Mardifa Wahyu Putri³, Syafwandi⁴
^{1,2,3,4}Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Corresponding Author: anggellachandini11@gmail.com, finolafiftem@gmail.com,
mardivawahyuputri@gmail.com, h.syafwandi13@gmail.com

Published: July, 2025

ABSTRAK

Masa krisis seperti pandemi global, krisis ekonomi, maupun disrupsi teknologi memaksa organisasi untuk melakukan perubahan signifikan agar dapat bertahan dan beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis dan tidak stabil. Dalam konteks ini, manajemen perubahan menjadi suatu kebutuhan strategis yang mendesak untuk diterapkan secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana proses manajemen perubahan dijalankan dalam organisasi selama masa krisis, serta mengidentifikasi tantangan budaya organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan proses tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi pustaka yang komprehensif serta wawancara mendalam dengan sejumlah manajer dari organisasi sektor jasa yang mengalami dampak langsung dari krisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi, karakter kepemimpinan yang transformatif, serta pola komunikasi internal yang terbuka dan adaptif. Organisasi yang memiliki nilai-nilai budaya fleksibel dan kolaboratif cenderung lebih cepat menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan. Di sisi lain, tantangan utama yang dihadapi mencakup resistensi terhadap perubahan yang berasal dari individu maupun kelompok, ketegangan antara nilai-nilai budaya lama dengan nilai baru yang dibawa oleh perubahan, serta lemahnya kohesi sosial dalam tim akibat ketidakpastian dan tekanan kerja yang meningkat selama krisis. Temuan ini menekankan pentingnya peran budaya organisasi sebagai fondasi dalam menyukseskan agenda perubahan, serta perlunya strategi komunikasi yang inklusif dan pendekatan kepemimpinan yang empatik dan partisipatif. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi praktisi manajemen dan pengambil kebijakan organisasi dalam merancang strategi perubahan yang responsif dan berkelanjutan, dengan tetap memperhatikan dimensi budaya yang melekat dalam struktur dan dinamika organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Krisis Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, Komunikasi Internal

ABSTRACT

Crisis periods such as global pandemics, economic crises, and technological disruptions force organizations to make significant changes in order to survive and adapt to dynamic and unstable environments. In this context, change management becomes an urgent strategic need to be implemented effectively. This study aims to understand in depth how the change management process is carried out in organizations during a crisis, as well as to identify organizational culture challenges that can affect the success or failure of the process. This study uses a descriptive qualitative approach through a comprehensive literature study and in-depth interviews with a number of managers from service sector organizations that have been directly impacted by the crisis. The results of the study show that the success of change management is greatly influenced by the readiness of the organizational culture, the character of transformative leadership, and open and adaptive internal communication patterns. Organizations that have flexible and collaborative cultural values tend to adapt more quickly to change. On the other hand, the main challenges faced include resistance to change from individuals and groups, tensions between old cultural values and new values brought by change, and weak social cohesion within the team due to uncertainty and increased work pressure during the crisis. These findings emphasize the importance of the role of organizational culture as a foundation in making the change agenda a success, as well as the need for inclusive communication strategies and an empathetic and participatory leadership approach. This study provides important implications for management practitioners and organizational policy makers in designing responsive and sustainable change strategies, while still considering the cultural dimensions inherent in the structure and dynamics of the organization.

Keywords: Change Management, Organizational Crisis, Organizational Culture, Transformative Leadership, Internal Communication

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan dalam dunia bisnis modern yang dinamis dan kompleks. Ketidakstabilan lingkungan eksternal, seperti kemajuan teknologi, perubahan regulasi, tekanan persaingan, serta tuntutan pelanggan yang terus berkembang, menuntut organisasi untuk senantiasa bertransformasi (Burnes, 2017; Tjiptono, 2015). Perubahan tersebut semakin mendesak ketika organisasi dihadapkan pada masa krisis, di mana kondisi operasional dan strategis terganggu secara signifikan. Krisis dapat muncul dari faktor internal seperti konflik manajemen atau sistem yang usang, maupun dari faktor eksternal seperti pandemi global, krisis ekonomi, atau gejolak geopolitik yang tidak terduga (Morgan, 2006; Schein, 2010).

