

**Article Type:** Literature Review

# Perubahan Manajemen Dan Budaya Organisasi

Habibatul Jannah Siregar<sup>1</sup>, Abram Derisko Xaverius Purba<sup>2</sup>, Muhammad Yusuf<sup>3</sup>, Rahmat Sudaryat<sup>4</sup>, Sumitro<sup>5</sup>

**Abstract**

*This study aims to analyze the relationship between change management and organizational culture within the context of modern organizational dynamics. The main focus of this research is to understand how the values, norms, and characteristics of organizational culture influence the success of managerial change processes. The study employs a qualitative descriptive approach using a literature review method. Data were collected from various scholarly sources, including books, national and international journals, and previous studies relevant to the topics of change management and organizational culture. The findings indicate that the success of change management is not solely determined by structural strategies but also by the readiness of the organizational culture to embrace transformation. Adaptive and innovative cultures tend to support change, while rigid and hierarchical cultures often lead to resistance. Leadership, effective communication, and active participation of organizational members play crucial roles in aligning cultural values with the direction of change. This study reinforces the theoretical understanding that the success of organizational change depends not only on systems and structures but also on cultural and behavioral factors. It provides an integrative perspective on the reciprocal relationship between organizational culture and the effectiveness of change management. The research results can serve as a foundation for management practitioners to design more effective change strategies that take into account the values and characteristics of organizational culture. Organizational leaders are expected to foster open communication, enhance participation, and serve as role models in internalizing new values. As this study is qualitative and literature-based, it does not include empirical field data. Therefore, future research is recommended to quantitatively examine the influence of organizational culture on the success of change management across various industrial sectors.*

**Keywords:** Change Management, Organizational Culture, Leadership, Resistance to Change, Organizational Adaptation

**AFFILIATION:**

<sup>1,2,3,4,5</sup>Prodi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Labuhanbatu, Sumatera Utara, Labuhanbatu

**CORRESPONDENCE:**

[habibatuljannah19@gmail.com](mailto:habibatuljannah19@gmail.com)

Phone number: 082273940510

**ARTICLE HISTORY**

Received: 17-11-2025

Accepted: 28-11-2025

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara perubahan

manajemen dan budaya organisasi dalam konteks dinamika organisasi modern. Fokus utama penelitian ini adalah memahami bagaimana nilai, norma, dan karakteristik budaya organisasi memengaruhi keberhasilan proses perubahan manajerial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur. Data diperoleh melalui penelusuran berbagai sumber ilmiah seperti buku, jurnal nasional dan internasional, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan tema manajemen perubahan dan budaya organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan tidak hanya ditentukan oleh strategi struktural, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi dalam menerima transformasi. Budaya yang adaptif dan inovatif cenderung mendukung perubahan, sedangkan budaya yang kaku dan hierarkis menimbulkan resistensi. Faktor kepemimpinan, komunikasi efektif, dan partisipasi anggota organisasi terbukti berperan penting dalam menyuarakan nilai budaya dengan arah perubahan. Penelitian ini memperkuat pemahaman teoritis bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya bergantung pada aspek sistem dan struktur, tetapi juga pada faktor budaya dan perilaku organisasi. Kajian ini memberikan pandangan integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dan efektivitas manajemen perubahan. Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi para praktisi manajemen dalam merancang strategi perubahan yang lebih efektif dengan mempertimbangkan nilai dan karakter budaya organisasi. Pemimpin organisasi diharapkan mampu membangun komunikasi terbuka, meningkatkan partisipasi, serta menjadi teladan dalam menginternalisasi nilai-nilai baru. Penelitian ini bersifat kualitatif berbasis studi literatur sehingga belum menyertakan data empiris lapangan. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji secara kuantitatif pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan manajemen perubahan pada berbagai sektor industri.

