

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT RESISTENSI PERUBAHAN DALAM ORGANISASI MODERN

Oleh:

**Adhetiya Dwi Evriani<sup>1</sup>**

**Nadia Adelia Sabilla<sup>2</sup>**

**Riza Adelia Suryani<sup>3</sup>**

Universitas Sriwijaya

Alamat: JL. Raya Palembang - Prabumulih No.KM. 32, Indralaya Indah, Kec.  
Indralaya, Kabupaten Ogan Ilir, Sumatera Selatan (30862).

Korespondensi Penulis: [adwievriani@gmail.com](mailto:adwievriani@gmail.com), [nadiaadelia03@gmail.com](mailto:nadiaadelia03@gmail.com),  
[rizaadeliasuryani@fisip.unsri.ac.id](mailto:rizaadeliasuryani@fisip.unsri.ac.id).

**Abstract.** This study aims to analyse how organisational culture influences the level of resistance to change in the context of modern organisations that continue to experience dynamics due to technological developments and increased competition. Organisational change often elicits resistance from employees, especially when the process creates uncertainty, role ambiguity, and low levels of trust in management. Through a systematic literature review, this study found that organisational cultures that are rigid, hierarchical, and do not provide space for participation tend to reinforce resistance to change, thereby hindering innovation, reducing flexibility, and slowing down the strategic adaptation process. Conversely, an organisational culture that is oriented towards innovation, collaboration, open communication, and transparency can significantly reduce employee resistance, while creating a work environment that supports effective transformation. The study's findings confirm that the success of change management is highly dependent on the alignment of change strategies with organisational cultural characteristics. Therefore, organisations are advised to proactively build an adaptive, participatory, and transparent culture. Further research could examine the quantitative influence of cultural dimensions on resistance to change through empirical or experimental approaches.

Received November 06, 2025; Revised November 23, 2025; December 11, 2025

\*Corresponding author: [adwievriani@gmail.com](mailto:adwievriani@gmail.com)

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT RESISTENSI PERUBAHAN DALAM ORGANISASI MODERN

**Keywords:** *Organizational culture, Resistance to change, Change management, Innovation, Adaptation.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana budaya organisasi mempengaruhi tingkat resistensi terhadap perubahan dalam konteks organisasi modern yang terus mengalami dinamika akibat perkembangan teknologi dan meningkatnya persaingan. Perubahan organisasi kerap memunculkan resistensi dari karyawan, terutama ketika proses tersebut menimbulkan ketidakpastian, ketidakjelasan peran, serta rendahnya tingkat kepercayaan terhadap manajemen. Melalui metode tinjauan pustaka sistematis, penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang kaku, hierarkis, dan kurang memberikan ruang bagi partisipasi cenderung memperkuat resistensi perubahan, sehingga menghambat inovasi, mengurangi fleksibilitas, dan memperlambat proses adaptasi strategis. Sebaliknya, budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi, kolaborasi, komunikasi terbuka, dan transparansi mampu secara signifikan menurunkan resistensi karyawan, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung transformasi yang efektif. Hasil studi menegaskan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat bergantung pada keselarasan strategi perubahan dengan karakteristik budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk secara proaktif membangun budaya yang adaptif, partisipatif, dan transparan. Penelitian selanjutnya dapat menguji pengaruh kuantitatif dimensi budaya terhadap resistensi perubahan melalui pendekatan empiris maupun eksperimental.