Fenomena krisis, seperti yang ditunjukkan oleh pandemi COVID-19, telah memperlihatkan betapa rapuhnya sistem organisasi yang tidak memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan. Banyak organisasi mengalami disfungsi operasional, pemutusan hubungan kerja, dan kegagalan bisnis akibat tidak mampu menyesuaikan diri dengan cepat (Hasibuan, 2016; Lawrence, 1954). Di sisi lain, organisasi yang mampu melakukan perubahan strategis dengan cepat, seperti mengadopsi teknologi digital, menerapkan model kerja fleksibel, dan mereposisi nilai-nilai organisasi, justru mampu bertahan dan bahkan berkembang di tengah ketidakpastian (Goleman, 2000; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan dalam merancang keberlangsungan dan ketahanan organisasi di masa depan (Kotter, 2012; Armenakis & Bedeian, 1999).

Namun demikian, proses perubahan tidak dapat dilakukan secara mekanis atau sebatas perubahan sistem dan struktur formal. Salah satu faktor penting yang seringkali menjadi penghambat maupun pendorong dalam perubahan adalah budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2011; Alvesson, 2013). Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, kepercayaan, dan praktik kolektif yang mengarahkan pola perilaku anggota organisasi (Schein, 2010; Hatch, 2018). Budaya ini tidak dibentuk dalam waktu singkat, melainkan terbangun secara historis dan terinternalisasi dalam berbagai aspek organisasi. Maka, ketika perubahan diperkenalkan, respons anggota organisasi akan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana perubahan tersebut sejalan dengan nilai-nilai budaya yang telah ada (Lines, 2005; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

Dalam konteks tersebut, keberhasilan manajemen perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola tantangan budaya yang muncul. Jika budaya organisasi tidak sejalan atau bahkan bertentangan dengan arah perubahan, maka resistensi akan meningkat, yang pada akhirnya dapat menggagalkan inisiatif perubahan tersebut (Piderit, 2000; Lewin, 1947). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami secara mendalam bagaimana budaya internal memengaruhi dinamika perubahan, khususnya pada masa krisis. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dua hal utama, yaitu bagaimana organisasi menerapkan manajemen perubahan di masa krisis dan apa saja tantangan budaya organisasi yang memengaruhi proses tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena manajemen perubahan dan tantangan budaya organisasi selama masa krisis. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk memahami konteks dan makna yang mendasari perilaku, kebijakan, dan proses yang berlangsung dalam organisasi secara alamiah (Patton, 2002; Miles & Huberman, 1994). Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika sosial dan budaya yang kompleks dalam lingkungan organisasi, terutama ketika organisasi berada dalam tekanan akibat situasi krisis

yang memaksa mereka untuk melakukan adaptasi secara cepat (Morgan, 2006). Penelitian ini berorientasi pada pemahaman makna dan pengalaman subjektif para pelaku organisasi, bukan pada pengukuran angka atau hubungan kausal yang bersifat kuantitatif (Sugiyono, 2018).

Lokasi penelitian dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Peneliti memilih tiga organisasi sektor jasa di wilayah perkotaan sebagai subjek kajian, yakni institusi pendidikan swasta, perusahaan perhotelan, dan lembaga keuangan. Ketiganya dipilih karena memiliki keterpaparan tinggi terhadap krisis besar dalam lima tahun terakhir, seperti pandemi COVID-19, digitalisasi mendadak, serta fluktuasi ekonomi makro (Burnes, 2017; Daft, 2015). Dengan karakteristik organisasi yang berbeda, peneliti berharap memperoleh gambaran yang beragam namun saling melengkapi mengenai bagaimana strategi manajemen perubahan diimplementasikan dan tantangan budaya organisasi yang dihadapi selama proses tersebut.

Teknik pengumpulan data meliputi studi pustaka, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Studi pustaka dilakukan dengan menelaah 25 sumber utama, baik jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta buku akademik yang relevan dengan topik penelitian, khususnya yang membahas teori manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam krisis (Armenakis & Bedeian, 1999; Cameron & Quinn, 2011; Kotter, 2012; Schein, 2010). Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur kepada enam informan kunci dari masing-masing organisasi, dengan rincian dua manajer tingkat menengah dan satu manajer senior dari setiap institusi. Wawancara menggali pengalaman mereka dalam menyusun dan menerapkan kebijakan perubahan, hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta bagaimana mereka mengelola aspek-aspek budaya organisasi selama krisis (Goleman, 2000; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung, berupa dokumen internal organisasi seperti notulensi rapat, panduan kebijakan, arsip komunikasi resmi, serta laporan hasil evaluasi perubahan (Sutrisno, 2011; Ruky, 2006).