**Kata Kunci:** Perubahan Manajemen, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Resistensi terhadap Perubahan, Adaptasi Organisasi

## Pendahuluan

Dalam setiap perusahaan atau instansi pemerintah perlu adanya suatu perubahan manajemen sebagai salah satu aktifitas yang harus dilakukan dalam upaya mendorong pegawai agar bekerja dengan baik (Dumanauw<sup>1</sup> et al., 2018). Perubahan perubahan tersebut umumnya terjadi karena menghadapi tantangan perubahan yang disebabkan oleh perkembangan teknologi, persaingan global, dan tuntutan pasar yang terus meningkat. Apalagi di era globalisasi, dinamika lingkungan eksternal seperti digitalisasi, perubahan regulasi, tuntutan pelanggan, hingga kompetisi global mendesak organisasi untuk membuat perubahan dalam berbagai aspek manajemen dan budaya organisasi. Mulai dari struktur, sistem, strategi, sampai pola kerja. Tanpa dibekali kemampuan dalam mengelola perubahan tersebut dengan baik, organisasi akan sulit bertahan dan bahkan terancam kehilangan daya saing.

Manajemen perubahan menjadi suatu proses penting yang bermanfaat dalam mengontrol dan memastikan bahwa transformasi organisasi dari waktu ke waktu berjalan secara terarah, terencana dan dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi. Namun dalam aplikasinya, tidak semua perubahan dapat berjalan mulus. Banyak di antara ide ide perubahan yang gagal disebabkan adanya resistensi dari individu atau kelompok dalam organisasi. Resistensi atau penolakan bisa dengan jelas terlihat (*eksplisit*) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya, atau bisa juga tersirat (*implisit*) dan lambat laun misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat dan lain-lain (Gunawan et al., 2010). Nah, salah satu penyebab utama terjadinya hal hal tersebut adalah budaya organisasi yang telah tertanam kuat dalam sanubari setiap anggota organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang menjadi kiblat perilaku anggota organisasi. Budaya yang kental memang akan menjadi keunggulan kompetitif, tetapi pada waktu yang sama, budaya juga bisa menjadi tantangan atau hambatan apabila tidak sejalan dengan arah perubahan yang di inginkan. Menurut Faturahman, 2018, Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujud karena bisa mendukung atau menghambat perubahan. Contohnya, suatu organisasi yang sudah terbiasa dengan budaya birokrasi yang kaku dan monoton akan mengalami hambatan atau kesulitan ketika mencoba menerapkan sistem kerja yang fleksibel dan inovatif.

Selain itu, dalam konteks organisasi modern, perubahan tidak selalu tentang struktural, tetapi juga tentang aspek perilaku ataupun mindset individu. Dan disinilah terciptanya keterkaitan antara manajemen perubahan dan budaya organisasi. Mekanisme perubahan yang tidak memperhatikan nilai nilai dan norma yang berlaku akan menimbulkan resistensi, membuat ketegangan psikologis dan sosial di lingkungan organisasi. Sebaliknya, jika perubahan dilakukan dengan memperhatikan dan menyesuaikan budaya organisasi, proses perubahan akan lebih mudah diterima dan dijalankan.

Dalam banyak kasus, kesuksesan perubahan tidak melulu disebabkan oleh strategi yang canggih maupun teknologi yang mutakhir, melainkan oleh kesiapan individu di dalam organisasi dalam menerima dan mendukung perubahan tersebut. Maka dari itu, perubahan manajemen harus diolah secara komprehensif atau

menyeluruh, dalam arti tidak hanya terfokus pada aspek sistem dan struktur, tetapi juga pada soft aspects seperti nilai, komunikasi, dan perilaku organisasi.

Kajian tentang hubungan antara perubahan manajemen dan budaya organisasi menjadi sangat penting dalam memahami bagaimana kedua aspek tersebut saling berkesinambungan dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan. melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berusaha menemukan makna, persepsi dan pengalaman yang muncul dalam proses perubahan organisasi dengan berfokus pada interaksi antara faktor manusia, kepemimpinan, serta budaya kerja. Dengan mengetahui hubungan ini secara intensif, diharapkan organisasi dapat merancang strategi perubahan yang lebih efektif, berkelanjutan dan sejalan dengan karakteristik budaya yang telah terbentuk. Semua itu menjadi dasar pentingnya penelitian dan pembahasan tentang perubahan manajemen dan budaya organisasi.

