

## Kepemimpinan Adaptif dalam Pengelolaan Transisi Budaya Bertahap Menuju Kerja *Hybrid*

\*Didit Darmawan, Sitti Aisyah, Vanesa Nurzahira Ramadhani,  
Ahmad Naufal Nur Azka, Rahayu Mardikaningsih  
Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Key words:

*Kepemimpinan Adaptif,  
Transisi Budaya,  
Kerja Hybrid.*

#### DOI:

[10.46821/ijms.v5i1.776](https://doi.org/10.46821/ijms.v5i1.776)



Copyright © 2026 Authors.  
This is an open access article  
under the [CC-BY License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### ABSTRAK

Studi konseptual ini meneliti bagaimana para pemimpin adaptif merancang dan mengimplementasikan perubahan budaya bertahap menuju kerja hibrida melalui tonggak pencapaian yang realistis, perayaan kemenangan kecil, dan penyesuaian strategi berdasarkan umpan balik karyawan. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif untuk perubahan budaya bertahap membutuhkan empat praktik. Diagnosis yang akurat membedakan masalah teknis dari masalah adaptif, memastikan desain intervensi yang tepat. Penetapan tonggak pencapaian yang realistis menggunakan penilaian kapasitas berkelanjutan daripada target tetap. Perayaan kemenangan kecil menggunakan berbagai bentuk inklusif dengan frekuensi yang terjaga untuk membangun momentum psikologis. Pengumpulan umpan balik sistematis melalui berbagai metode memungkinkan penyesuaian strategi yang responsif namun tidak reaktif. Pendekatan bertahap memungkinkan waktu adaptasi psikologis dan pembelajaran organisasi dari pengalaman. Resistensi harus dilihat sebagai sumber informasi yang berharga daripada sekadar hambatan. Komunikasi dua arah yang transparan dan seimbang tetap penting sepanjang proses. Dukungan organisasi melalui penyesuaian sistem penghargaan dan penyediaan sumber daya menentukan keberlanjutan perubahan. Evaluasi keberhasilan membutuhkan indikator kuantitatif dan kualitatif dengan mempertimbangkan konteks dan konsekuensi yang tidak diinginkan. Para pemimpin adaptif yang sukses menunjukkan kesabaran, responsif, dan kemauan untuk mengakui ketidaktahuan sambil belajar bersama tim.

### Adaptive Leadership in Managing a Phased Cultural Transition Toward a Hybrid Work Model

#### ABSTRACT

This conceptual study examines how adaptive leaders design and implement incremental cultural change toward hybrid work through realistic milestones, small win celebrations, and strategy adjustments based on employee feedback. Findings reveal that adaptive leadership for incremental cultural change requires four practices. Accurate diagnosis distinguishes technical from adaptive problems, ensuring appropriate intervention design. Realistic milestone setting uses ongoing capacity assessment rather than fixed targets. Small win celebrations employ varied inclusive forms with maintained frequency to build psychological momentum. Systematic feedback collection through multiple methods enables responsive yet not reactive strategy adjustment. Incremental approaches allow psychological adaptation time and organizational learning from experience. Resistance should be viewed as valuable information source rather than mere obstacle. Transparent, balanced, two way communication remains essential throughout. Organizational support through reward system alignment and resource provision determines change sustainability. Success evaluation requires quantitative and qualitative indicators considering context and unintended consequences. Successful adaptive leaders demonstrate patience, responsiveness, and willingness to acknowledge ignorance while learning with teams.

## PENDAHULUAN

Perubahan budaya organisasi menuju kerja *hybrid* merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi manajemen dalam dekade ini. Model kerja yang menggabungkan kehadiran di kantor dan bekerja dari jarak jauh menuntut pergeseran fundamental dalam norma, nilai, dan perilaku yang selama ini mengakar. Budaya kerja tradisional yang sangat bergantung pada interaksi tatap muka, kehadiran fisik sebagai bukti produktivitas, serta pengawasan langsung oleh atasan harus berubah (Sharmila & Rehman, 2026). Praktik manajerial akan memperkuat tanggung jawab sosial organisasi (Rojak & Darmawan, 2021). Perubahan sebesar ini tidak dapat terjadi dalam semalam. Upaya memaksakan perubahan secara tiba-tiba akan menghasilkan resistensi, kebingungan, serta penurunan kinerja. Pengalaman banyak organisasi yang terpaksa beralih ke kerja jarak jauh penuh selama pandemi menunjukkan bahwa perubahan yang dipaksakan oleh keadaan darurat berbeda dengan perubahan yang dirancang secara sadar juga bertahap (Cascio, 2026). Kesuksesan jangka panjang kerja *hybrid* memerlukan pendekatan evolusioner, bukan revolusioner (Giannakoudi dkk., 2025). Manajemen perubahan yang efektif menjadi fondasi utama untuk memastikan kepatuhan serta stabilitas organisasi modern (Darmawan, dkk., 2024).