Proses analisis data dilakukan menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan: **reduksi data**, **penyajian data**, dan **penarikan kesimpulan** (Miles & Huberman, 1994). Reduksi data dilakukan dengan menyortir, memilah, dan menyederhanakan informasi yang diperoleh dari wawancara dan dokumen, guna memfokuskan perhatian pada isu-isu utama yang relevan. Penyajian data dilakukan secara naratif dengan mengorganisasikan informasi ke dalam kategori tematik seperti jenis perubahan, bentuk resistensi, dan strategi adaptasi budaya (Sedarmayanti, 2010). Selanjutnya, kesimpulan ditarik melalui proses induktif dengan mengidentifikasi pola, hubungan antar kategori, serta interpretasi makna dari pengalaman para informan. Untuk meningkatkan keabsahan data, peneliti menggunakan **triangulasi sumber**, yaitu membandingkan data dari wawancara, pustaka, dan dokumen (Sugiyono, 2018). Selain itu, teknik **member checking** dilakukan dengan meminta klarifikasi dan konfirmasi dari para informan mengenai interpretasi peneliti terhadap data yang telah dianalisis (Purwanto, 2007).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang menghadapi masa krisis, seperti pandemi COVID-19 dan disrupsi teknologi, merespons dengan menerapkan serangkaian strategi perubahan yang mencakup aspek struktural, teknis, dan kultural. Secara struktural, banyak organisasi melakukan perampingan jumlah pegawai, efisiensi unit kerja, dan reposisi jabatan demi menyesuaikan struktur dengan kondisi baru yang lebih lincah (Hasibuan, 2016; Sedarmayanti, 2010). Perubahan juga dilakukan dengan mengalihkan sebagian besar aktivitas ke dalam sistem digital, seperti pertemuan virtual, layanan daring kepada pelanggan, dan pelaporan kinerja berbasis platform digital (Daft, 2015; Tjiptono, 2015). Strategi teknis yang mendukung perubahan ini antara lain adalah pengadaan alat kerja jarak jauh, pelatihan digital untuk pegawai, serta investasi dalam infrastruktur teknologi informasi (Burnes, 2017; Goleman, 2000). Transformasi ini memungkinkan organisasi untuk tetap menjaga produktivitas di tengah pembatasan fisik, meskipun awal implementasinya

menemui berbagai kendala teknis dan adaptasi sumber daya manusia yang bervariasi (Sutrisno, 2011; Mangkunegara, 2013).

Aspek yang paling mencolok dalam proses perubahan ini adalah pada ranah budaya organisasi. Sebagian besar organisasi mengalami pergeseran nilai budaya dari yang semula berorientasi pada stabilitas, kepatuhan, dan hierarki menjadi lebih fleksibel, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010). Nilai-nilai baru seperti inovasi, keberanian mengambil risiko, dan kecepatan pengambilan keputusan menjadi lebih dominan (Alvesson, 2013; Morgan, 2006). Namun, pergeseran ini tidak berjalan mulus. Ditemukan adanya resistensi internal, terutama dari karyawan senior yang merasa kehilangan identitas kerja, keteraturan, serta ikatan emosional terhadap cara kerja lama (Piderit, 2000; Lawrence, 1954). Konflik nilai muncul, misalnya antara loyalitas yang dahulu diukur dari kehadiran fisik di kantor, kini harus bergeser ke loyalitas berbasis output dan capaian target secara daring (Lines, 2005; Armenakis & Bedeian, 1999). Benturan nilai inilah yang menjadi salah satu penyebab utama ketegangan organisasi selama proses perubahan.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi internal yang lemah pada awal masa krisis menjadi pemicu utama meningkatnya kecemasan dan ketidakpastian di kalangan pegawai (Handoko, 2011; Schneider et al., 2013). Informasi yang disampaikan secara terbatas dan tidak konsisten menyebabkan munculnya spekulasi negatif dan perasaan terasing dari arah kebijakan organisasi. Di sisi lain, organisasi yang memiliki kepemimpinan transformasional mampu memfasilitasi proses perubahan dengan lebih baik. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan kejelasan visi, dan membangun komunikasi yang terbuka berhasil membangkitkan kembali semangat dan kepercayaan pegawai (Kotter & Cohen, 2002; Heifetz et al., 2009). Budaya partisipatif juga terbukti berkontribusi positif terhadap keberhasilan adaptasi perubahan, karena karyawan merasa dilibatkan dan memiliki suara dalam proses transformasi (Lewin, 1947; Purwanto, 2007). Organisasi yang mengintegrasikan strategi perubahan dengan sensitivitas terhadap budaya internal menunjukkan hasil pemulihan kinerja yang lebih stabil dan cenderung berkelanjutan (Patton, 2002; Miles & Huberman, 1994).

