

Dampak Perubahan Struktur Organisasi terhadap Pengalaman Karyawan pada PT XYZ

Ahmed Robulla Sakti*, Novdyan Suryadi, Ovalia Rukmana
Universitas Bakrie, Indonesia
Email: ahmedrobullasakti@yahoo.com*, novdyan@gmail.com,
Ovalia.rukmana@bakrie.ac.id

Keywords:

organizational restructuring, employee experience, phenomenology, intrinsic motivation, mutual cooperation.

Abstract

Organizational restructuring is commonly implemented by companies to improve operational efficiency, strengthen business growth, and adapt to digital transformation. However, such changes often create resistance, role uncertainty, and psychological pressure among employees. This study aims to analyze employees' subjective experiences in facing organizational restructuring at PT XYZ, particularly related to initial resistance, adaptation processes, intrinsic motivation, and socio-cultural dynamics emerging during the restructuring process. The study employed a qualitative approach using Colaizzi's descriptive phenomenological design. Data were collected through in-depth interviews and participatory observations involving eleven informants directly affected by the organizational changes. Data analysis was conducted through stages of reduction, categorization, meaning formulation, theme development, and member checking validation. The findings revealed that employees experienced an unfreezing phase characterized by anxiety, career uncertainty, workflow changes, and loss of previous roles. During the changing phase, employees gradually adapted through managerial communication, competency training, coaching, and peer support. The refreezing phase was marked by the emergence of new intrinsic motivation, stronger team solidarity, and new work initiatives. The study concludes that the culture of mutual cooperation and effective organizational communication play significant roles in accelerating employee adaptation and supporting the success of organizational restructuring at PT XYZ.

Kata Kunci:

perubahan struktur organisasi, pengalaman karyawan, komunikasi organisasi, manajemen perubahan, motivasi kerja..

Abstrak

Perubahan struktur organisasi merupakan strategi yang umum dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat pertumbuhan bisnis, dan menyesuaikan diri terhadap transformasi digital. Namun, perubahan tersebut sering menimbulkan resistensi, ketidakpastian peran, dan tekanan psikologis bagi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman subjektif karyawan dalam menghadapi perubahan struktur organisasi di PT XYZ, khususnya terkait resistensi awal, proses adaptasi, motivasi intrinsik, dan dinamika sosial budaya yang muncul selama restrukturisasi organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi deskriptif Colaizzi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif terhadap sebelas informan yang terdampak langsung oleh perubahan organisasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi, kategorisasi, formulasi makna, pengembangan tema, dan validasi data melalui member check. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan mengalami fase unfreezing berupa kecemasan, ketidakpastian karier, perubahan alur kerja, dan kehilangan peran lama. Pada tahap changing, karyawan mulai beradaptasi melalui komunikasi manajemen, pelatihan kompetensi, coaching, dan dukungan antarpegawai. Tahap refreezing ditandai dengan

munculnya motivasi intrinsik baru, peningkatan solidaritas tim, dan inisiatif kerja baru. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa budaya gotong royong dan komunikasi organisasi yang efektif menjadi faktor penting dalam mempercepat adaptasi serta keberhasilan perubahan organisasi di PT XYZ.

PENDAHULUAN

Perubahan struktur organisasi menjadi salah satu strategi yang banyak diterapkan perusahaan modern untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat daya saing, dan menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi digital serta tuntutan industri yang semakin kompleks. Dalam sektor jasa keuangan dan perbankan, restrukturisasi organisasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan posisi dan fungsi kerja, tetapi juga menyangkut transformasi budaya organisasi, pola komunikasi, dan mekanisme pengambilan keputusan. Fenomena ini semakin relevan seiring meningkatnya digitalisasi proses bisnis yang mendorong perusahaan melakukan penyesuaian rasio sumber daya manusia antara unit supporting dan unit bisnis. Menurut (Robbins & Judge, 2019), perubahan organisasi sering memunculkan resistensi akibat ketidakpastian peran, rasa kehilangan, dan kekhawatiran terhadap masa depan karier karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan restrukturisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi organisasi, tetapi juga oleh bagaimana pengalaman subjektif karyawan selama proses perubahan berlangsung.