**Kata Kunci:** Budaya organisasi, Resistensi perubahan, Manajemen perubahan, Inovasi, Adaptasi.

## LATAR BELAKANG

Kondisi terkini menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor krusial yang memengaruhi dinamika perubahan, di mana budaya yang kaku, hierarkis, atau tidak transparan dapat menjadi pemicu resistensi utama terhadap ide-ide baru dan fleksibilitas organisasi, sementara budaya yang kuat dan adaptif dapat menjadi pendorong inovasi (Rorensia and Sholihah 2025). Oleh karena itu, permasalahan penelitian utama yang diangkat adalah bagaimana budaya organisasi memengaruhi tingkat resistensi perubahan

di dalam organisasi modern, serta faktor-faktor budaya apa saja yang berperan dalam memicu atau meredam resistensi tersebut. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka sistematis agar saat menganalisis pengaruh suatu budaya organisasi terhadap resistensi perubahan dalam organisasi modern, dan bertujuan untuk menganalisis hubungan ini serta mengidentifikasi faktor-faktor budaya yang memfasilitasi atau menghambat proses perubahan, sehingga dapat memberikan kontribusi teoritis dan panduan praktis bagi manajemen.

Secara khusus, penelitian ini akan mendalami peran nilai-nilai budaya suatu organisasi dalam mengelola implementasi perubahan, serta bagaimana nilai-nilai tersebut dapat dikembangkan untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan adaptasi organisasi terhadap lingkungan yang dinamis (Salsabila and Marselina 2025). Studi ini juga akan mengkaji bagaimana karakteristik budaya adaptif, seperti keterbukaan terhadap ide-ide baru, fleksibilitas, dan fokus pada pembelajaran berkelanjutan, dapat dibentuk untuk memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Selain itu, penelitian ini akan menganalisis strategi yang efektif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, dengan mempertimbangkan pentingnya keselarasan budaya antara elemen konten dan proses perubahan strategis. Dengan demikian, tujuan akhir dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam mengintegrasikan budaya organisasi yang kuat dengan inisiatif manajemen perubahan, guna memastikan keberhasilan transformasi berkelanjutan dan meminimalisir dampak negatif dari resistensi karyawan.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan fondasi penting yang membentuk nilai, norma, serta pola perilaku dalam suatu organisasi. Konsep ini dipahami sebagai kumpulan asumsi dasar yang diciptakan kelompok dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal dan menjaga keselarasan internal, yang kemudian dibagikan kepada anggota baru sebagai acuan dalam berpikir dan merasakan (Salsabila and Marselina 2025). Selain itu, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang menjadi ciri khas suatu organisasi dan berperan membantu manajer serta pegawai dalam menafsirkan dan menangani masalah yang muncul (Sollu, Anggiani, and Sharlysollugmailcom 2025).

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT RESISTENSI PERUBAHAN DALAM ORGANISASI MODERN**

Menurut para ahli, budaya organisasi terdiri atas keyakinan, nilai, serta asumsi yang dianut secara kolektif, dan biasanya berakar dari visi serta pengaruh para pendiri yang membentuk kebiasaan dan ideologi awal organisasi (Juliawati, Anastasyah, and Cindy 2024) ; (Rizal and Mukhti 2024) . Adapun karakteristik budaya organisasi meliputi dorongan untuk berinisiatif, keberanian mengambil risiko, fokus pada hasil, serta perhatian terhadap detail Seluruh aspek tersebut berperan dalam membentuk perilaku kerja, meningkatkan kinerja pegawai, serta membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan dan mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

## **Resistensi Perubahan**

Perubahan adalah keniscayaan dalam organisasi modern yang didorong oleh evolusi teknologi, persaingan sengit, dan ekspektasi pelanggan yang terus berkembang (Salsabila and Marselina 2025). Namun, proses perubahan ini sering diiringi oleh resistensi dari karyawan, yang didefinisikan sebagai tantangan internal seperti ketidakpastian, ketakutan terhadap hal baru, kurangnya pemahaman tentang arah perubahan, dan tekanan psikologis untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda.

Penyebab utama resistensi meliputi ketidakamanan dan keraguan tentang masa depan, ketakutan akan tuntutan baru atau kegagalan, serta ketidakpercayaan terhadap manajemen akibat kurangnya transparansi atau komunikasi yang buruk (Salsabila and Marselina 2025). Jika resistensi ini tidak dikelola secara efektif, ia dapat secara signifikan menurunkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Bahkan, struktur hierarki yang kaku dalam budaya organisasi dapat memicu resistensi terhadap inovasi, terutama dari tingkat bawah, karena membatasi fleksibilitas dan ide-ide baru.