Kepemimpinan adaptif muncul sebagai pendekatan yang paling sesuai untuk mengelola perubahan budaya yang kompleks seperti transisi ke kerja *hybrid* (Priyadharshini dkk., 2025). Pemimpin adaptif tidak memiliki jawaban siap pakai untuk setiap masalah karena situasi yang dihadapi bersifat novel juga tidak terduga. Sebaliknya, mereka memfasilitasi proses pembelajaran kolektif di mana organisasi menemukan solusi terbaik melalui eksperimentasi serta refleksi. Pemimpin adaptif mendiagnosis dengan cermat akar penyebab resistensi, bukan sekadar mengatasi gejalanya (Avery, 2025). Mereka membedakan antara masalah teknis yang dapat diselesaikan dengan prosedur yang sudah diketahui juga masalah adaptif yang

memerlukan perubahan nilai, keyakinan, serta perilaku. Transisi ke kerja *hybrid* mengandung lebih banyak masalah adaptif dibandingkan teknis. Penerapan sistem organisasi yang adaptif sangat krusial guna membangun budaya kerja yang berkelanjutan (Mardikaningsih & Radjawane, 2025). Standar prosedur operasional untuk kerja jarak jauh dapat ditulis, tetapi mengubah asumsi bahwa produktivitas hanya terjadi ketika karyawan terlihat bekerja memerlukan perubahan pola mindset yang dalam. Pemimpin adaptif menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk mencoba pendekatan baru, belajar, serta mencoba lagi tanpa takut dihukum (Krick dkk., 2025). Mereka juga mengatur kecepatan perubahan agar tidak terlalu lambat sehingga kehilangan momentum atau terlalu cepat sehingga menimbulkan kepanikan. Kepemimpinan digital yang optimal berperan besar untuk meningkatkan efisiensi operasional selama proses transformasi tersebut (Mardikaningsih dkk., 2025).

Pendekatan bertahap atau incremental dalam perubahan budaya menawarkan jalur yang lebih realistis dibandingkan perubahan besar sekaligus. Perubahan budaya bersifat lambat karena menyangkut kebiasaan yang telah terpatrit dalam keseharian karyawan selama bertahun-tahun. Norma tentang kapan harus merespons pesan, seberapa sering melaporkan kemajuan, atau bagaimana menyeimbangkan kerja jarak jauh dengan kolaborasi tim tidak dapat diubah dengan pengumuman kebijakan baru. Perubahan bertahap memecah target besar menjadi serangkaian langkah kecil yang masing-masing terasa dapat dicapai. Karyawan tidak dihadapkan pada tuntutan untuk mengubah seluruh cara kerja mereka sekaligus. Kepemimpinan yang efektif terbukti mampu memperkuat komitmen organisasi selama masa transisi ini (Ernawati dkk., 2020; Hariani, 2023). Dinamika psikologi tim perlu dikelola dengan baik guna memastikan kolaborasi tetap mampu meningkatkan performa kelompok kerja (Darmawan & Marsal, 2025). Apa yang bekerja untuk satu tim

mungkin tidak bekerja untuk tim lain, juga pendekatan bertahap memberikan ruang untuk fleksibilitas tersebut.

Penetapan milestones yang realistis merupakan elemen kunci dalam pendekatan perubahan bertahap yang sering diabaikan. adalah titik pencapaian antara yang menandai kemajuan menuju tujuan akhir perubahan budaya. Dalam transisi ke kerja *hybrid, milestone* dapat berupa penyelesaian pelatihan alat kolaborasi digital oleh seluruh tim, penerapan kebijakan jam bebas rapat dalam seminggu, atau tercapainya tingkat kepuasan karyawan tertentu terhadap keseimbangan kerja jarak jauh juga kantor (Alvaro, 2022). Keseimbangan kehidupan kerja menjadi dampak sosial penting dari kerja jarak jauh (Irfan dkk., 2023). Penggunaan gaya kepemimpinan situasional membantu pemimpin untuk menentukan *milestone* yang tepat bagi performa tim (Gardi dkk., 2024). *Milestone* yang realistis harus mempertimbangkan kapasitas organisasi saat ini, sumber daya yang tersedia, serta kompleksitas perubahan yang diperlukan (Serrat, 2017). Pemimpin adaptif melibatkan karyawan dalam penetapan *milestone* sehingga target terasa milik bersama, bukan sekadar perintah dari atas. Keadilan prosedural dalam interaksi harian antara atasan juga bawahan sangat menentukan keberhasilan pencapaian target tersebut (Gani, 2022). Proses penetapan *milestone* yang partisipatif juga menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang hambatan yang mungkin dihadapi. Karyawan yang dilibatkan dalam penetapan target lebih berkomitmen untuk mencapainya dibandingkan karyawan yang hanya menerima target dari atasan. *Milestone* yang realistis juga harus terukur dengan jelas sehingga semua orang tahu kapan target tercapai.