Temuan utama dari penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen perubahan pada masa krisis sangat ditentukan oleh sinergi antara strategi perubahan yang dirancang secara rasional dengan kekuatan budaya organisasi yang hidup dalam praktik keseharian (Schein, 2010; Hatch, 2018). Strategi perubahan yang hanya bersifat teknis dan struktural tidak akan cukup efektif tanpa keterpaduan nilai dan norma organisasi yang mendasarinya (Burnes, 2017; Daft, 2015). Budaya organisasi yang mendorong inovasi, fleksibilitas, dan pembelajaran akan mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan (Cameron & Quinn, 2011). Sebaliknya, budaya yang kaku dan konservatif berpotensi menjadi sumber utama resistensi (Lines, 2005; Piderit, 2000). Hal ini menegaskan pandangan Schein bahwa budaya organisasi, meskipun tidak tampak secara eksplisit, berperan sebagai kontrol sosial yang memengaruhi bagaimana perubahan diterima dan direspons oleh para anggotanya (Schein, 2010).

Perubahan yang dihadapi selama masa krisis sering kali bersifat mendadak dan disruptif, sehingga mengharuskan organisasi untuk merevisi nilai-nilai fundamental yang selama ini dijunjung tinggi (Kotter, 2012; Alvesson, 2013). Dalam situasi krisis, nilai stabilitas dan kepastian yang sebelumnya menjadi andalan justru berubah menjadi hambatan ketika organisasi dituntut untuk bergerak cepat dan fleksibel (Heifetz et al., 2009). Perubahan ini menimbulkan disonansi kognitif di kalangan karyawan, khususnya bagi mereka yang sudah lama bekerja dan terbiasa dengan sistem kerja konvensional (Piderit, 2000; Lawrence, 1954). Ketegangan antara nilai lama dan nilai baru menjadi salah satu hambatan terbesar dalam proses transisi. Oleh karena itu, manajemen perubahan yang efektif bukan hanya memodifikasi struktur, tetapi juga harus mampu mentransformasikan cara berpikir kolektif dalam organisasi (Morgan, 2006; Lewin, 1947).

Dalam proses perubahan, pemimpin transformasional memegang peran yang sangat penting sebagai agen penggerak dan simbol arah baru organisasi (Goleman, 2000; Kotter & Cohen, 2002). Pemimpin dengan gaya transformasional tidak hanya menetapkan strategi, tetapi juga menciptakan harapan baru, membangun kepercayaan, dan menanamkan

semangat kolektif (Heifetz et al., 2009; Kartono, 2003). Goleman menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam situasi krisis memerlukan kecerdasan emosional tinggi—kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain (Goleman, 2000). Studi ini membuktikan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang empatik, komunikatif, dan terbuka terhadap masukan menunjukkan performa adaptasi yang lebih baik, konflik yang lebih rendah, dan produktivitas yang lebih stabil selama krisis (Handoko, 2011; Mangkunegara, 2013).

Komunikasi internal yang terbuka, konsisten, dan partisipatif menjadi faktor pendukung lainnya yang sangat menentukan keberhasilan manajemen perubahan (Schneider et al., 2013; Hasibuan, 2016). Komunikasi yang hanya bersifat satu arah atau formal tidak lagi cukup untuk menjawab kebutuhan informasi dan kepastian di tengah ketidakpastian krisis. Penelitian ini menemukan bahwa organisasi yang menciptakan forum komunikasi dua arah, baik secara daring maupun luring, cenderung lebih berhasil dalam membangun rasa aman psikologis di antara karyawan (Ruky, 2006; Purwanto, 2007). Komunikasi yang bersifat strategis mampu mengurangi spekulasi negatif, menumbuhkan rasa percaya, dan memperkuat kohesi sosial yang sangat dibutuhkan saat masa transisi (Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002).