## **Hubungan Budaya Organisasi dan Resistensi Perubahan**

Hubungan antara budaya organisasi dan resistensi perubahan adalah sangat erat dan saling memengaruhi, di mana budaya dapat menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan manajemen perubahan. Budaya yang kaku dan tidak adaptif sering menjadi penghambat utama transformasi organisasi, karena struktur hierarki yang ketat dapat menolak ide-ide inovatif dari tingkat bawah (Sollu et al. 2025). Sebaliknya, budaya yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan akan lebih mudah menerima dan beradaptasi dengan perubahan. Nilai-nilai seperti transparansi, integritas,

dan komunikasi terbuka secara signifikan dapat mengurangi resistensi dengan membangun kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap tujuan perubahan (Salsabila and Marselina 2025).

Keberhasilan manajemen perubahan bergantung pada sejauh mana budaya organisasi mampu mendukung transisi tersebut. Budaya yang kondusif, yang menyeimbangkan produktivitas dengan kesejahteraan pegawai, berperan penting dalam mencegah kelelahan serta tekanan kerja yang dapat menimbulkan resistensi, sehingga proses peningkatan organisasi dapat berlangsung secara berkelanjutan dan tetap sejalan dengan nilai-nilai Perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang digunakan ialah dengan metode tinjauan pustaka untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap resistensi perubahan dalam organisasi modern. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami konsep, teori, dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian dari literatur yang ada.

Proses SLR meliputi identifikasi pertanyaan penelitian, pencarian literatur secara sistematis menggunakan kata kunci seperti "budaya organisasi" dan "resistensi perubahan" pada database akademik, seleksi studi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, ekstraksi data relevan, serta analisis dan sintesis temuan untuk menghasilkan pemahaman komprehensif. Hasil analisis akan disajikan secara deskriptif untuk memperkuat landasan teori dan membandingkan temuan yang ada.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat resistensi perubahan dalam organisasi modern menunjukkan keterkaitan yang erat dan kompleks. Berdasarkan tinjauan pustaka sistematis yang telah dilakukan, dapat diidentifikasi beberapa temuan kunci yang mengilustrasikan bagaimana budaya organisasi dapat memfasilitasi atau menghambat proses perubahan.

### **Peran Budaya Organisasi dalam Adaptasi dan Inovasi**

Budaya organisasi merupakan kumpulan asumsi dasar yang dirumuskan, ditemukan, atau dibangun oleh suatu kelompok ketika mereka berupaya menahan

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT RESISTENSI PERUBAHAN DALAM ORGANISASI MODERN**

tantangan adaptasi eksternal dan penyelarasan internal (Salsabila and Marselina 2025). Budaya ini berfungsi sebagai sistem makna bersama yang dianut seluruh anggota, sehingga menjadi pembeda antara satu organisasi dengan yang lain, sekaligus menjadi pedoman bagi karyawan maupun manajer dalam memahami dan menangani konsep, permasalahan, atau situasi yang muncul. Dengan demikian, budaya organisasi mempunyai kontribusi besar dalam mendorong efektivitas kinerja baik bagi organisasi maupun para pegawainya.

Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan menghadapi tantangan bisnis. Nilai-nilai yang diterapkan dalam budaya organisasi menjadi pedoman bagi karyawan dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah (Gunawan et al. 2025). Budaya yang mendukung kreativitas dan kolaborasi dapat mendorong munculnya inovasi yang berkelanjutan. Dengan budaya yang adaptif, perusahaan dapat lebih cepat merespons tantangan dan peluang di pasar global. Budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, kreativitas, dan keberanian dalam mengambil risiko yang terukur sangat penting bagi perusahaan untuk tetap fleksibel dan responsif terhadap dinamika eksternal, seperti perubahan teknologi dan globalisasi (Gunawan et al. 2025).