Merayakan keberhasilan menjadi praktik yang sangat kuat namun sering dilupakan dalam manajemen perubahan. Setiap *milestone* yang tercapai, sekecil apa pun, memberikan kesempatan untuk mengakui kemajuan juga menghargai usaha yang telah dilakukan (Skipworth, 2025). Perayaan tidak harus berupa acara

besar dengan hadiah mahal. Pengakuan sederhana dalam pertemuan tim, ucapan terima kasih dari pimpinan, atau postingan di kanal komunikasi internal sudah cukup untuk memberikan sinyal bahwa kemajuan dihargai. Integrasi kepemimpinan yang baik secara langsung dapat meningkatkan produktivitas organisasi (Darmawan dkk., 2022). Perayaan keberhasilan kecil memiliki beberapa fungsi penting dalam perubahan budaya. Pertama, perayaan memberikan bukti nyata bahwa perubahan itu mungkin, yang sangat penting ketika karyawan masih skeptis. Kedua, perayaan melepaskan dopamin di otak yang memperkuat perilaku yang mengarah pada keberhasilan. Ketiga, perayaan menciptakan energi positif yang dapat mendorong tim melewati fase-fase sulit berikutnya. Keempat, perayaan membangun narasi tentang kemajuan yang dapat dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan yang lebih luas. Tinjauan kinerja yang inovatif berperan penting untuk menjaga keterikatan kerja karyawan (Putra & Mardianingsih, 2022). Perilaku inovatif pemimpin merupakan determinan utama untuk meningkatkan keterlibatan kerja selama transformasi budaya (Mardianingsih & Darmawan, 2022). Pemimpin adaptif secara sadar mencari alasan untuk merayakan, bukan menunggu pencapaian besar di akhir proses. Mereka memahami bahwa perubahan budaya adalah perjalanan panjang yang memerlukan bahan bakar motivasi di sepanjang jalan. Tanpa perayaan, karyawan kehilangan rasa kemajuan juga perubahan terasa seperti perjuangan tanpa akhir.

Umpan balik dari karyawan menjadi kompas yang memandu penyesuaian strategi perubahan budaya dalam pendekatan adaptif (Ali & Bibi, 2025). Strategi kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk menjaga kualitas layanan di tengah ketidakpastian organisasi (Irfan & Putra, 2021). Tidak ada rencana perubahan yang sempurna pada awal pelaksanaan. Asumsi tentang apa yang akan berhasil juga apa yang akan menjadi hambatan seringkali tidak akurat ketika dihadapkan pada realitas. Karyawan yang menjalani

perubahan setiap hari memiliki wawasan tentang apa yang berfungsi juga apa yang tidak. Interaksi atasan yang menjunjung nilai keadilan sangat krusial untuk memicu perilaku kewargaan organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2025). Pemimpin adaptif secara aktif mengumpulkan umpan balik ini melalui survei berkala, diskusi kelompok terfokus, kotak saran anonim, atau percakapan informal. Mereka tidak hanya mengumpulkan umpan balik tetapi juga menunjukkan bahwa umpan balik tersebut benar-benar digunakan untuk menyesuaikan strategi (Kurian dkk., 2024). Ketika karyawan melihat saran mereka diimplementasikan, kepercayaan mereka terhadap proses perubahan meningkat. Sebaliknya, mengumpulkan umpan balik tanpa tindak lanjut akan menciptakan sinisme juga resistensi. Penyesuaian strategi berdasarkan umpan balik dapat berupa percepatan langkah yang berhasil, perlambatan langkah yang menemui hambatan, atau perubahan arah sama sekali untuk inisiatif yang terbukti tidak efektif. Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan merupakan inti dari fleksibilitas organisasi (Oluwatoyin & Mardikaningsih, 2024). Pemimpin yang kaku pada rencana awal meskipun bukti menunjukkan bahwa rencana tersebut tidak bekerja akan kehilangan kredibilitas juga dukungan.

Permasalahan utama yang dihadapi pemimpin untuk mengelola transisi budaya ke kerja *hybrid* adalah kecenderungan untuk terburu-buru mencapai hasil cepat. Tekanan dari manajemen puncak untuk menunjukkan kemajuan seringkali mendorong pemimpin lini untuk memperpendek jangka waktu perubahan (Fredberg & Pregmark, 2021). Seorang pemimpin bertindak sebagai agen perubahan sosial dalam sistem nilai organisasi (Rojak dkk., 2022). Strategi kepemimpinan yang sukses memerlukan pendekatan sistematis guna meningkatkan kualitas output organisasi (Ismaya dkk., 2023). Mereka mungkin menetapkan target yang tidak realistis atau mengabaikan tanda-tanda resistensi karena dianggap memperlambat proses. Akibatnya, karyawan

dipaksa mengadopsi perilaku baru sebelum mereka siap secara mental juga emosional. Transformasi sosial perlu dikelola dengan bijak guna menghindari ketidakadilan otomatis di tempat kerja (Mardikaningsih & Oluwatoyin, 2023). Resistensi yang muncul kemudian ditekan dengan kekuasaan, yang semakin memperkuat resistensi. Konflik antara pemimpin juga karyawan meningkat, juga perubahan yang seharusnya membawa perbaikan malah merusak hubungan kerja. Permasalahan ini diperparah oleh ketidaktahuan banyak pemimpin tentang sifat perubahan budaya yang memang memerlukan waktu. Budaya organisasi yang sehat secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Ernawati dkk., 2022). Kurangnya pemahaman tentang pentingnya membangun momentum melalui keberhasilan kecil menyebabkan mereka melewatkan atau meremehkan perayaan. Akibatnya, karyawan kehilangan rasa kemajuan juga motivasi menurun. Masalah lain adalah kesulitan mengukur kemajuan perubahan budaya karena perubahan ini bersifat kualitatif juga sulit dikuantifikasi. Tanpa metrik yang jelas, pemimpin tidak tahu apakah mereka bergerak terlalu cepat, terlalu lambat, atau tepat.