Dalam konteks industri perbankan, perubahan struktur organisasi sering dilakukan sebagai bagian dari strategi transformasi digital untuk meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan bisnis. PT XYZ mengalami perubahan struktur organisasi karena adanya ketidakseimbangan rasio pegawai antara unit supporting dan unit bisnis dibandingkan standar best practice bank besar kategori BUKU IV yang menempatkan komposisi ideal sebesar 65–70% pada unit bisnis dan 30–35% pada unit supporting. Sebelum reorganisasi dilakukan, jumlah pegawai pada unit supporting hampir mendekati jumlah pegawai pada unit bisnis sehingga dinilai kurang optimal dalam mendukung peningkatan pendapatan perusahaan. Perubahan tersebut menyebabkan berbagai pengalaman psikologis dan sosial pada karyawan, seperti kehilangan peran lama, rotasi jabatan, perubahan alur kerja, ketidakpastian karier, hingga penurunan kenyamanan kerja. Situasi ini menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi tidak hanya berdampak pada sistem kerja, tetapi juga memengaruhi kondisi emosional dan pengalaman kerja individu secara mendalam.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi sering memunculkan resistensi karyawan apabila tidak disertai komunikasi dan dukungan manajemen yang efektif. (Ku, 2025) dalam systematic literature review terhadap 90 studi menemukan bahwa komunikasi yang buruk, minim transparansi, dan kurangnya dialog memperburuk penolakan karyawan terhadap perubahan organisasi. Penelitian (Aregawi & Vijaya, 2023) pada organisasi pemerintah di Ethiopia menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses perubahan meningkatkan kepuasan kerja dan penerimaan terhadap restrukturisasi. Sementara itu, penelitian (University of KwaZulu-Natal, 2021) menegaskan bahwa restrukturisasi yang tidak direncanakan dengan baik dapat memunculkan ketidakpastian karier serta menurunkan motivasi kerja. Selain itu, penelitian (Roslan & Othman, 2024) pada sektor publik Malaysia menemukan bahwa pengalaman emosional

karyawan selama perubahan dipengaruhi oleh kualitas komunikasi organisasi dan dukungan kepemimpinan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman subjektif karyawan menjadi aspek penting dalam keberhasilan manajemen perubahan organisasi.

Penelitian mengenai pengalaman karyawan selama restrukturisasi organisasi juga semakin berkembang dalam konteks transformasi digital dan budaya kerja modern. (Hybrid Work Transformation Review, 2024) menunjukkan bahwa kesiapan psikologis dan kemampuan adaptasi karyawan menjadi faktor penting dalam keberhasilan perubahan organisasi di era kerja hibrida. (Widyastuti & Pramudyo, 2024) menjelaskan bahwa strategi komunikasi yang terbuka dan partisipatif mampu mengurangi resistensi karyawan dalam proses transformasi digital perusahaan di Indonesia. Selain itu, (Susanto & Wijaya, 2025) menemukan bahwa manajer menengah pada sektor perbankan Indonesia mengalami tekanan psikologis yang cukup tinggi selama restrukturisasi karena adanya perubahan target kerja, penyesuaian kompetensi, dan ketidakjelasan peran baru. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada aspek kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, atau resistensi perubahan secara umum, sehingga belum banyak yang mengeksplorasi pengalaman subjektif karyawan secara mendalam melalui pendekatan fenomenologi deskriptif.