Peningkatan kerja sama antar pegawai juga menjadi salah satu manfaat dari penguatan budaya organisasi, karena mendorong pertukaran pengetahuan dan pengalaman yang pada akhirnya mempercepat lahirnya inovasi. Budaya organisasi yang kondusif dapat mengoptimalkan kinerja melalui peningkatan motivasi serta kepuasan kerja karyawan, sekaligus membangun suasana kerja yang lebih produktif dan dinamis berkat dukungan terhadap inovasi dan kolaborasi (Nugraha and Muchtar 2025).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya mencerminkan nilai-nilai perusahaan, tetapi juga menjadi pedoman sosial dalam interaksi antar individu, di mana pegawai cenderung menyesuaikan tindakan mereka dengan nilai-nilai yang dijunjung dalam organisasi, seperti kolaborasi maupun inovasi. Sebagai kerangka kerja yang komprehensif, budaya organisasi juga menetapkan standar dan ekspektasi yang memandu tindakan serta keputusan seluruh anggota, baik secara individu maupun kolektif. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dari yang lain dan menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi. Oleh karena itu, pengembangan budaya suatu organisasi menjadi

penting dalam strategis untuk memperkuat daya saing perusahaan di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

### **Faktor-faktor Budaya Organisasi Pemicu Resistensi Perubahan**

Manajemen perubahan merupakan aspek penting dalam pengembangan organisasi modern yang dinamis. Namun, proses perubahan seringkali menghadapi berbagai tantangan, terutama yang berkaitan dengan resistensi dari karyawan (Salsabila and Marselina 2025) . Resistensi ini dapat berasal dari ketidakpastian, ketakutan akan hal baru, atau bahkan ketidakpercayaan terhadap manajemen (Salsabila and Marselina 2025).

Perubahan juga dapat menimbulkan tantangan internal, seperti resistensi pegawai terhadap sistem baru, kurangnya pemahaman terhadap arah perubahan, hingga tekanan psikologis dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang berubah (Wibhawa et al. 2025). Beberapa anggota mungkin merasa tidak nyaman atau tidak yakin dengan pendekatan kepemimpinan transformasional yang lebih terbuka dan partisipatif, atau mengalami ketidakpastian terkait peran dan tanggung jawab mereka dalam lingkungan baru.

Budaya organisasi yang kaku dan tertutup terhadap perubahan dapat menghambat proses inovasi dan adaptasi, sehingga perusahaan berisiko tertinggal dalam persaingan (Gunawan et al. 2025). Struktur organisasi yang sangat berjenjang sering memicu penolakan terhadap upaya inovasi, terutama pada tingkatan karyawan yang lebih rendah, karena dapat menghambat penerimaan ide-ide baru dan membatasi fleksibilitas. Etika yang terlalu formal bisa menghalangi keberanian untuk mengambil risiko atau membuat terobosan kreatif, dan kebebasan berinovasi tanpa struktur dapat menimbulkan kritik publik atau kegagalan produk (Rorensia and Sholihah 2025). Ketidaksesuaian budaya organisasi yang statis dengan kebutuhan organisasi yang dinamis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan juga menjadi hambatan (Heryanto 2023). Hal ini menciptakan urgensi bagi pemimpin untuk memahami akar penyebab penolakan karyawan dan mengimplementasikan strategi manajemen perubahan yang tepat.

Upaya ini meliputi pembentukan kembali perilaku karyawan yang membutuhkan investasi waktu dan tenaga dari seluruh pemangku kepentingan (Mulianingsih n.d.) . Organisasi harus budaya yang fleksibel dan siap menerima gagasan-gagasan baru dalam menahan resistensi, serta mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT RESISTENSI PERUBAHAN DALAM ORGANISASI MODERN**

keputusan agar tumbuh rasa memiliki terhadap perubahan yang dilakukan (Basuki et al. 2023).