Permasalahan lain terletak pada kesenjangan antara kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen puncak juga implementasi nyata di tingkat tim. Kebijakan tentang kerja *hybrid* seringkali dirumuskan di level korporat tanpa pemahaman yang memadai tentang variasi kebutuhan antar fungsi, departemen, atau tim. Tim penjualan mungkin memerlukan kehadiran di kantor yang lebih sering untuk koordinasi, sementara tim pengembangan perangkat lunak mungkin dapat bekerja jarak jauh hampir sepanjang waktu. Kebijakan satu ukuran untuk semua akan menemui resistensi dari tim yang merasa kebijakan tidak sesuai dengan realitas mereka. Sinkronisasi pada dimensi manajerial sangat dibutuhkan demi menjaga keberlanjutan operasional organisasi (Gardi dkk., 2024). Pemimpin lini kemudian berada dalam posisi sulit antara mematuhi kebijakan yang tidak sesuai juga menyesuaikan untuk

tim mereka dengan risiko dianggap tidak patuh. Kesenjangan ini dapat menyebabkan inkonsistensi dalam implementasi perubahan budaya, dengan beberapa tim sangat patuh juga tim lain sangat longgar. Inkonsistensi ini menciptakan persepsi ketidakadilan serta kebingungan tentang apa yang benar-benar diharapkan. Keadilan organisasi yang dirasakan karyawan akan berdampak positif pada kinerja pegawai (Hariani & Darmawan, 2025). Karyawan di tim yang patuh mungkin merasa dirugikan dibandingkan rekan di tim yang longgar. Karyawan di tim yang longgar mungkin tidak mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan untuk beradaptasi. Pemimpin adaptif perlu menjembatani kesenjangan ini dengan menjadi penerjemah kebijakan untuk tim mereka, bukan sekadar pelaksana perintah. Mereka memahami semangat di balik kebijakan juga menyesuaikan implementasi sesuai dengan kondisi spesifik tim, selama tidak melanggar batasan yang tidak dapat ditawar.

Banyak organisasi telah memutuskan untuk mengadopsi kerja *hybrid* secara permanen namun tidak memiliki panduan tentang bagaimana mengelola perubahan budaya yang menyertainya (Fastje dkk., 2025). Studi pustaka mengintegrasikan konsep kepemimpinan adaptif, pendekatan perubahan bertahap, penetapan *milestone*, perayaan keberhasilan kecil, dan pemanfaatan umpan balik karyawan dalam satu kerangka yang koheren. Para pemimpin di berbagai level memerlukan pemahaman tentang prinsip-prinsip ini untuk menghindari jebakan umum seperti terburu-buru atau mengabaikan resistensi. Praktisi sumber daya manusia yang merancang program perubahan juga akan diuntungkan dengan peta jalan yang jelas. Manajemen sumber daya manusia dapat memastikan kualitas proses evaluasi tetap terjaga (Arifin dkk., 2022). Akademisi yang meneliti perubahan organisasi dapat menggunakan kerangka ini sebagai dasar untuk studi empiris lebih lanjut. Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi bagian dari kurikulum pengembangan kepemimpinan di perusahaan-perusahaan yang bertransisi

ke kerja *hybrid*. Konsultan manajemen yang mendampingi klien dalam proses perubahan juga dapat memanfaatkan temuan studi ini untuk merancang intervensi yang lebih efektif.

Tujuan penulisan studi ini adalah untuk menguraikan secara konseptual proses kepemimpinan adaptif untuk mengelola transisi budaya bertahap menuju kerja *hybrid*. Penulisan ini bertujuan menyusun kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana pemimpin menetapkan *milestone* yang sesuai kapasitas organisasi, merayakan kemajuan untuk membangun momentum, serta menggunakan umpan balik karyawan sebagai dasar penyesuaian strategi. Kontribusi teoretis dari studi ini adalah tersedianya sintesis pengetahuan tentang integrasi kepemimpinan adaptif dengan pendekatan perubahan bertahap dalam lingkup kerja *hybrid*. Kontribusi praktisnya adalah memberikan panduan bagi pemimpin untuk merancang peta jalan perubahan budaya yang realistis dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Hasil studi ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi yang telah menerapkan kerja *hybrid* namun mengalami hambatan budaya.