### ***Kajian Teoritis (Literature Review – Kualitatif)***

#### **1. Perubahan Manajemen**

Perubahan Manajemen adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Menda et al., 2018). Semua proses transformasi tersebut termasuk yang berkaitan dengan struktur, strategi, sistem maupun pola perilaku tidak dapat dihindari, karena organisasi harus menyesuaikan diri terhadap dinamika kehidupan eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan sosial dan tuntutan ekonomi global. Oleh karena itu, perubahan manajemen bukan sekedar serangkaian kegiatan administratif, tetapi juga proses sosial psikologis yang melibatkan seluruh elemen organisasi.

Menurut Model Kurt Lewin (dalam Syafitri, 2024), perubahan terjadi melalui tiga tahapan utama, yaitu unfreezing, changing, dan refreezing. Tahapan pertama unfreezing, merupakan langkah awal yang bertujuan untuk membongkar pola pikir lama dan mendorong individu agar siap menerima pembelajaran baru. Proses ini seringkali sulit karena manusia cenderung merasa nyaman dengan rutinitas yang sudah dikenal. Tahap kedua

changing, adalah fase di mana individu mulai bergerak dari pola lama menuju pola baru yang diinginkan. Pada tahap ini, kepemimpinan dan komunikasi menjadi kunci agar anggota organisasi memahami arah dan tujuan perubahan. Tahap terakhir refreezing, berfungsi untuk memastikan perubahan yang telah diterapkan menjadi bagian permanen dari kebiasaan individu.

Sementara itu, John P. Kotter (dalam Prastyani, 2020) memperluas gagasan Kurt Lewin dengan menyusun delapan langkah manajemen perubahan yang lebih rinci, yaitu membangun rasa urgensi, membangun koalisi atau kelompok kerja untuk perubahan, membangun visi dan strategi untuk perubahan, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan tindakan yang menyeluruh (Empowerment), menghasilkan kemenangan jangka pendek untuk meningkatkan kemampuan individu, mengkonsolidasi hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar, dan meningkatkan pendekatan baru dalam budaya. Proses tersebut menunjukkan bahwa perubahan bukan sekadar tindakan spontan, melainkan memerlukan komitmen dan dukungan dari seluruh lapisan organisasi.

Selain dua tokoh tersebut, juga ada model ADKAR yang dikembangkan oleh Prosci (dalam Husni, 2023), ada kerangka kerja untuk memahami dan mengelola perubahan individu, kerangka ini memberikan struktur dan panduan nyata bagi para pemimpin yang ingin memotivasi perubahan pada orang lain, diantaranya yaitu kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan, dan penguatan. Hal tersebut seperti menekankan bahwa perubahan organisasi sejatinya adalah hasil dari perubahan individu yang ada di dalamnya. Misalnya, setiap individu perlu menyadari dan memahami alasan perubahan; setiap individu memiliki keinginan untuk berubah; setiap individu mengetahui cara melakukannya; setiap individu memiliki kemampuan untuk menerapkannya; serta mendapatkan penguatan atau penghargaan atas setiap perlakunya.

Namun dalam pengaplikasiannya, perubahan sering menghadapi suatu rintangan dan hambatan berupa resistensi dari karyawan. Resistensi terhadap perubahan adalah segala penolakan atau perlawanan terhadap perubahan yang baru diterapkan oleh perusahaan (Oreg, 2003). Resistensi ini muncul karena berbagai faktor seperti ketakutan akan kehilangan pekerjaan, ketidakjelasan arah perubahan, perasaan tidak dilibatkan ataupun perbedaan nilai dan keyakinan pribadi dengan nilai organisasi. Sedangkan menurut Putri & Handoyo, 2014 dalam penelitiannya, Resistensi terhadap perubahan muncul dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah persepsi karyawan mengenai pemenuhan kontrak psikologis yang diberikan oleh organisasinya. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat penting dalam menumbuhkan rasa percaya dan keterlibatan. Handoko (dalam Dian Arifana, 2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pemimpin yang transformasional yang mampu menginspirasi,

memotivasi, dan menjadi teladan bagi bawahannya, terbukti lebih efektif dalam mengelola perubahan daripada pemimpin otoriter.