Kesenjangan penelitian terletak pada masih terbatasnya kajian yang mengungkap dinamika psikologis dan sosial karyawan selama proses perubahan struktur organisasi pada sektor perbankan Indonesia, khususnya yang dikaji melalui perspektif fenomenologi. Penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga kurang mampu menggambarkan makna pengalaman subjektif karyawan selama menghadapi fase resistensi, adaptasi, dan pembentukan motivasi baru. Selain itu, kajian mengenai pengaruh budaya lokal seperti gotong royong dan solidaritas tim sebagai faktor pendukung keberhasilan perubahan organisasi masih sangat terbatas. Padahal, budaya kolektif masyarakat Indonesia memiliki potensi besar dalam membentuk dukungan sosial dan mempercepat proses adaptasi organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menggali pengalaman hidup karyawan secara lebih mendalam untuk memahami bagaimana perubahan organisasi dimaknai dan dijalani oleh individu dalam konteks sosial budaya lokal.

Urgensi penelitian ini semakin penting mengingat keberhasilan restrukturisasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target bisnis, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan menjaga stabilitas psikologis dan kesejahteraan karyawan. Perubahan organisasi yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan stres kerja, menurunkan loyalitas, mengurangi produktivitas, bahkan meningkatkan turnover intention. Sebaliknya, manajemen perubahan yang berorientasi pada manusia dapat menciptakan motivasi intrinsik baru, meningkatkan kohesi tim, dan memperkuat budaya kerja positif. Penelitian ini menjadi relevan karena memberikan pemahaman empiris mengenai bagaimana komunikasi manajemen, pelatihan kompetensi, coaching, dan dukungan sosial antarpegawai dapat membantu proses transisi organisasi berjalan lebih efektif. Temuan penelitian ini juga penting sebagai dasar penyusunan strategi manajemen perubahan yang lebih adaptif dan humanis pada industri perbankan di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan pada pengungkapan pengalaman subjektif karyawan PT XYZ dalam menghadapi perubahan struktur organisasi melalui pendekatan fenomenologi deskriptif Colaizzi dengan menempatkan budaya gotong royong sebagai faktor moderasi penting dalam proses adaptasi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman karyawan dalam menghadapi resistensi awal, kondisi psikologis selama perubahan, proses adaptasi bertahap, dinamika sosial budaya lokal, munculnya motivasi intrinsik baru, serta pola komunikasi manajemen selama restrukturisasi organisasi. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen perubahan dan perilaku organisasi dalam konteks budaya Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan dalam merancang strategi restrukturisasi yang lebih efektif, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan sehingga perubahan organisasi dapat berjalan secara berkelanjutan dan produktif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain Fenomenologi Deskriptif. Pendekatan fenomenologi dipilih karena bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan pengalaman subjektif yang dialami oleh individu-individu (karyawan) mengenai fenomena sentral (perubahan struktur organisasi).

Secara spesifik, penelitian ini berlandaskan pada Fenomenologi Deskriptif yang diprakarsai oleh (Colaizzi, 1978), sebuah pendekatan yang menekankan pada analisis langkah demi langkah untuk mengidentifikasi esensi dari pengalaman yang dilaporkan partisipan melalui transkrip wawancara.

Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dan observasi partisipatif. Penentuan partisipan dalam penelitian ini menggunakan teknik Purposive Sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan tujuan penelitian dan kriteria tertentu yang relevan dengan fenomena yang diteliti. Teknik ini memastikan bahwa informan yang dipilih adalah mereka yang memiliki pengalaman hidup yang kaya dan relevan dengan perubahan struktur organisasi di PT XYZ.

Penelitian ini melibatkan sebelas (11) informan kunci, yang diidentifikasi sebagai Informan A, B, C, D, E, F, G dan H dengan berbagai level jabatan pada unit kerja yang mengalami restrukturisasi organisasi. Jumlah ini dinilai memadai untuk mencapai saturasi data dalam konteks studi fenomenologi, di mana fokus utamanya adalah kedalaman pengalaman subjektif. Informan tersebut dipilih karena memenuhi kriteria inklusi untuk memastikan relevansi pengalaman mereka terhadap studi fenomenologi ini, antara lain :

Status Karyawan: Merupakan karyawan aktif pada level manajerial dan non-manajerial yang terdampak langsung oleh perubahan struktur organisasi di PT XYZ.

