

Strategi Crisis Leadership dan Manajemen Risiko dalam Pengambilan Keputusan Strategis Pasca Perubahan Struktural Organisasi X: Sebuah Studi Literatur

Andini Nurhayati Dewi^{1*}, Luthfia Khairunnissa Hutami², Aos Kuswandi³

^{1,2,3} Universitas Muhammadiyah Indonesia

*Email Korespondensi: andiniaraadewi@gmail.com

Abstrak

Perubahan struktural organisasi sering kali memicu kerentanan operasional dan krisis komunikasi internal. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) untuk menganalisis strategi *crisis leadership* berbasis manajemen risiko dalam memandu pengambilan keputusan strategis pasca-perubahan struktur. Analisis disintesis dari berbagai literatur ilmiah bereputasi terkait model perubahan Kotter, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), dan manajemen risiko. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan empatik, jaminan keselamatan psikologis, dan integrasi instrumen risiko (*Risk Register*) sangat krusial dalam meredakan resistensi transisi. Penelitian ini menghasilkan model integratif sirkular sebagai panduan praktis pengambilan keputusan saat transisi organisasi.

Kata Kunci: Krisis Kepemimpinan, Manajemen risiko, Pengambilan keputusan strategis, Model Kotter, SCCT

Abstract

Organizational structural changes often trigger operational vulnerabilities and internal communication crises. This study uses a literature review method to analyze risk management-based crisis leadership strategies in guiding strategic decision-making after structural changes. The analysis is synthesized from various reputable scientific literature related to Kotter's change model, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), and risk management. The synthesis results show that empathetic leadership, psychological safety assurance, and integration of risk instruments (*Risk Register*) are crucial in easing transition resistance. This study produces a circular integrative model as a practical guide for decision-making during organizational transitions.

Keyword: Crisis leadership, Risk management, Strategic decision-making, Kotter's model, SCCT.

PENDAHULUAN

Dalam era ketidakpastian ekonomi global yang kompleks, kemampuan organisasi untuk bertahan menghadapi krisis telah menjadi kompetensi kritis bagi kesuksesan jangka panjang. Transformasi struktural seringkali merupakan respons yang dipilih organisasi untuk meningkatkan efisiensi, adaptabilitas, dan daya saing di pasar yang terus berubah. Secara teoritis, restrukturisasi organisasi dirancang untuk menciptakan struktur yang lebih ramping, meningkatkan agility pengambilan keputusan, dan memaksimalkan sumber daya manusia melalui penyelarasan yang lebih baik antara tujuan strategis dan kapabilitas operasional (Hitt *et al.*, 2019). Kondisi ideal yang diharapkan dari sebuah transformasi struktural mencakup peningkatan efisiensi operasional sebesar 15-25 persen, pengurangan duplikasi fungsi administratif, peningkatan kepuasan karyawan melalui kejelasan peran dan tanggung jawab, serta akselerasi inovasi produk dan layanan. Panduan best practice dari Harvard Business Review dan penelitian dari Boston Consulting Group menunjukkan bahwa 70 persen dari inisiatif restrukturisasi organisasi yang direncanakan dengan matang berhasil

mencapai target finansial mereka dalam tahun pertama implementasi (Kotter, 2015; Sirkin *et al.*, 2018).

Namun demikian, praktik di lapangan menunjukkan realitas yang jauh berbeda. Survei terbaru yang dilakukan oleh McKinsey & Company terhadap 3.000 eksekutif perusahaan di Asia-Pasifik mengungkapkan bahwa hanya 35 persen transformasi organisasi mencapai hasil yang diharapkan, sementara 45 persen mengalami implementasi yang tertunda atau tidak sesuai rencana, dan 20 persen justru mengakibatkan penurunan kinerja yang signifikan (Bughin *et al.*, 2021). Data ini mencerminkan bahwa dimensi manusia termasuk resistensi perubahan, krisis kepercayaan, dan gaya kepemimpinan yang tidak adaptif sering kali menjadi faktor penghambat yang lebih krusial dibandingkan perencanaan teknis semata. Fenomena yang sering terjadi selama periode restrukturisasi mencakup peningkatan ketidakpastian di kalangan karyawan yang menciptakan voluntary turnover tinggi, penurunan engagement dan produktivitas karena ambiguitas peran, fragmentasi komunikasi, konflik internal antar departemen, hingga krisis kepemimpinan apabila pemimpin eksekutif tidak mampu menunjukkan visi yang jelas (Cartwright & Cooper, 2019). Realitas turbulensi setelah restrukturisasi ini terlihat jelas pada sebuah institusi swasta nasional yang berfokus pada penyediaan layanan, yang dalam penelitian ini dirujuk sebagai Organisasi X. Setelah struktur organisasi baru disetujui, terjadi bentrokan budaya kerja dan kecemasan emosional di level staf akibat ketidakpastian informasi (Wicaksono, 2021). Hambatan komunikasi dalam organisasi ini menyebabkan distorsi informasi dan interpretasi negatif di kalangan karyawan (Rismayanti *et al.*, 2020).