Dengan begitu, perubahan manajemen tidak hanya membahas tentang strategi dan kebijakan, tetapi juga tentang bagaimana organisasi menciptakan makna baru bagi para anggotanya.

## **2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi (Muis, 2018). Dengan hal tersebut, diharapkan budaya organisasi dapat menumbuhkan jiwa yang menjiwai seluruh perilaku, keputusan dan interaksi di dalam organisasi. Menurut Syihabuddin, 2019 Budaya organisasi dikatakan sebagai seperangkat asumsi dasar atau sistem keyakinan, norma, nilai-nilai yang dikembangkan di dalam sebuah organisasi, yang dijadikan sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku bagi seluruh anggota organisasi untuk menanggulangi masalah-masalah integrase internal dan adaptasi eksternal. Setelah semuanya terbukti berhasil, lalu akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir dan merasakan terhadap berbagai persoalan organisasi.

Secara umum, budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan utama. Yang pertama yaitu artefak, yang merupakan segala sesuatu yang tampak secara fisik seperti logo, seragam, tata ruang kantor atau tradisi kerja. Artefak merupakan representasi luar dari nilai dan keyakinan organisasi. Kedua yaitu nilai yang diikrarkan (espoused values), yang artinya prinsip, tujuan, dan norma yang secara formal dinyatakan oleh organisasi, misalnya nilai integritas, profesionalisme dan kerja sama. Ketiga adalah asumsi dasar (basic assumptions), yaitu keyakinan tak tertulis yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, seperti anggapan bahwa pelanggan adalah prioritas utama atau bahwa kegagalan adalah bagian dari proses pembelajaran. Asumsi dasar ini bersifat paling dalam dan sulit diubah.

Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) mengklasifikasikan suatu kategorisasi yang didasarkan pada basis teoritis yang disebut competing value framework. Adapun kategorisasi tersebut sebagai berikut:

1. Kultur Adhokrasi.  
Nilai utamanya adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Organisasi dengan kultur atau budaya seperti ini biasanya memiliki struktur yang fleksibel dan dinamis. Fokus utamanya adalah penciptaan ide baru, pengembangan produk inovatif serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.
2. Kultur Market.  
Suatu kultur yang berorientasi kepada hasil (result oriented), di mana nilai-nilai yang dianggap penting adalah daya saing (competitiveness) dan produktivitas. Budaya ini terbilang efektif dalam menciptakan organisasi yang angresif dan kompetitif, namun sering menimbulkan tekanan tinggi bagi karyawannya.
3. Kultur Hierarki.

Nilai yang dianggap penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. Biasanya, organisasi dengan kultur atau budaya seperti ini memiliki struktur birokratis dengan pembagian tugas yang jelas, aturan yang formal, dan sistem pengawasan yang kuat.

#### 4. Kultur Klan

Kultur ini adalah suatu kultur yang sangat menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih seperti sebuah keluarga besar ketimbang entitas ekonomi. Organisasi dengan budaya klan ini biasanya lebih adaptif terhadap perubahan karena adanya rasa saling memiliki yang kuat.

Budaya organisasi sendiri terbentuk dalam perjalanan panjang dan pengalaman bersama. Nilai-nilai tertentu bertahan karena dianggap membantu organisasi mencapai keberhasilan. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas (Wahjono, 2022). Budaya juga diperkuat dalam proses sosialisasi, ritual, dan cerita organisasi yang diwariskan dari generasi ke generasi karyawan. Namun, justru karena mengakar kuat inilah budaya sering menjadi hambatan saat perubahan diperlukan. Budaya yang terlalu hirarkis misalnya, dapat menghambat inovasi dan inisiatif individu. Sebaliknya, budaya yang terbuka terhadap pembelajaran dan kesalahan justru mendorong organisasi untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan.