Penting juga untuk menyediakan saluran komunikasi yang efektif guna mengklarifikasi tujuan dan manfaat perubahan, sehingga mengurangi kesalahpahaman dan membangun kepercayaan di antara seluruh anggota organisasi (Utami n.d.). Kesalahpahaman ini kerap timbul akibat organisasi mengabaikan keberagaman budaya dan nilai-nilai karyawan, yang pada akhirnya menjadi faktor resistensi signifikan. Kegagalan dalam membangun budaya yang terbuka dan komunikatif dapat menjadi penghambat utama implementasi perubahan (Putri Ramadhani and Hendra Ibrahim 2023). Oleh karena itu, penyesuaian nilai-nilai budaya organisasi sangat diperlukan untuk memungkinkan manajemen perubahan yang efektif. Salah satu resistensi krusial muncul ketika nilai-nilai bersama dalam organisasi tidak lagi selaras dengan nilai-nilai yang mampu mendorong efektivitas organisasi, khususnya dalam situasi yang dinamis dan penuh perubahan (Ruffiah and Muhsin 2018).

Ketidakmampuan suatu organisasi, ketika perubahan muncul agar bisa beradaptasi dengan pasar dan teknologi akibat budaya yang kaku dapat menjadi penghalang adaptasi terhadap inovasi. Selain itu, struktur birokrasi yang hierarkis dan sentralistik dalam organisasi publik, seringkali dengan banyak lapisan pengambilan keputusan, secara signifikan memperlambat implementasi ide-ide baru dan mengurangi inisiatif pegawai (Habibani & Frinaldi, 2025). Hal ini diperparah oleh resistensi terhadap perubahan yang sering kali dipicu oleh ketidakpastian, kebiasaan lama, dan kurangnya kepercayaan terhadap manfaat perubahan, yang semuanya dapat menghambat upaya transformasi budaya organisasi. Upaya untuk mengatasi resistensi ini memerlukan pendekatan yang sistematis, termasuk komunikasi yang efektif dan berkelanjutan untuk membangun konsensus di antara anggota organisasi mengenai agenda perubahan.

### **Strategi Mengurangi Resistensi melalui Penguatan Budaya Organisasi**

Nilai budaya organisasi memiliki peran krusial dalam membentuk pola sikap dan perilaku karyawan, serta menjadi acuan dalam proses pengambilan keputusan harian dan dalam menjalin interaksi antarpegawai (Salsabila and Marselina 2025). Oleh karena itu, nilai-nilai budaya organisasi dapat menjadi faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam implementasi manajemen perubahan. Perbaikan

organisasi tidak akan berhasil dan berkelanjutan dalam jangka panjang jika tidak diselaraskan dengan budaya organisasi suatu perusahaan. Perubahan ini harus dirancang untuk menyesuaikan nilai-nilai budaya organisasi dengan visi strategis perusahaan dan tantangan eksternal (Hidayati et al. 2024).

Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara budaya organisasi dan manajemen perubahan, diharapkan dapat ditemukan strategi yang lebih efektif untuk mengatasi resistensi dan mendorong keberhasilan perubahan. Budaya organisasi yang membuat karyawan nyaman dapat mendorong proses perubahan menjadi lebih mudah (Salsabila and Marselina 2025).

Komunikasi yang baik memiliki peran yang signifikan dalam mereduksi penolakan terhadap perubahan dan mendorong penerapan inovasi dalam organisasi, karena dapat meminimalkan rasa tidak pasti serta kekhawatiran yang mungkin timbul (Muhtar et al. 2023). Melalui komunikasi yang transparan dan informatif, organisasi mampu menyampaikan alasan dilakukannya perubahan, memberikan pemahaman mengenai manfaatnya, serta mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Pelibatan seluruh pemangku kepentingan dalam tahap perencanaan hingga pelaksanaan perubahan, disertai dengan penyediaan sumber daya yang memadai, dapat memperkecil hambatan dan membantu pencapaian tujuan perubahan secara lebih optimal. Selain itu, kepemimpinan yang mampu memberikan visi yang jelas dan menggerakkan karyawan turut serta menciptakan atmosfer kerja yang mendukung munculnya gagasan-gagasan inovatif (Muhtar et al. 2023). Pemimpin harus dapat mengelola perubahan dengan bijaksana, memberikan contoh yang konsisten, dan memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan untuk memahami dan mengadopsi nilai-nilai budaya organisasi yang baru (Gunawan et al. 2025).