Selanjutnya, pelibatan karyawan menjadi strategi yang tidak hanya berdampak pada efisiensi implementasi perubahan, tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan terhadap arah baru organisasi (Kotter & Cohen, 2002; Armenakis & Bedeian, 1999). Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari proses perubahan bukan sekadar objek kebijakan maka motivasi dan loyalitas mereka akan meningkat (Sedarmayanti, 2010; Siagian, 2005). Organisasi yang menyertakan karyawan dalam forum diskusi perubahan, pelatihan adaptif, dan kelompok kerja kolaboratif cenderung memiliki tingkat resistensi yang lebih rendah. Hal ini sejalan dengan gagasan Kotter dan Cohen bahwa perubahan yang menyentuh aspek emosional dan makna personal akan jauh lebih efektif daripada sekadar menyentuh rasionalitas kognitif semata (Kotter & Cohen, 2002).

Budaya organisasi bukanlah entitas statis, melainkan sistem sosial yang dibentuk melalui pengalaman bersama dan simbolisme organisasi (Alvesson, 2013; Hatch, 2018). Oleh sebab itu, perubahan budaya harus dirancang secara bertahap, tidak dengan cara radikal atau pemaksaan nilai (Lewin, 1947; Morgan, 2006). Organisasi perlu mengidentifikasi nilai-nilai inti (core values) yang masih relevan dengan tantangan krisis, sembari mengadaptasi nilai-nilai baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan lingkungan eksternal yang berubah cepat (Schein, 2010). Proses perubahan ini harus melibatkan figur sentral organisasi, seperti pemimpin informal, supervisor yang dihormati, serta agen perubahan internal yang dapat menjadi role model dalam mengadopsi dan mempraktikkan nilai baru secara nyata (Kotter, 2012; Kartono, 2003).

Namun, strategi perubahan nilai dan budaya tidak akan berhasil tanpa dukungan sistem dan struktur yang konsisten. Dalam hal ini, sistem penghargaan dan insentif menjadi instrumen penting untuk memperkuat perilaku baru yang diharapkan organisasi (Hasibuan, 2016; Sedarmayanti, 2010). Jika organisasi ingin menanamkan nilai kolaborasi, maka sistem penghargaan harus diarahkan pada kerja tim, bukan pada prestasi individual semata (Mangkunegara, 2013; Ruky, 2006). Ketika struktur kerja, sistem evaluasi kinerja, dan pelatihan tidak selaras dengan nilai baru, maka akan muncul inkonsistensi yang dapat menghambat keberlanjutan perubahan. Pendekatan sistemik dan holistik mutlak diperlukan agar perubahan budaya tidak bersifat simbolik, melainkan substantif dan terintegrasi dalam seluruh aspek organisasi (Burnes, 2017; Daft, 2015).

Selain itu, penting bagi organisasi untuk memiliki strategi keberlanjutan (sustainability) dalam menjaga momentum perubahan budaya. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk tim pengawal budaya (culture steering team), melakukan audit budaya secara berkala, dan menyusun indikator keberhasilan budaya organisasi yang baru (Cameron & Quinn, 2011; Schneider et al., 2013). Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang secara aktif mengelola dinamika budayanya setelah masa krisis cenderung lebih siap menghadapi tantangan lanjutan dan mampu membangun keunggulan kompetitif berbasis nilai (Schein, 2010; Miles & Huberman, 1994). Dengan kata lain, budaya organisasi yang terpelihara

dengan baik adalah aset strategis jangka panjang, bukan sekadar pelengkap administratif (Hatch, 2018; Alvesson, 2013).