Budaya organisasi memegang peran penting dalam menggerakkan organisasi dengan baik (Salain & Wardana, 2014). Maka dari itu, dalam mengubah budaya organisasi bukanlah hal yang mudah. Namun, setiap individu dalam organisasi menyadari dan mengetahui bahwa budaya organisasi perlu mengikuti perkembangan zaman untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan kemajuan organisasi (Kurnia et al., 2023). Perubahan itu harus dilakukan secara bertahap dan berfokus pada pembentukan makna baru, bukan sekadar mengubah simbol ataupun slogan. Perubahan budaya sejatinya terjadi ketika anggota organisasi bersama-sama belajar cara baru untuk berfikir dan bertindak melalui pengalaman nyata. Oleh karena itu, perubahan manajemen yang tidak memahami struktur budaya beresiko gagal karena tidak menyentuh akar perilaku organisasi.

### 3. Keterkaitan Perubahan Manajemen Dan Budaya Organisasi.

Budaya organisasi dan perubahan manajemen memiliki hubungan yang cukup erat dan bersifat timbal balik. Di satu sisi, budaya organisasi dapat menjadi fondasi kuat yang mendukung keberhasilan perubahan. Di sisi lain, budaya juga dapat menjadi tantangan besar ketika nilai-nilai yang berlaku bertolak belakang dengan arus perubahan. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai "mesin pendorong" atau justru "rem penghambat" dalam proses transformasi.

Perubahan budaya tidaklah sederhana: ini melibatkan pembentukan kembali perilaku dan ini merupakan tantangan manajemen perubahan yang

besar, membutuhkan tenaga dan waktu dari para stakeholder (Mulianingsih, 2020). Ketika organisasi ingin melakukan perubahan, langkah awal yang perlu diperhatikan adalah memahami kondisi budaya yang ada. Hal ini sering disebut diagnosis budaya. Dengan megetahui nilai-nilai, norma dan keyakinan yang hidup dalam organisasi, manajemen dapat merancang strategi perubahan yang sesuai dengan karakter budaya tersebut. Contohnya, dalam dunia organisasi yang menganut budaya kuat terhadap hierarki, pendekatan top down mungkin lebih efektif, sedangkan dalam organisasi yang terbiasa dengan partisipasi, pendekatan bottom up lebih disarankan.

Ketika membentuk suatu budaya organisasi, hal penting yang perlu diperhatikan adalah bagaimana menerjemahkan budaya yang akan diinjeksi kedalam suatu organisasi (Tambunan & Anwar, 2019). Artinya, setiap perubahan yang telah diterapkan harus menjadi bagian dari identitas organisasi agar dapat bertahan lama. Hal ini dapat dilakukan dengan simbolisasi, ritual, dan perilaku teladan dari pimpinan yang mencerminkan nilai-nilai baru.

Selain itu, budaya juga memengaruhi cara karyawan memaknai perubahan. Dalam budaya yang menekankan keterbukaan dan pembelajaran, perubahan sering dianggap sebagai peluang untuk berkembang. Namun dalam budaya yang cenderung tertutup dan takut risiko, perubahan dapat dipandang sebagai ancaman. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang empatik menjadi faktor penting untuk menjembatani kesenjangan tersebut.

Penelitian-penelitian kualitatif banyak menunjukkan bahwa perubahan yang berhasil biasanya terjadi ketika organisasi tidak memaksakan perubahan dari luar, tetapi menumbuhkan perubahan dari dalam — melalui pembelajaran bersama, dialog antaranggota, dan pengalaman nyata yang menumbuhkan kesadaran baru. Dengan demikian, manajemen perubahan yang efektif adalah yang mampu memadukan pendekatan struktural dengan pendekatan kultural.