Pemimpin harus menjadi teladan dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi melalui tindakan dan perilaku nyata, sementara anggota seluruh organisasi juga perlu bekerja bersama serta memiliki komitmen dalam membangun budaya yang positif (Juliawati et al. 2024). Komunikasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pemimpin membentuk budaya organisasi, karena melalui koordinasi visi dan misi secara aktif, pemimpin dapat membantu menyatukan tujuan individu dengan tujuan Perusahaan (Nugraha and Muchtar 2025). Lebih jauh lagi, kepemimpinan yang

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT RESISTENSI PERUBAHAN DALAM ORGANISASI MODERN**

efektif menjadi pendorong utama dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya kepada seluruh anggota organisasi melalui keteladanan, komunikasi yang transparan, serta kebijakan yang mendukung. Secara khusus, kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan untuk terlibat dalam proses perubahan, memunculkan inisiatif, serta menumbuhkan pola berpikir inovatif (Mulianingsih n.d.). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membimbing individu untuk mengambil inisiatif dan berpikir kreatif selama proses perubahan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat resistensi perubahan dalam organisasi modern, secara langsung menjawab tujuan penelitian untuk menganalisis hubungan ini dan mengidentifikasi faktor-faktor kuncinya. Secara ilmiah, tinjauan pustaka sistematis ini menyintesis pengetahuan yang ada, menyoroti bahwa budaya yang kaku, hierarkis, dan kurang adaptif secara fundamental meningkatkan resistensi terhadap inovasi dan perubahan, sehingga menghambat fleksibilitas dan kemampuan organisasi untuk merespons dinamika eksternal. Sebaliknya, budaya yang secara aktif mendorong inovasi, kolaborasi, komunikasi terbuka, transparansi, serta kesejahteraan karyawan secara signifikan mengurangi resistensi dan memfasilitasi proses adaptasi dan transformasi yang berhasil.

Temuan ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan manajemen perubahan secara intrinsik terkait dengan keselarasan antara strategi perubahan dan karakteristik spesifik budaya organisasi. Hal ini memberikan justifikasi ilmiah yang kuat untuk memprioritaskan penilaian dan pengembangan budaya dalam setiap inisiatif perubahan, dengan potensi penerapan yang luas di berbagai organisasi modern yang berupaya mengimplementasikan perubahan yang sukses, baik itu perubahan teknologi, struktural, maupun strategis, dengan memahami bahwa menumbuhkan budaya kepercayaan dan komunikasi terbuka dapat mengurangi resistensi yang didorong oleh ketidakpastian. Untuk penelitian di masa mendatang, sangat disarankan bagi organisasi untuk secara proaktif mengevaluasi dan mengembangkan budaya organisasi yang dicirikan oleh adaptabilitas, transparansi, dan inovasi, yang mencakup pembentukan lingkungan yang

mendorong komunikasi terbuka, membangun kepercayaan, dan memberikan ruang bagi inisiatif serta ide-ide baru.