Dalam menghadapi krisis transisi yang timbul dari perubahan struktur, organisasi memerlukan fondasi teoritis yang kokoh. Model Delapan Langkah Perubahan yang dikembangkan oleh Kotter menawarkan suatu kerangka kerja yang sistematis untuk membantu tahap transisi, dimulai dengan menciptakan rasa urgensi hingga mengintegrasikan perubahan menjadi bagian dari budaya baru organisasi (Kotter, 2015). Namun, unsur perubahan ini perlu diimbangi dengan strategi komunikasi krisis yang tepat sasaran. Berdasarkan Teori Komunikasi Krisis Situasional (SCCT), tanggapan komunikasi dari pemimpin harus disesuaikan dengan tingkat reputasi dan persepsi ancaman krisis yang dirasakan oleh para pemangku kepentingan internal (Arindra, 2024). Selain aspek komunikasi, dimensi Manajemen Risiko juga menjadi alat penting. Integrasi alat formal seperti Daftar Risiko diperlukan oleh pemimpin krisis untuk mengidentifikasi potensi kenaikan beban kerja, konflik budaya kerja, hingga peningkatan turnover sukarela secara dini (Fauzi *et al.*, 2023). Dengan pemetaan alat ini, proses pengambilan keputusan strategis di saat krisis transisi dapat dilakukan secara terukur dan berdasarkan data yang akurat (Rachmawati *et al.*, 2025).

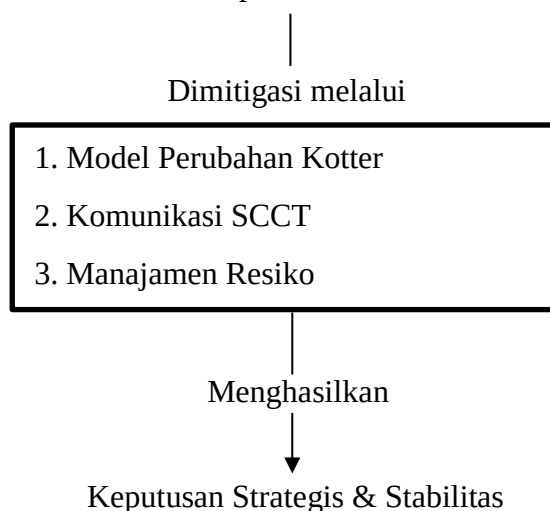
Mayoritas penelitian terdahulu mengenai transformasi organisasi di Indonesia cenderung berfokus pada fase pra-implementasi, seperti evaluasi kesiapan individu untuk berubah (*readiness for change*), atau berfokus pada manajemen perubahan makro secara umum (Agustina & Prasetya, 2018). Namun, terdapat keterbatasan literatur (*research gap*) yang secara spesifik mengintegrasikan peran ganda pemimpin sebagai crisis leader sekaligus manajer risiko pada fase kritis pasca-implementasi yaitu fase adaptasi akut tepat setelah keputusan strategis perubahan struktur disahkan (Sari & Rahyuda, 2021). Padahal, fase transisi ini adalah titik krusial di mana munculnya resistensi, hambatan komunikasi, dan penurunan performa kerja sering kali memuncak menjadi krisis internal baru bagi organisasi. Minimnya kajian yang menghubungkan instrumen manajemen risiko dengan kapabilitas kepemimpinan krisis dalam pengambilan keputusan di masa transisi membuat organisasi sering kali gagap menghadapi dampak ikutan (*aftershocks*) dari perubahan struktur tersebut (Fauzi *et al.*, 2023). Harapan dari penelitian ini adalah mampu menciptakan suatu model pengambilan keputusan sirkular yang dapat diterapkan oleh organisasi saat menghadapi perubahan yang turbulen.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Studi *Literatur* (*Literature Review*). Metode ini dipilih untuk memetakan, mengintegrasikan, dan mengevaluasi secara kritis berbagai literatur ilmiah terkini mengenai peran crisis leadership dan manajemen risiko dalam memandu pengambilan keputusan strategis pasca-perubahan struktural organisasi.