Dalam kerangka ini, budaya organisasi bukan hanya latar belakang tempat perubahan terjadi, melainkan juga menjadi arena di mana makna-makna baru diciptakan. Proses perubahan sejati bukan sekadar mengganti sistem atau prosedur, tetapi menanamkan nilai-nilai baru ke dalam kesadaran kolektif organisasi. Oleh karena itu, perubahan dan budaya organisasi harus dipandang sebagai dua sisi dari satu mata uang — saling berinteraksi, saling membentuk, dan saling memperkuat dalam membangun keberlanjutan organisasi.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (library research). Pendekatan ini dipilih dan digunakan untuk memahami secara mendalam tentang makna, konteks, serta keterkaitan antara dua konsep utama, yaitu bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan manajemen perubahan. Fokus penelitian bukan pada pengukuran

numerik, melainkan pada interpretasi konsep, pemahaman fenomena dan penarikan makna dari hasil hasil penelitian terdahulu.

Metode studi literatur dalam penelitian ini dilakukan dengan membaca dan menganalisis sumber-sumber ilmiah melalui penelusuran literatur primer dan sekunder, seperti: Buku-buku teori manajemen dan perilaku organisasi; Artikel jurnal akademik nasional dan internasional; Skripsi, tesis, atau disertasi yang relevan; serta Publikasi ilmiah lainnya yang membahas tema manajemen perubahan dan budaya organisasi.

Sumber-sumber tersebut diperoleh melalui pencarian di berbagai database dan platform ilmiah seperti Google Scholar, ResearchGate, dan repository universitas.

## **Hasil dan Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan tidak hanya ditentukan oleh strategi struktural, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi. Budaya yang adaptif cenderung mendukung inovasi, komunikasi terbuka, dan kolaborasi. Sebaliknya budaya yang kaku dan hierarkis sering kali menimbulkan resistensi terhadap perubahan.

### **1. Gambaran Umum Kajian**

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai literatur seperti buku teori, jurnal akademik, maupun penelitian terdahulu, ditemukan bahwa manajemen perubahan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang saling memengaruhi dalam menentukan keberhasilan transformasi organisasi. Perubahan tidak hanya dipahami sebagai kegiatan administratif atau penerapan kebijakan baru, tetapi sebagai proses sosial dan psikologis yang menyentuh nilai, norma, dan cara berpikir seluruh anggota organisasi.

Beberapa penelitian menegaskan bahwa keberhasilan perubahan bergantung pada sejauh mana strategi perubahan sejalan dengan budaya organisasi yang telah ada. Apabila budaya organisasi mendukung nilai-nilai inovasi, keterbukaan, dan kerja sama, maka perubahan akan lebih mudah diterima. Sebaliknya, jika budaya organisasi masih didominasi oleh hierarki yang kaku dan resistensi terhadap ide baru, maka perubahan cenderung menghadapi hambatan.

Dengan demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas manajemen perubahan tidak dapat dilepaskan dari pemahaman terhadap konteks budaya organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pondasi yang membentuk cara individu memaknai perubahan serta menentukan tingkat penerimaan mereka terhadap transformasi yang dilakukan oleh manajemen.

### **2. Budaya Organisasi sebagai Landasan Perubahan**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang mengatur perilaku anggota organisasi dalam bekerja. Berdasarkan teori Edgar

Schein, budaya terdiri atas tiga lapisan utama: artefak (yang terlihat), nilai yang diikrarkan (yang dinyatakan secara eksplisit), dan asumsi dasar (yang tidak disadari tetapi mengarahkan perilaku). Lapisan terdalam inilah yang sering menjadi penghambat atau pendorong perubahan.

Melalui kajian terhadap teori *Competing Values Framework* oleh Cameron dan Quinn, diperoleh pemahaman bahwa terdapat empat tipe budaya organisasi yang memiliki pengaruh berbeda terhadap proses perubahan, yaitu budaya klan, adhocracy, market, dan hierarki.