#### **METODE PENELITIAN**

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian kepustakaan untuk memahami bagaimana pemimpin adaptif mengelola transisi budaya bertahap menuju kerja *hybrid*. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena yang diteliti melibatkan proses sosial yang kompleks, interpretasi makna oleh berbagai aktor, serta penyesuaian strategi yang bersifat kontekstual (Mason, 2018). Shipman (2014) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk mengeksplorasi fenomena yang tidak dapat dikontrol atau dimanipulasi dalam pengaturan laboratorium. Dalam studi ini, fenomena yang menjadi fokus adalah praktik kepemimpinan dalam perubahan budaya organisasi yang berlangsung dalam jangka waktu panjang. Desain studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengakses berbagai perspektif teoretis dari disiplin kepemimpinan, manajemen perubahan,

dan perilaku organisasi. Literatur yang memenuhi kriteria kemudian dibaca secara penuh untuk mengekstrak konsep, kerangka, dan temuan yang relevan dengan topik.

Analisis data dalam studi ini menggunakan metode analisis tematik yang sistematis seperti yang diuraikan oleh Lampard & Pole (2015), tahap pertama adalah pengkodean terbuka di mana setiap literatur dibaca berulang kali untuk menandai pernyataan yang berkaitan dengan karakteristik kepemimpinan adaptif, tahapan perubahan budaya, kriteria *milestone* realistik, bentuk perayaan keberhasilan kecil, mekanisme pengumpulan umpan balik, serta faktor penyesuaian strategi. Kode-kode yang muncul kemudian dikelompokkan ke dalam kategori-kategori seperti diagnosis masalah adaptif, regulasi kecepatan perubahan, penetapan target parsial, pengakuan kemajuan, sistem umpan balik, dan iterasi strategi. Tahap kedua adalah pengelompokan kategori-kategori tersebut ke dalam tema-tema yang lebih luas seperti persiapan perubahan, pelaksanaan bertahap, pemeliharaan momentum, dan evaluasi adaptif. May & Perry (2022) menekankan pentingnya transparansi dalam proses analisis tematik untuk memastikan bahwa temuan dapat dipertanggungjawabkan. Tahap ketiga adalah membangun hubungan antar tema untuk membentuk kerangka konseptual yang utuh tentang kepemimpinan adaptif dalam perubahan budaya bertahap. Proses analisis dilakukan secara iteratif, dengan peneliti bergerak bolak-balik antara data mentah dan interpretasi. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan pernyataan dari berbagai literatur untuk memastikan konsistensi interpretasi. Hasil akhir dari proses ini adalah deskripsi sistematis tentang praktik kepemimpinan adaptif dalam transisi budaya menuju kerja *hybrid*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan adaptif adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memobilisasi, memandu, dan mengarahkan organisasi atau kelompok untuk menghadapi

tantangan kompleks yang tidak memiliki solusi cepat atau baku, dengan fokus pada perubahan nilai, kebiasaan, serta cara berpikir yang sudah mengakar. Indikator kepemimpinan adaptif antara lain kemampuan mendiagnosis situasi secara mendalam untuk membedakan antara masalah teknis yang dapat diselesaikan dengan prosedur rutin dan masalah adaptif yang membutuhkan perubahan perilaku kolektif, kemudian pemimpin tersebut mampu menjaga stabilitas emosi dan memberikan ruang aman bagi anggota tim untuk belajar dari kegagalan tanpa rasa takut disalahkan. Indikator lainnya adalah keterbukaan terhadap eksperimen dan umpan balik, di mana pemimpin adaptif tidak bersikap kaku terhadap rencana awal melainkan fleksibel menyesuaikan strategi berdasarkan bukti lapangan yang berkembang. Pemimpin adaptif juga menunjukkan kemampuan mengelola konflik produktif dengan membedakan isu-isu yang memang perlu diperdebatkan untuk menemukan solusi terbaik, serta melindungi kelompok minoritas yang memiliki gagasan berbeda namun konstruktif. Selain itu, indikator penting adalah keberanian memberikan kembali tanggung jawab pemecahan masalah kepada anggota tim atau masyarakat yang terdampak, bukan mengambil alih semua keputusan sendiri, sekaligus mempertahankan otoritas yang cukup untuk mengarahkan proses perubahan. Indikator terakhir adalah kemampuan merefleksikan nilai-nilai yang dianut bersama, mengidentifikasi kesenjangan antara nilai dan praktik nyata, lalu memfasilitasi proses penyesuaian nilai agar selaras dengan tuntutan lingkungan yang berubah. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif tidak diukur dari seberapa sempurna seorang pemimpin memiliki semua jawaban, melainkan dari seberapa mampu ia menciptakan proses pembelajaran kolektif yang berkelanjutan untuk menghadapi ketidakpastian.