Tahapan pengumpulan informasi sekunder dilakukan dengan menjelajahi basis data jurnal yang memiliki reputasi, seperti Google Scholar, ResearchGate, dan Scopus. Pencarian artikel dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang spesifik antara lain: "kepemimpinan dalam krisis", "manajemen risiko", "pengambilan keputusan strategis", "model Kotter", dan "SCCT". Kriteria untuk artikel yang diikutsertakan dibatasi pada publikasi dalam periode 2018–2025 untuk memastikan bahwa analisis yang dilakukan adalah yang terbaru. Setelah data tersedia, proses analisis data dilakukan dengan memanfaatkan analisis isi. Sintesis teoretis diarahkan untuk menyusun integrasi konseptual yang dicerminkan dalam diagram pada Gambar 1.

Perubahan Struktural → Memicu → Resiko Operasional & Krisis Internal



Gambar 1. Conceptual Framework

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini juga merepresentasikan penjelasan yang berupa penjelasan, gambar, tabel dan lainnya Berdasarkan hasil penelusuran sistematis dan sintesis terhadap literatur-literatur ilmiah terpilih, ditemukan bahwa perubahan struktural organisasi secara konsisten memicu rantai kerentanan baru. Untuk mengatasinya, diperlukan integrasi tiga pilar utama: manajemen risiko sebagai penyedia data mitigasi, langkah-langkah perubahan Kotter sebagai pemandu transisi internal, dan taktik komunikasi SCCT sebagai pelindung reputasi. Hasil identifikasi risiko operasional dan psikososial pasca-restrukturisasi serta tindakan mitigasi strategis yang dirumuskan melalui studi literatur ini diringkas dalam Tabel 1 berikut :

Tabel 1. Matriks Identifikasi Risiko Transisional dan Strategi Kepemimpinan Krisis

Kategori Risiko	Potensi Dampak/Gejala	Model Perubahan (Kotter)	Respon Komunikasi (SCCT)
Operasional & Struktural	Lonjakan beban kerja (<i>loading time</i>), tumpang-tindih	Langkah 5: <i>Empower Broad-Based Action</i>	<i>Instructing Information:</i>

	peran (<i>role ambiguity</i>), dan bottleneck proses bisnis.	(penyesuaian deskripsi kerja dan sistem baru secara fleksibel).	Menyediakan panduan teknis yang jelas mengenai prosedur alur kerja baru.
Psikososial & Budaya	Stres kerja karyawan, benturan budaya, resisiensi internal, dan peningkatan voluntary turnover.	Langkah 4: <i>Communicating the Change Vision</i> (membangun pemahaman visi bersama).	<i>Victim-Centered Response & Empathetic Communication</i> : Mengutamakan keselamatan psikologis karyawan.
Manajerial & Pengambilan Keputusan	keputusan yang lambat, informasi yang bias/terdistorsi, dan kegagalan kepemimpinan menengah.	Langkah 2: <i>Creating the Guiding Coalition</i> (membentuk tim transisi lintas unit yang solid).	<i>Adjusting Information</i> : Memberikan transparansi informasi dan ruang diskusi dua arah secara berkala.

Dinamika Krisis dan Kerentanan Pasca-Perubahan Struktural

Temuan studi ini menunjukkan bahwa fase pasca-perubahan struktural merupakan salah satu periode paling kritis dalam siklus hidup organisasi. Secara teoritis, perubahan struktur dirancang untuk merespons dinamika lingkungan eksternal atau guna mengoptimalkan kapabilitas internal. Restrukturisasi organisasi sering kali dipandang sebagai langkah strategis yang menjanjikan efisiensi biaya, percepatan pengambilan keputusan, dan penyederhanaan alur kerja. Namun, proses transisi dari struktur lama ke struktur baru tidak pernah luput dari gejolak operasional. Hambatan utama yang paling dirasakan oleh anggota organisasi setelah restrukturisasi adalah lonjakan beban kerja yang signifikan akibat pengurangan posisi atau penggabungan beberapa departemen demi efisiensi. Krisis operasional ini dengan cepat bereskalasi menjadi krisis psikologis bagi karyawan. Tuntutan target yang tinggi di tengah keterbatasan waktu pengerjaan (*loading time*) memicu timbulnya stres kerja akibat hilangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) (Wicaksono, 2021). Jika kondisi ini diabaikan oleh manajemen, organisasi akan menghadapi risiko penurunan motivasi kerja yang masif. Karyawan yang berada dalam kondisi stres kronis cenderung mengalami penurunan performa, yang pada akhirnya dapat mengancam stabilitas produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Cartwright & Cooper, 2019). Hambatan struktural ini diperparah oleh adanya kendala teknis, di mana karyawan belum sepenuhnya memahami atau menguasai prosedur kerja baru pada sistem struktural yang telah diubah tersebut. (Nastiti *et al.*, 2025)