- Budaya klan (clan culture) menekankan kerja sama, kekeluargaan, dan keterlibatan anggota. Organisasi dengan budaya ini lebih mudah menerima perubahan karena memiliki rasa kebersamaan dan saling percaya.
- Budaya adhocracy berorientasi pada kreativitas dan inovasi. Organisasi dengan budaya ini lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan karena terbuka terhadap ide dan percobaan baru.
- Budaya pasar (market culture) berorientasi pada hasil dan kompetisi. Perubahan diterima sejauh mendukung peningkatan kinerja dan efisiensi.
- Budaya hierarki (hierarchy culture) menekankan stabilitas, struktur, dan prosedur. Dalam budaya ini, perubahan perlu dilakukan secara bertahap dengan pendekatan formal agar tidak menimbulkan kebingungan.

Dari berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa tipe budaya organisasi memengaruhi cara organisasi menghadapi perubahan. Budaya yang fleksibel (klanik dan adhocracy) mendukung inovasi dan pembelajaran, sementara budaya yang kaku (market dan hierarki) memerlukan pendekatan perubahan yang lebih berhati-hati dan terencana.

### 3. Dinamika Hubungan antara Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi

Manajemen perubahan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang saling memperkuat dan saling mempengaruhi. Budaya organisasi menjadi dasar penerimaan terhadap perubahan, sementara manajemen perubahan menjadi sarana untuk memperbarui dan memperkuat budaya organisasi.

Dalam praktiknya, perubahan sering kali gagal karena strategi yang buruk, tetapi karena kurangnya kesesuaian antara strategi perubahan dan nilai budaya organisasi. Perubahan yang memaksa anggota organisasi meninggalkan nilai yang mereka anggap penting akan menimbulkan resistensi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap nilai dan keyakinan kolektif harus menjadi titik awal dalam setiap upaya perubahan.

Penelitian Menda et al. (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perubahan manajerial. Demikian pula, Husni (2023) menegaskan bahwa model manajemen perubahan seperti ADKAR hanya efektif bila diterapkan dalam lingkungan budaya yang mendukung. Artinya, manajemen perubahan yang tidak memperhatikan nilai dan

keyakinan organisasi berisiko hanya menghasilkan perubahan sementara, bukan transformasi jangka panjang.

Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi mesin pendorong bagi keberhasilan perubahan. Namun, bila nilai-nilai yang tertanam sudah tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan, budaya juga bisa menjadi rem penghambat. Dalam kondisi seperti ini, manajemen perubahan perlu dilakukan secara hati-hati melalui pendekatan komunikasi, pelibatan, dan teladan dari pimpinan agar nilai-nilai baru dapat diterima tanpa menimbulkan konflik.

#### **4. Peran Kepemimpinan, Komunikasi, dan Partisipasi**

Kepemimpinan menjadi faktor sentral dalam menghubungkan manajemen perubahan dan budaya organisasi. Pemimpin yang memiliki gaya transformasional mampu memberikan arah, menumbuhkan kepercayaan, serta menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai baru. Pemimpin yang berorientasi pada manusia, bukan hanya sistem, akan lebih berhasil dalam mengajak anggota organisasi untuk berubah bersama.

Selain itu, komunikasi yang terbuka dan konsisten sangat penting untuk mengurangi ketidakpastian dan kecemasan selama proses perubahan. Karyawan perlu memahami alasan mengapa perubahan dilakukan, manfaatnya bagi organisasi, serta dampaknya terhadap peran mereka.

Partisipasi aktif karyawan juga terbukti meningkatkan rasa memiliki terhadap hasil perubahan. Ketika anggota organisasi dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan, mereka tidak lagi melihat perubahan sebagai perintah dari atas, tetapi sebagai hasil dari upaya kolektif.

Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan yang empatik, komunikasi yang jelas, dan partisipasi aktif akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi perubahan yang berkelanjutan.

#### **5. Pembelajaran dari Hasil Kajian**

Dari berbagai literatur yang dikaji, dapat disimpulkan bahwa perubahan sejati dalam organisasi tidak hanya terjadi di tingkat struktur dan strategi, tetapi juga di tingkat nilai dan perilaku. Organisasi yang berhasil berubah adalah organisasi yang mampu menumbuhkan budaya pembelajaran (*learning culture*) — yaitu budaya yang mendorong refleksi, keberanian mencoba hal baru, dan penerimaan terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses peningkatan.