Kepemimpinan adaptif dalam transisi budaya ke kerja *hybrid* dimulai dengan kemampuan pemimpin untuk membedakan antara masalah teknis dan masalah adaptif

(Bouisse-Bloigu & Chamakiotis, 2025). Masalah teknis adalah masalah yang sudah dikenal dengan solusi yang sudah diketahui, cukup diterapkan oleh otoritas yang sah. Contoh masalah teknis dalam kerja *hybrid* adalah pengadaan perangkat lunak konferensi video atau penetapan kebijakan keamanan akses jarak jauh. Masalah adaptif adalah masalah yang belum memiliki solusi siap pakai karena melibatkan perubahan nilai, keyakinan, atau perilaku. Prinsip-prinsip perilaku organisasi memberikan dasar bagi pemimpin untuk memahami dinamika pergeseran nilai tersebut (Darmawan, 2013). Contoh masalah adaptif dalam transisi ke kerja *hybrid* adalah menggeser asumsi bahwa kehadiran fisik sama dengan produktivitas, atau membangun kepercayaan dalam tim yang jarang bertatap muka. Pemimpin yang gagal membedakan kedua jenis masalah ini akan menerapkan solusi teknis untuk masalah adaptif. Mereka mungkin mengeluarkan kebijakan baru tentang jam kerja fleksibel (solusi teknis) untuk mengatasi resistensi terhadap kerja jarak jauh (masalah adaptif). Kebijakan baru tidak mengubah keyakinan bahwa karyawan akan bermalas malasan jika tidak diawasi. Diagnosis yang akurat memerlukan pemimpin untuk mendengarkan keluhan karyawan dan mengidentifikasi pola di balik resistensi. Kondisi lingkungan kerja fisik maupun non-fisik secara langsung memengaruhi kinerja karyawan untuk menghadapi perubahan (Mardikaningsih, 2016). Apakah resistensi bersumber dari kurangnya keterampilan (teknis) atau dari ketakutan akan kehilangan status atau hubungan (adaptif)? Jawaban atas pertanyaan ini menentukan jenis intervensi yang diperlukan. Pemimpin adaptif menghabiskan waktu yang cukup untuk diagnosis sebelum merancang intervensi, berbeda dengan pemimpin tradisional yang terburu-buru ke solusi. Penerapan kepemimpinan situasional sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan di tengah organisasi yang dinamis (Darmawan, 2024). Implementasi kepemimpinan situasional yang adaptif terbukti efektif untuk meningkatkan

pengembangan tim (Rojak & Darmawan, 2023). Pengembangan budaya organisasi berbasis kesehatan mental juga menjadi faktor krusial guna meningkatkan performa tenaga kerja (Rojak dkk., 2025).

Penetapan *milestone* yang realistis dalam perubahan budaya memerlukan pemahaman tentang kapasitas organisasi untuk berubah pada titik waktu tertentu (Connors & Smith, 2000). Model kerja *hybrid* yang efektif terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan jika dikelola sesuai kapasitas tim (Eddine & Darmawan, 2023). Kapasitas berubah bukanlah besaran tetap, melainkan fluktuatif tergantung pada beban kerja saat ini, stabilitas tim, dan sumber daya yang tersedia. Kemampuan kerja karyawan perlu didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif agar performa tetap optimal (Sinambela & Lestari, 2022). *Milestone* yang realistis untuk sebuah tim yang sedang dalam masa krisis pengiriman produk akan berbeda dengan *milestone* untuk tim yang sedang dalam masa stabil. Faktor-faktor pendukung efektivitas organisasi perlu didistribusikan secara merata agar pencapaian *milestone* tetap terjaga (Darmawan, 2024). Pemimpin adaptif melakukan penilaian kapasitas secara berkala, tidak hanya di awal perubahan. Mereka menggunakan berbagai indikator seperti tingkat stres yang dilaporkan karyawan, jumlah konflik yang muncul, dan kecepatan adopsi perilaku baru (Paul, 2018). Ketika kapasitas rendah, *milestone* diperkecil atau jangka waktunya diperpanjang. Ketika kapasitas tinggi, *milestone* dapat diperbesar untuk memanfaatkan momentum. Penetapan *milestone* juga harus mempertimbangkan interdependensi antar tim. Kepuasan pekerja sangat bergantung pada peran lingkungan kerja serta gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam proyek tersebut (Radjawane & Darmawan, 2022). *Milestone* satu tim mungkin menjadi prasyarat bagi *milestone* tim lain. Pemimpin adaptif memetakan ketergantungan ini dan mengoordinasikan penetapan *milestone* lintas tim. *Milestone* yang tidak realistis seringkali berasal dari tekanan eksternal seperti target dari manajemen puncak atau

perbandingan dengan pesaing. Inovasi dalam manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi di era globalisasi (Abdulah dkk., 2021). Pemimpin adaptif berani melakukan negosiasi ulang terhadap target yang tidak realistis, dengan menyajikan data tentang kapasitas dan risiko jika target dipaksakan. Keberanian untuk mengatakan tidak merupakan ciri kepemimpinan adaptif yang matang. Mereka memahami bahwa target yang gagal dicapai lebih merusak moral daripada target yang sedikit lebih rendah namun tercapai.