Implementasi Strategi Crisis Leadership dalam Mengelola Transisi

Dalam masa transisi dan perubahan struktur organisasi yang penuh ketidakpastian, efektivitas kepemimpinan diuji melalui bagaimana visi perubahan tersebut disampaikan ke seluruh lini organisasi. kepemimpinan yang baik akan membangun kepercayaan diri serta menghalau keraguan karyawan, sementara kepemimpinan yang buruk justru akan memperparah kecemasan, ketakutan, dan resistensi anggota tim di masa perubahan. Melalui keterampilan komunikasi yang efektif, seorang pemimpin tidak hanya menyampaikan visi transformasi secara jernih, melainkan juga menanamkan rasa memiliki tujuan bersama (*shared goals*) di antara sesama anggota tim. (Prihatini, Iswati & Suaedi, 2022)

Selain komunikasi, strategi krusial lainnya adalah menyediakan *Psychological Safety* (Keselamatan Psikologis), dalam fase transisi yang penuh ketidakpastian ini, strategi krusial yang harus diterapkan oleh seorang crisis leader adalah menyediakan *psychological safety* (keselamatan psikologis) di lingkungan kerja (Handoyo & Srimulyani, 2021). Kondisi aman ini memungkinkan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan sistem baru tanpa takut mendapatkan sanksi atau stigma negatif saat melakukan kesalahan penyesuaian di awal transisi. Pemimpin yang efektif tidak akan menggunakan pendekatan punitif (hukuman) terhadap kesalahan-kesalahan awal di masa adaptasi ini. Sebaliknya, pemimpin mengubah kesalahan tersebut menjadi momentum pembelajaran bersama (*learning opportunity*). Dengan menciptakan ruang yang aman secara psikologis, resistensi anggota terhadap struktur baru akan menurun secara signifikan (Setyawan *et al.*, 2024).

Keberhasilan sebuah organisasi dalam menghadapi krisis tidak hanya bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan secara cepat, tetapi juga pada kemampuannya mengelola berbagai risiko yang muncul sebagai konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan krisis (*crisis leadership*) perlu diimbangi dengan manajemen risiko agar setiap keputusan yang dibuat tetap mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi. Pendekatan integratif ini membantu pemimpin mengambil keputusan secara lebih cepat, tepat, dan terarah melalui basis analisis data yang komprehensif (Rachmawati *et al.*, 2025).

Model integratif ini menyatukan instrumen manajemen risiko dengan dua teori utama, yaitu *Kotter's Eight-Step Change Model* dan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Secara prosedural, model ini bekerja melalui siklus dinamis berikut:

TAHAP 1: IDENTIFIKASI KRISIS & ATRIBUSI (Sensor SCCT) | J-Identifikasi tipe krisis & persepsi stakeholders

TAHAP 2: ASESMEN & PEMETAAN RISIKO (Mitigasi Risiko) | - Analisis probabilitas & dampak (Risk Heat Map)

TAHAP 3: FORMULASI & PANDUAN AKSI (Aksi Kotter) | - Implementasi langkah perubahan & komunikasi empati

TAHAP 4: EVALUASI & ADAPTASI KONTINU | - Monitoring efisiensi keputusan & risiko baru

Dengan mengintegrasikan kepemimpinan krisis dan manajemen risiko, organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk menjaga stabilitas operasional di tengah perubahan. Selain mempercepat proses adaptasi terhadap situasi baru, pendekatan ini juga meningkatkan koordinasi antarbagian, memperkuat kepercayaan anggota organisasi terhadap pemimpin, serta mendorong terciptanya pengambilan keputusan yang lebih transparan dan akuntabel. Oleh karena itu, pengambilan keputusan strategis tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah dalam jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. (Rachmawati *et al.*, 2025; Sahara & Putri, 2025)