## DAFTAR REFERENSI

- Basuki, Nanang, Politeknik Pelayaran Surabaya, Manajemen Sumber, And Daya Manusia. 2023. “Artikel Mengoptimalkan Modal Manusia : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk.” *Jurnal Ilmiah Manajemen* 4(2):182–92.
- Gunawan, Nadia, Wildan Anshori Hasibuan, Eli Timo Sinaga, And Tania Kunata Solin. 2025. “Strategi Pengembangan Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.” *Madani : Jurnal Ilmiah Multidisipliner Madani*: 3(1):1134–39. Doi:<Https://Doi.Org/10.5281/Zenodo.14710137>.
- Heryanto, Tanto. 2023. “Fakultas Ekonomi Universitas Putra, Indonesia.” *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam* 03(01). Doi:<Https://Jurnal.Unsur.Ac.Id/Elecosy/Index>.
- Hidayati, Tetra, Nurul Huda, Aulia Nursabila, Jahara Salina, Dini Tyas, And Siti Rachmaniyah. 2024. “Neraca Neraca.” *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi* 1192:573–83. Doi:<Http://Jurnal.Kolibi.Org/Index.Php/Neraca>.
- Juliawati, Dina Dwi, Putri Adelia Anastasyah, And Agustin Hanivia Cindy. 2024. “Membangun Budaya Organisasi Yang Positif Untuk Mendukung Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.” *Mamen (Jurnal Manajemen)* 3(2):109–20. Doi:<10.55123/Mamen.V3i2.3471>.
- Muhtar, Nuralifa Salsabila, Jumawan, Hadita, Rifqi Ramadhan, And Rifqi Galuh Putra R. 2023. “Sentri : Jurnal Riset Ilmiah.” *Sentri: Jurnal Riset Ilmiah* 2(11):4745–49. Doi:<Ejournal.Nusantaraglobal.Ac.Id/Index.Php/Sentri Manajemen>.
- Mulianingsih, Sunasih. N.D. “Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi.” *Jurnal Papatung* 3(3):42–52.
- Nugraha, Risman, And Abdul Haris Muchtar. 2025. “Peran Budaya Organisasi Dalam Membentuk Perilaku Dan Kinerja Pegawai.” *Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi* 3:369–83. Doi:<Https://Doi.Org/10.61132/Observasi.V3i1.1142>.

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT RESISTENSI PERUBAHAN DALAM ORGANISASI MODERN**

- Putri Ramadhani, And Hendra Ibrahim. 2023. "Etika Dan Tanggung Jawab Sosial Pada Bisnis Internasional Sebagai Peranan Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat." *Jurnal Riset Manajemen* 2(1):179–87. Doi:10.54066/Jurma.V2i1.1360.
- Rizal, Ahmad Saiful, And Nurudin Mukhti. 2024. "Menjelajahi Makna Budaya Organisasi." *Jurnal Ilmiah Kajian Multidisipliner* 8(5):571–81.
- Rorensia, Jennie, And Iska Nadiyatus Sholihah. 2025. "Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Digitalisasi Pada Cv Duta Bintang Utama." *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*. Doi:<Https://Doi.Org/10.55606/Jimek.V5i2.6117>.
- Ruffiah, And Muhsin. 2018. "Economic Education Analysis Journal." *Economic Education Analysis* 7(3):1162–76. Doi:<Http://Journal.Unnes.Ac.Id/Sju/Index.Php/Eeaj>.
- Salsabila, Annisa, And Resya Dwi Marselina. 2025. "Peran Nilai Nilai Budaya Organisasi Dalam Pelaksanaan Manajemen Perubahan Pada." *Jamek (Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi Dan Kewirausahaan)* 05(02):359–65.
- Sollu, Sharly, Sarfilianty Anggiani, And Email Sharlysollugmailcom. 2025. "Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis Peran Budaya Organisasi Dalam Membentuk Perilaku Organisasi Di Kepolisian : Studi Pada Polda Metro Jaya Universitas Trisakti , Indonesia Pendahuluan Kepolisian Merupakan Institusi Warga Negara ( Indrayani .)" *Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis* 5(2).
- Utami, Pri. N.D. "Artikel Transformasi Administrasi Publik : Inovasi Dan Adaptasi Menuju Efisiensi Dan Pelayanan Publik." *Jurnal Papatung* 6(2):1–9.
- Wibhawa, Harie, Adolf Bastian, Richa Afriana Munthe, Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, And Universitas Lancang Kuning. 2025. "Peran Budaya Organisasi Dan Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Pegawai Bpjs." *Jurnal Mahasiswa Magister Manajemen* 2(3):414–21. doi:<https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE>.