Perayaan keberhasilan kecil dalam perubahan budaya menuju kerja *hybrid* harus dirancang dengan mempertimbangkan dampak psikologisnya terhadap berbagai kelompok karyawan (Sharma, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa peran budaya menjadi faktor penting untuk mengarahkan perilaku dan respons karyawan, sehingga Moderasi budaya dalam manajemen sumber daya manusia mampu meningkatkan kinerja lingkungan organisasi secara menyeluruh (Mardikaningsih dkk., 2026). Tidak semua karyawan merespons bentuk perayaan yang sama. Beberapa karyawan termotivasi oleh pengakuan publik dalam pertemuan tim, sementara yang lain merasa malu atau tidak nyaman dengan perhatian berlebih. Beberapa karyawan menghargai hadiah material seperti voucher makan malam, sementara yang lain lebih menghargai waktu istirahat tambahan atau fleksibilitas jadwal (Mishra, 2025). Fleksibilitas jadwal kerja berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja (Hariani & Mardikaningsih, 2025). Pemimpin adaptif menggunakan berbagai bentuk perayaan untuk mengakomodasi preferensi yang beragam. Perayaan juga harus inklusif, tidak hanya mengakui pencapaian karyawan yang sudah berkinerja tinggi. Kepemimpinan inklusif berperan besar untuk meningkatkan motivasi serta retensi karyawan di organisasi modern (Darmawan, 2025). Karyawan yang berjuang keras untuk mencapai *milestone* kecil meskipun kemampuannya terbatas justru mungkin lebih membutuhkan pengakuan. Frekuensi perayaan perlu disesuaikan dengan

kecepatan perubahan. Jika *milestone* terlalu jarang, perayaan kehilangan fungsi penguat perilaku. Jika terlalu sering, perayaan menjadi rutinitas yang kehilangan makna. Pemimpin adaptif mencari keseimbangan dengan merayakan tidak hanya pencapaian *milestone* formal tetapi juga perilaku positif yang menunjukkan kemajuan budaya. Seorang karyawan yang secara sukarela berbagi tips produktivitas kerja jarak jauh di forum tim layak diakui meskipun bukan bagian dari *milestone* formal. Perayaan spontan semacam ini lebih autentik dan mungkin lebih bermakna daripada perayaan terjadwal. Yang terpenting, perayaan harus konsisten dengan nilai-nilai budaya yang ingin dibangun.

Mekanisme pengumpulan umpan balik karyawan dalam perubahan budaya bertahap harus dirancang untuk menghasilkan informasi yang dapat ditindaklanjuti, bukan sekadar kepuasan administratif (Ruiz dkk., 2022). Budaya kerja yang dikelola dengan baik bersama kepemimpinan yang tepat akan memperkuat loyalitas kerja karyawan (Hariani & Irfan, 2022). Survei tahunan yang panjang dan rumit seringkali menghasilkan data yang sudah usang pada saat dianalisis. Pemimpin adaptif menggunakan berbagai metode pengumpulan umpan balik dengan frekuensi yang lebih tinggi dan beban yang lebih rendah. Survei pulsa mingguan dengan tiga hingga lima pertanyaan membutuhkan waktu kurang dari dua menit untuk diisi namun memberikan data tren yang berharga. Diskusi kelompok terfokus yang diadakan setiap bulan dengan rotasi partisipan memungkinkan eksplorasi isu-isu spesifik secara lebih mendalam. Kotak saran anonim digital memberikan saluran bagi karyawan yang tidak nyaman mengungkapkan pendapat secara terbuka. Pemimpin adaptif juga memanfaatkan interaksi sehari-hari sebagai sumber umpan balik informal. Percakapan dalam pertemuan tim, pertanyaan dalam sesi tanya jawab, bahkan komentar di kanal komunikasi umum mengandung sinyal tentang apa yang berfungsi dan apa yang tidak (Nöthel dkk., 2023). Keterampilan mendengar secara aktif menjadi sangat penting karena umpan

balik seringkali disampaikan secara tidak langsung. Sebuah komentar bahwa "saya kewalahan dengan terlalu banyak rapat virtual" mungkin merupakan umpan balik tentang perlunya penjadwalan ulang, bukan tentang eliminasi rapat. Pemimpin adaptif memvalidasi interpretasi mereka dengan mengajukan pertanyaan klarifikasi sebelum mengambil tindakan. Mereka juga secara teratur mengomunikasikan ringkasan umpan balik yang diterima dan tindakan yang diambil sebagai respons, menutup lingkaran umpan balik.