Dengan mempertimbangkan seluruh dimensi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan yang berhasil selama masa krisis adalah manajemen yang menyentuh aspek rasional, emosional, struktural, dan kultural secara bersamaan (Kotter, 2012; Goleman, 2000). Strategi yang terfokus hanya pada restrukturisasi teknis akan menghasilkan perubahan yang semu dan tidak bertahan lama (Lewin, 1947; Armenakis & Bedeian, 1999). Oleh karena itu, organisasi perlu menanamkan budaya adaptif dan resilien jauh sebelum krisis datang sebagai fondasi kokoh untuk mengatasi ketidakpastian (Schein, 2010; Heifetz et al., 2009). Penelitian ini menyarankan perlunya integrasi antara kepemimpinan transformasional, komunikasi dialogis, sistem kerja yang mendukung partisipasi, serta ekosistem nilai yang berkelanjutan sebagai elemen utama dalam manajemen perubahan berbasis budaya (Kotter & Cohen, 2002; Schneider et al., 2013).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas manajemen perubahan pada masa krisis sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi dalam menerima dan mendukung perubahan. Budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap inovasi, serta mendorong pembelajaran berkelanjutan akan mempermudah proses transisi yang diperlukan dalam situasi krisis (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Sebaliknya, organisasi dengan budaya birokratis, kaku, dan berorientasi pada hierarki cenderung mengalami resistensi yang tinggi, sehingga memperlambat bahkan menggagalkan inisiatif perubahan (Lawrence, 1954; Piderit, 2000). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi dan revitalisasi nilai-nilai budayanya sebelum, selama, dan sesudah masa krisis (Burnes, 2017).

Dalam konteks krisis, budaya organisasi tidak bisa dianggap sebagai sesuatu yang statis, melainkan harus dipahami sebagai elemen dinamis yang dapat dikembangkan dan diarahkan (Hatch, 2018). Perubahan budaya memerlukan proses yang konsisten dan berkesinambungan, didukung oleh keterlibatan semua lapisan organisasi (Alvesson, 2013). Hanya dengan pendekatan yang menyentuh aspek nilai dan makna personal individu, perubahan dapat terinternalisasi secara mendalam dan menciptakan perubahan perilaku nyata (Kotter & Cohen, 2002). Maka, krisis dapat menjadi momentum strategis bagi organisasi untuk melakukan transformasi budaya secara menyeluruh, bukan sekadar perubahan sistem atau prosedur teknis (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Peran kepemimpinan transformasional menjadi sangat signifikan dalam mendorong dan memfasilitasi perubahan organisasi (Goleman, 2000; Kartono, 2003). Pemimpin yang mampu menyampaikan visi masa depan secara jelas, membangun komunikasi yang inspiratif, serta memberikan dukungan emosional bagi karyawan, akan menciptakan iklim psikologis yang kondusif untuk perubahan (Kotter, 2012). Selain itu, pemimpin transformasional juga menjadi agen penting dalam menjembatani konflik nilai antara budaya lama dan budaya baru, serta dalam membentuk pola pikir adaptif yang diperlukan untuk bertahan di tengah ketidakpastian (Schein, 2010).

Kesuksesan manajemen perubahan selama krisis juga sangat ditentukan oleh strategi komunikasi yang terbuka dan partisipatif (Lines, 2005). Organisasi perlu menciptakan ruang dialog yang memungkinkan karyawan menyampaikan pendapat, kekhawatiran, dan ide-ide inovatif (Purwanto, 2007; Patton, 2002). Pelibatan aktif karyawan tidak hanya memperkuat rasa memiliki terhadap perubahan, tetapi juga meningkatkan akseptabilitas dan efektivitas implementasi strategi (Kotter & Cohen, 2002). Komunikasi dua arah, empatik, dan transparan terbukti menjadi sarana penting dalam menurunkan resistensi dan meningkatkan kepercayaan pada arah perubahan yang dijalankan oleh organisasi (Goleman, 2000; Mangkunegara, 2013).

Dengan mempertimbangkan seluruh temuan tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pemahaman hubungan antara manajemen perubahan dan budaya organisasi dalam konteks krisis (Armenakis & Bedeian, 1999). Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan strategis bagi para pemimpin organisasi dalam merancang kebijakan perubahan yang tidak hanya fokus pada struktur, tetapi juga memperhatikan

dimensi budaya dan psikologis anggota organisasi (Daft, 2015; Miles & Huberman, 1994). Ke depan, organisasi perlu menjadikan krisis sebagai peluang untuk membangun ketangguhan budaya, memperkuat kepemimpinan yang responsif, dan menciptakan sistem kerja yang fleksibel namun tetap berakar pada nilai-nilai yang inklusif dan kolaboratif (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Siagian, 2005).

REFERENCES

- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.
- Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Press.
- Lawrence, P. R. (1954). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49–57.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Purwanto, M. N. (2007). *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Remaja Rosdakarya.
- Ruky, A. S. (2006). *Manajemen Kinerja: Sistem dan Proses*. Gramedia Pustaka Utama.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran*. Andi.