Durasi Pengalaman: Telah menjalani proses pasca-restrukturisasi minimal 3 (tiga) bulan, untuk memastikan pengalaman resistensi, adaptasi, dan refreezing sudah terbentuk.

Kesediaan Berbagi: Bersedia dan mampu untuk menceritakan secara rinci pengalaman subjektif mereka terkait perubahan (memiliki kapasitas reflektif yang baik).

Berikut data yang berhasil dikumpulkan melalui hasil wawancara mendalam dan observasi partisipatif.

Tabel 1. Karakteristik Informan dan Pengalaman Utama Perubahan Struktur Organisasi di PT XYZ

Informan	Jabatan	Jumlah Orang	Lama Bekerja	Pengalaman Utama Perubahan
A	Kanwil	2	± 25 tahun	Kehilangan peran lama Pindah unit kerja Rotasi jabatan Perubahan alur kerja Penurunan target awal Ketidakpastian karier Adaptasi regulasi baru Interaksi tim berubah Penurunan fasilitas Tetap optimis/produktif Saling menguatkan Kebersamaan Sepenanggungan Membuat inisiatif baru Tidak bisa tidur
B	Deputy Kanwail	2	± 25 tahun	Kehilangan peran lama Pindah unit kerja Rotasi jabatan Perubahan alur kerja Penurunan target awal Ketidakpastian karier Adaptasi regulasi baru Interaksi tim berubah Penurunan fasilitas Tetap optimis/produktif Saling menguatkan Kebersamaan Sepenanggungan Membuat inisiatif baru Menunggu Assigment Tidak bisa tidur
C	Kepala Divisi/Group Head	1	± 26 tahun	Kehilangan peran lama Pindah unit kerja Pelatihan kompetensi baru Perubahan alur kerja Ketidakpastian karier Adaptasi regulasi baru Tetap optimis/produktif Saling menguatkan Kebersamaan sepenanggungan

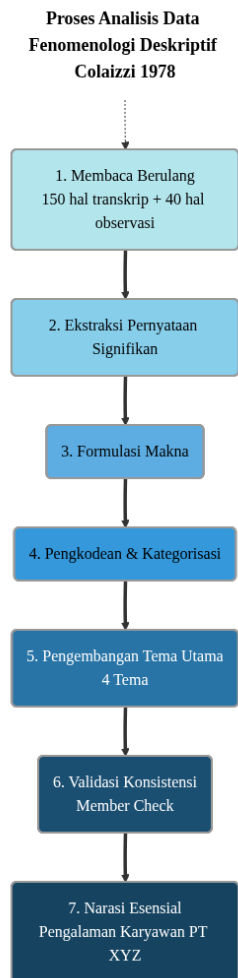
Informan	Jabatan	Jumlah Orang	Lama Bekerja	Pengalaman Utama Perubahan
				Membuat inisiatif baru Ingin pensiun Tidak bisa tidur
D	Departement Head	1	± 28 tahun	Kehilangan peran lama Pindah unit kerja Pelatihan kompetensi baru Rotasi jabatan Perubahan alur kerja Adaptasi regulasi baru Interaksi tim berubah Penurunan fasilitas Tetap optimis Tidak bisa tidur
E	Team Leader	2	± 10 tahun	Kehilangan peran lama Pindah unit kerja Pelatihan kompetensi baru Perubahan alur kerja Adaptasi regulasi baru Interaksi tim berubah Ketidakpastian karier Tetap Optimis
F	Officer	1	± 6 tahun	Kehilangan peran lama Pindah unit kerja Pelatihan kompetensi baru Perubahan alur kerja Adaptasi regulasi baru
G	Pelaksana	1	± 6 tahun	Pindah unit kerja Perubahan alur kerja Penurunan target awal Ketidakpastian karier Beban kerja bertambah
H	Kepala Cabang	1	20 tahun	Kehilangan peran lama Pindah unit kerja Rotasi jabatan Perubahan alur kerja Model Target kerja berubah Ketidakpastian karier Adaptasi regulasi baru Interaksi tim berubah Beban kerja berkurang Subject kerja berubah Fasilitas berubah Tidak bisa tidur