Dalam konteks ini, manajemen perubahan yang efektif tidak bersifat memaksa, melainkan membimbing. Pemimpin harus berperan sebagai fasilitator yang menciptakan ruang bagi pembelajaran dan dialog. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan komunikasi terbuka akan menjadi modal utama bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan dan budaya organisasi merupakan dua aspek yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Keberhasilan perubahan dalam organisasi sangat bergantung pada sejauh mana strategi perubahan mampu selaras dengan nilai-nilai budaya yang telah ada.

Budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap pembelajaran akan mempermudah proses perubahan. Sebaliknya, budaya yang kaku dan menolak inovasi akan menjadi penghambat utama dalam implementasi kebijakan baru. Kepemimpinan transformasional, komunikasi yang efektif, dan partisipasi anggota organisasi menjadi faktor penentu dalam membangun keselarasan antara budaya dan perubahan.

Perubahan yang berkelanjutan tidak hanya membutuhkan perencanaan strategis, tetapi juga transformasi nilai dan perilaku. Dengan demikian, perubahan sejati hanya dapat terjadi ketika organisasi tidak hanya mengubah sistemnya, tetapi juga mengubah cara berpikir, berperilaku, dan berinteraksi antar anggotanya.

## **Daftar Pustaka**

Dian Arifana. (2015). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember. *Relasi Jurnal Ekonomi*, 11(2).

Dumanauw<sup>1</sup>, I. P., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Manajemen Perubahan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Emba*, 6(4), 2398 – 2407.

Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi. *Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11.

Gunawan, R. D., Suryono, R. R., & Purwanto, I. (2010). Analisa Perubahan Manajemen Dalam Implementasi Si/Ti Pada Perguruan Tinggi Abc. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*, 2010(Snati), 1907–5022.

Husni, M. A. (2023). Model Manajemen Perubahan Untuk Implementasi Sistem Informasi. *Jrime : Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 202–219.

Kurnia, D., Toyibah, E. H., Ma’arif, M. N., Ribcha, P., & Purkon, U. (2023). Konsep Budaya Organisasi Dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajianilmu Sosialmultidisiplin*, 1(3), 386–392.

Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi*. Penerbit Salemba Empat.

Menda, J. F., Tewal, B., & Sendow, G. M. (2018). Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Rsud Bitung). *Jurnal Emba*, 6(4), 2578 – 2587.

Muis, M. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 1(1).

Mulianingsih, S. (2020). Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi. *Jurnal Papatung*, 3(3).

Oreg, S. (2003). Resistance To Change: Developing An Individual Differences Measure. *Journal Of Applied Psychology*. *Journal Of Applied Psychology*, 88(4), 680–93.

Prastyani, D. (2020). Modul Manajemen Perubahan Dan Pengembangan (Ebm 513): Model Perubahan Kurt Lewin Dan John Kotter. *Universitas Esa Unggul*. <Https://Esaunggul.Ac.Id>

Putri, N. R. A., & Handoyo, S. (2014). Perbedaan Resistensi Terhadap Perubahan Ditinjau Dari Generasi Kohort Dan Pemenuhan Kontrak Psikologis Pada Karyawan Pt. Telkom Area Surabaya Metro (Witel Jatimsuramadu). *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 3(1).

Salain, P. P. P., & Wardana, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kanwil Pt. Pegadaian (Persero) Denpasar). *Journal Article // Buletin Studi Ekonomi*, 19(1).

Syafitri, L. N. H. (2024). Kontribusi Teori Perubahan Kurt Lewin Terhadap Transformasi Belajar. *Jurnal Pendidikan Tunas Bangsa*, 2(2), 37–50.

Syihabuddin, M. A. (2019). Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Dalam Perspektif Islam. *Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 11(2), 110–119.

Tambunan, M. R. U. D., & Anwar, R. (2019). Transformasi Budaya Organisasi Otoritas Perpajakan Indonesia Menghadapi Era Ekonomi Digital. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 3(2).

Wahjono, S. I. (2022). Budaya Organisasi. *Universitas Muhammadiyah Surabaya*.