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan sintesis teoretis yang telah dilakukan, studi ini menarik tiga kesimpulan utama. Pertama, modifikasi struktural pada organisasi secara alami menciptakan kerentanan transisional yang memicu krisis operasional (seperti lonjakan beban kerja dan ambiguitas peran) serta krisis psikososial (seperti stres kerja dan penurunan motivasi). Kedua, implementasi strategi crisis leadership yang berbasis empati dan penyediaan keselamatan psikologis (*psychological safety*) terbukti efektif memitigasi resistensi internal serta menurunkan turnover intention karyawan

selama fase transisi akut. Ketiga, integrasi instrumen manajemen risiko (seperti *Risk Register* dan *Risk Heat Map*) memberikan dasar data ilmiah bagi pemimpin dalam mengambil keputusan strategis yang proaktif dan akuntabel, bukan sekadar reaktif. Sebagai rekomendasi praktis, organisasi yang sedang berada dalam masa transisi disarankan untuk mengadopsi model integratif sirkular yang menyinergikan manajemen risiko, langkah perubahan Kotter, dan komunikasi SCCT demi menjaga resiliensi organisasi jangka panjang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Muhammadiyah Indonesia selaku institusi tempat penulis bernaung yang telah memfasilitasi sarana pendukung dalam penyusunan artikel ini. Apresiasi tinggi juga penulis sampaikan kepada rekan-rekan akademisi serta seluruh pihak yang telah memberikan masukan, kritik konstruktif, dan ruang diskusi yang berharga demi menyempurnakan kualitas kajian ilmiah ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, L., & Prasetya, A. (2018). Analisis Manajemen Perubahan Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah (Studi pada Karyawan Korporasi). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 112-120.
- Arindra, F. 2024. The Situational Crisis Communication Theory: Studi Literatur. Prosiding Seminar Nasional Hasil Riset dan Pengabdian Universitas PGRI Adi Buana, 1016-1022.
- Bughin, J., Sands, S., Winig, L. M., & Hazan, E. (2021). When organizational change actually works: A practical roadmap to transforming your organization. McKinsey & Company.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2019). Managing workplace stress. SAGE Publications.
- Fauzi, M., Rahmawati, S., & Wijaya, A. (2023). Mitigasi Risiko Transisional Pasca-Restrukturisasi Korporasi: Perspektif Tata Kelola Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 12(2), 89-104.
- Handoyo, S., & Srimulyani, V. A. (2021). Psychological Safety dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan: Peran Mediasi Perilaku Kepemimpinan. *Jurnal Psikologi*, 48(2), 145-160.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2019). A comparative study of configurational and contingency perspectives on organizational restructuring. In L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers (Eds.), *Motivation and work behavior* (8th ed., pp. 265-290). McGraw-Hill Education. ISBN: 978-1-259-29291-6.
- Kotter, J. P. (2015). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Press. ISBN: 978-1-4555-8219-6.
- Nastiti, N., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis dampak restrukturisasi organisasi pada PT X. *Maslahah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 3(3), 40–51.
- Prihatini, T., Iswati, S., & Suaedi, F. (2022). Crisis leadership the ART of navigating organizational change during the Covid-19 pandemic. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(4), 973–982.
- Rachmawati, B. I., Dwinata, C. A., Adiatama, F. H., & Albana, I. (2025). Manajemen Risiko dan Perannya dalam Pengambilan Keputusan Organisasi: Narrative Review. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(4).
- Rismayanti, R., dkk. (2020). Strategi Komunikasi Internal dalam Perubahan Organisasi di Masa Transisi. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 4(2).

- Sahara, I., & Putry, R. A. (2025). Analisis Peran Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Efektivitas Pengambilan Keputusan Investasi pada Perusahaan Start-Up di Indonesia. *Jurnal Masharif Al-Syariah*.
- Sari, N. L., & Rahyuda, I. K. (2021). Peran Crisis Leadership dalam Memitigasi Kerentanan Struktur Baru Korporasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 45-58.
- Setyawan, A., Rahmawati, T., & Nugroho, S. (2024). Membangun Keselamatan Psikologis (Psychological Safety) di Masa Transisi Organisasi: Peran Kepemimpinan Krisis yang Inklusif. *Jurnal Manajemen dan Perilaku Organisasi*, 15(1), 32-47.
- Sihite, T. S. 2023. Evaluasi Proses Perubahan dengan 8 Step Kotter. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(1), 193-208.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2018). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108-117.
- Wicaksono, S. (2021). Resistensi Karyawan terhadap Perubahan Struktur Organisasi Departemen Pemeliharaan di PT Petrokimia Gresik. *Jurnal Ekonis*, 21(2).