Source: Primary Data from In-depth Interviews and Participatory Observation (2025)

Analisis Data Kualitatif

Pendekatan yang digunakan dalam analisis data kualitatif adalah fenomenologi deskriptif Colaizzi. Proses analisis dilakukan secara sistematis dalam tujuh tahapan mendasar untuk mengidentifikasi esensi pengalaman partisipan, sejalan dengan prinsip reduksi, kategorisasi, dan interpretasi data kualitatif (mengacu pada model sejenis seperti Miles & Huberman).

Flowchart proses analisis data fenomenologi deskriptif Colaizzi (1978) sudah dibuat secara profesional.



Analisis data mengikuti tujuh tahap fenomenologi deskriptif Colaizzi (1978), yang diterapkan secara sistematis pada 150 halaman transkrip wawancara dan 40 halaman catatan observasi:

- 1) **Membaca berulang** transkrip dan catatan lapangan untuk pemahaman holistik.
- 2) **Ekstraksi pernyataan signifikan** terkait pengalaman perubahan struktur organisasi.
- 3) **Formulasi makna** (misalnya: "Posisi hilang, gelisah malam" → *Kecemasan Peran*).
- 4) **Pengkodean dan kategorisasi** (kode "Kecemasan", "Gelisah" → kategori *Resistensi Awal*).
- 5) **Pengembangan tema utama** (*Resistensi Awal, Adaptasi Bertahap, Motivasi Intrinsik, Gotong Royong*).
- 6) **Validasi konsistensi** tema terhadap data asli melalui *member check*.
- 7) **Narasi esensial** yang menggambarkan pengalaman subjektif karyawan PT XYZ

Perubahan organisasi pada PT XYZ terjadi dikarenakan program digitalisasi dan terdapat rasio keseimbangan jumlah pegawai pada unit supporting dan bisnis yang belum ideal, dimana berdasarkan best practice (kondisi ideal) bank besar (buku IV) yaitu 65-70% unit bisnis dan 30-35% unit supporting. Sebelum reorganisasi dilakukan jumlah persentase pegawai pada unit supporting hampir mendekati persentase jumlah pegawai pada unit bisnis yang menjadi ujung tombak dalam memperoleh pendapatan bagi perusahaan, sehingga dalam rangka meningkatkan pertumbuhan bisnis yang berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan dan telah dilakukannya digitalisasi pada beberapa proses bisnis

sehingga diperlukan perubahan struktur organisasi dengan ratio jumlah persentase pegawai pada unit bisnis dan supporting yang secara bertahap menuju keseimbangan yang ideal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT XYZ berdiri pada tahun 1998 sebagai bank besar (buku IV) mengalami perubahan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan pertumbuhan bisnis dan pendapatan melalui penyesuaian dan rotasi pegawai pada unit kerja supporting ke unit kerja bisnis sesuai best practice bank besar (buku IV) yaitu 65-70% unit bisnis dan 30-35% unit supporting.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori yang disampaikan oleh Lewin's (1951) change model dengan tahapan unfreezing-changing-refreezing, menunjukkan bahwa pengalaman karyawan dalam menghadapi perubahan struktur organisasi bersifat dinamis. Pada tahap awal (unfreezing), resistensi muncul sebagai bentuk mekanisme pertahanan diri. Namun, dengan adanya komunikasi yang jelas dan dukungan manajemen, karyawan mampu beradaptasi.

Berikut hasil analisis fenomenologi terhadap 11 informan mengonfirmasi model Lewin:

- o Unfreezing: Resistensi awal dengan kecemasan, ketidakpastian karier, kekuatiran output yang dihasilkan oleh pengganti tidak maksimal, kompetensi pegawai pengganti yang masih kurang, gelisah malam, adaptasi regulasi baru, interaksi tim berubah, penurunan fasilitas.

- o Changing: Adaptasi bertahap melalui komunikasi manajemen, training, assignment pekerjaan baru, coaching, saling menguatkan sesama karyawan, merasakan sepenanggungan, self motivation, lunch bersama

- o Refreezing: Motivasi intrinsik baru, tetap produktif, membuat inisiatif baru, terlibat dalam pekerjaan lain.

- o Faktor kunci: Gotong royong sebagai buffer psikologis mempercepat refreezing 2-3 bulan.

Dari hasil temuan ini sejalan dengan teori Lewin (1951) tentang unfreezing–changing–refreezing, di mana perubahan organisasi memerlukan proses pelepasan kebiasaan lama, transisi, dan pembentukan kebiasaan baru. Selain itu, motivasi intrinsik terbukti lebih berperan dalam jangka panjang dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Tahap Unfreezing: Resistensi Awal dan Ketidakpastian

Tahap ini bertujuan mempersiapkan individu atau organisasi untuk berubah dengan ciri menyadarkan adanya masalah atau ketidakefektifan kondisi lama (untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis dan pendapatan bagi perusahaan terdapat kondisi yang belum ideal pada rasio jumlah pegawai di unit supporting dan bisnis berdasarkan best practice bank besar (buku IV) yaitu 65-70% unit bisnis dan 30-35% unit supporting), menggoyahkan kebiasaan, norma, dan pola pikir lama, membangun motivasi dan kesiapan untuk berubah

Pada tahap Unfreezing dalam model Lewin, perubahan cenderung ditolak karena manusia secara alami nyaman dengan status quo. Pada tahap ini karyawan menunjukkan rasa cemas, ketidakpastian karier, pindah ke unit kerja lain, perubahan alur kerja, interaksi tim berubah, adaptasi aturan dari atasan baru, beberapa karyawan merasa kehilangan identitas peran dalam organisasi, hingga sampai menyebabkan gelisah pada tidur malam hari.

Tahap Changing: Adaptasi Bertahap dan Pencarian Motivasi

Pada tahap ini perubahan baru mulai diimplementasikan secara nyata dengan kondisi perubahan struktur, system, kebijakan atau perilaku, terjadi proses belajar dan adaptasi serta ketidakpastian dan kebingungan yang masih mungkin terjadi, Transisi ke tahap Changing ditandai dengan upaya adaptasi bertahap yang dilakukan karyawan. Pada fase ini, pengalaman subjektif bergerak dari penolakan ke penerimaan, didorong oleh pendampingan, coaching, komunikasi manajemen berkelanjutan, pelatihan kompetensi dan pengembangan SDM (elemen Kotter) yang membuka peluang peran baru dan membantu mereka menyesuaikan diri dengan struktur baru. Pada tahap ini, peran pemimpin sangat krusial untuk memberikan arahan dan mengurangi kecemasan selama proses transisi.

Tahap Refreezing: Motivasi Intrinsik Baru dan Penguatan Perubahan

Tahap ini bertujuan menetapkan perubahan sebagai kondisi baru yang stabil dengan ciri : perilaku dan sistem baru menjadi kebiasaan, iIntegrasi perubahan ke dalam budaya organisasi, penguatan melalui reward, regulasi, dan SOP. Pada tahap ini karyawan berhasil menemukan makna baru dari perubahan tersebut, dimana perubahan membuka peluang rotasi jabatan dan pengembangan kompetensi serta karyawan yang berorientasi pada pengembangan diri lebih cepat menemukan motivasi intrinsik.

Faktor Pendorong Refreezing: Gotong Royong dan Solidaritas Tim

Temuan kunci penelitian ini, menemukan adanya Dinamika Sosial Lokal (Gotong Royong), beroperasi sebagai faktor pendorong yang secara signifikan mempercepat keberhasilan tahap Refreezing, dimana solidaritas antar karyawan meningkat karena menghadapi ketidakpastian bersama. Temuan ini memoderasi dampak negatif perubahan. Kutipan penting dari salah satu informan (Gotong Royong): “Kami saling bantu. Kalau satu orang jatuh, yang lain mengangkat. Ini yang membuat kami kuat, bukan karena manajemen.”

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perubahan struktur organisasi di PT XYZ menimbulkan pengalaman yang dinamis bagi karyawan, dimulai dari fase resistensi awal berupa kecemasan, ketidakpastian peran, dan perubahan pola kerja, kemudian berkembang menuju proses adaptasi bertahap melalui komunikasi manajemen, pelatihan kompetensi, coaching, serta dukungan sosial antarpegawai, hingga akhirnya membentuk motivasi intrinsik baru dan penguatan solidaritas tim. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan restrukturisasi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan struktural perusahaan, tetapi juga oleh pendekatan manajemen perubahan yang humanis dan budaya gotong royong yang berfungsi sebagai penyangga psikologis dalam mempercepat proses adaptasi karyawan. Temuan ini memperkuat teori perubahan organisasi Lewin dan Kotter dalam konteks budaya kerja Indonesia, khususnya pada sektor perbankan yang sedang mengalami transformasi digital. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat komunikasi organisasi yang transparan, serta menyediakan dukungan psikologis dan pengembangan kompetensi selama proses restrukturisasi berlangsung. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan objek penelitian pada berbagai sektor industri dan menggunakan pendekatan mixed methods

atau longitudinal agar mampu menggambarkan perubahan pengalaman karyawan secara lebih komprehensif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aregawi, M., & Vijaya, G. (2023). Effects of Organisational Restructuring on Employees
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage Publications
- Ku, H. L. (2025). Difficulties in organizational restructuring: A systematic literature review. *Asia Pacific Journal of Management*, 42(1), 112–135. <https://doi.org/10.1007/s10490-024-09876-5>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Moustakas, C. (2021). **Phenomenological research methods** (Reprint ed.). Sage Publications. (Original work published 1994)
- Nel, D. M., & Van Niekerk, A. (2022). Gain or loss? A conceptual framework of employee well-being during change. **South African Journal of Human Resource Management**, 20, Article a1234. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1234>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Roslan, N. A., & Othman, N. (2024). Organizational change resistance among Malaysian public sector employees: A phenomenological study. **International Journal of Public Administration**, 47(3), 189-204. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2256789>
- Sari, D. P., & Supriyanto, A. S. (2023). Gotong royong culture as moderator in organizational change acceptance: Case study in Indonesian manufacturing firms. **Jurnal Manajemen Indonesia**, 23(2), 145-162. <https://doi.org/10.25124/jmi.v23i2.4567>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2022). **Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research** (2nd ed.). Sage Publications.
- Susanto, A. B., & Wijaya, T. (2025). Middle managers' lived experiences during restructuring: Indonesian banking sector perspective. **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam**, 11(1), 78-95. <https://doi.org/10.20885/jebi.vol11.iss1.art6>
- University of KwaZulu-Natal. (2021). **Impact of organisational restructuring on employees** [Institutional repository report]. <https://repository.ukzn.ac.za/handle/10413/19234>
- Widyastuti, R. N., & Pramudyo, A. (2024). Communication strategies in managing employee resistance during digital transformation: Phenomenological insights from Indonesian SMEs. **Jurnal Komunikasi Indonesia**, 13(1), 34-52. <https://doi.org/10.7454/jki.v13i1.5678>
- Satisfaction at Work Place with Reference to Ministry of Peace, Ethiopia. *Journal of Management (JOM)*, 10(1), 1–13.