Penyesuaian strategi berdasarkan umpan balik karyawan dalam perubahan budaya bertahap memerlukan keseimbangan antara responsivitas dan konsistensi (Atadil & Green, 2020). Perubahan strategi yang terlalu sering dapat membingungkan karyawan dan merusak kredibilitas kepemimpinan. Perubahan yang terlalu jarak dapat mengabaikan masalah nyata yang menghambat kemajuan. Pemimpin adaptif membedakan antara penyesuaian taktis yang dapat dilakukan segera dan perubahan strategis yang memerlukan diskusi lebih luas. Pemimpin yang adaptif bertindak sebagai agen perubahan sosial dalam sistem nilai organisasi (Rojak dkk., 2022). Penyesuaian taktis meliputi perubahan jadwal pelatihan, modifikasi alat komunikasi, atau penyesuaian ekspektasi respons terhadap pesan. Perubahan ini dapat diimplementasikan dalam hitungan hari tanpa memerlukan persetujuan dari level atas. Perubahan strategis seperti revisi *milestone* utama atau perubahan pendekatan keseluruhan memerlukan komunikasi yang lebih intensif dan melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan. Pemimpin adaptif menggunakan data umpan balik untuk mengidentifikasi pola yang menunjukkan perlunya perubahan strategis (Sott & Bender, 2025). Apakah keluhan tentang koordinasi berasal dari satu tim atau dari seluruh organisasi? Apakah masalah berulang pada fase yang sama dari proses perubahan? Jawaban atas pertanyaan ini menentukan urgensi dan skala penyesuaian yang diperlukan. Penyesuaian strategi juga perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap

*milestone* yang sudah dikomunikasikan. Mengubah *milestone* yang sudah diumumkan dapat mengurangi rasa percaya diri tim, tetapi mempertahankan *milestone* yang tidak realistis juga merusak kredibilitas. Pemimpin adaptif mengkomunikasikan alasan perubahan secara transparan, mengakui bahwa keputusan awal mungkin tidak sepenuhnya tepat, dan melibatkan tim untuk menetapkan *milestone* yang direvisi. Keterbukaan ini justru membangun kepercayaan dalam jangka panjang.

Penerapan pendekatan bertahap dalam perubahan budaya ke kerja *hybrid* memerlukan pemimpin untuk mengelola ekspektasi berbagai pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan berbeda (Alvaro, 2022). Manajemen puncak mungkin menginginkan perubahan cepat karena tekanan dari pemegang saham atau dewan komisaris. Karyawan mungkin menginginkan perubahan lambat karena ketidaknyamanan dengan ketidakpastian. Strategi kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk menjaga kualitas layanan di tengah ketidakpastian organisasi (Irfan & Putra, 2021). Pelanggan mungkin tidak peduli dengan proses internal asalkan layanan tetap baik. Pemimpin adaptif harus menyeimbangkan tekanan-tekanan yang saling bertentangan ini. Mereka perlu melindungi tim dari tekanan berlebihan dari atas dengan cara menerjemahkan target menjadi langkah-langkah yang masuk akal. Mereka juga perlu mendorong tim untuk tidak terlalu nyaman dengan status quo dengan terus menunjukkan urgensi perubahan (Fredberg & Pregmark, 2021). Komunikasi yang transparan tentang alasan di balik kecepatan perubahan membantu semua pihak memahami mengapa kecepatan tertentu dipilih. Pemimpin adaptif menggunakan data tentang kemajuan dan hambatan untuk membenarkan kecepatan yang dipilih. Jika *milestone* tercapai dengan baik, kecepatan dapat ditingkatkan. Jika banyak *milestone* yang terlewat, kecepatan perlu diturunkan. Pendekatan berbasis data ini lebih mudah diterima oleh pemangku kepentingan daripada keputusan yang hanya berdasarkan intuisi. Pemimpin adaptif

juga secara sadar membangun koalisi pendukung di antara berbagai pemangku kepentingan. Manajer lini yang antusias dengan pendekatan bertahap dapat menjadi duta yang meyakinkan rekan-rekan mereka. Karyawan yang telah merasakan manfaat dari perubahan dapat berbagi pengalaman positif mereka. Semakin luas basis dukungan, semakin besar toleransi terhadap kecepatan perubahan yang moderat.

Resistensi terhadap perubahan budaya dalam transisi ke kerja *hybrid* tidak selalu merupakan tanda kegagalan kepemimpinan, tetapi seringkali merupakan sumber informasi berharga tentang aspek perubahan yang paling bermasalah (Singh, 2025). Manajemen multigenerasi menuntut kepemimpinan adaptif guna mengatasi konflik sekaligus mendorong kolaborasi (Mardikaningsih, 2025). Pemimpin adaptif membedakan antara resistensi yang konstruktif dan destruktif. Resistensi konstruktif muncul dari kepedulian terhadap kualitas hasil akhir atau dari pengalaman masa lalu yang buruk dengan perubahan serupa. Resistensi ini berharga karena menyoroti risiko atau masalah yang mungkin tidak terlihat oleh perancang perubahan. Pemimpin adaptif merespons resistensi konstruktif dengan dialog terbuka, mengundang pengkritik untuk terlibat dalam perbaikan desain perubahan. Resistensi destruktif muncul dari kepentingan pribadi yang terancam atau dari ketidakmampuan beradaptasi secara umum. Resistensi ini perlu dikelola secara berbeda, mungkin dengan menetapkan batasan yang jelas tentang perilaku yang tidak dapat diterima. Pendekatan bertahap membantu meredakan resistensi dengan memberikan waktu bagi karyawan untuk beradaptasi secara psikologis. Perubahan desain kerja akibat otomatisasi menuntut penyesuaian praktik manajemen sumber daya manusia yang responsif (Darmawan, 2023). Karyawan yang awalnya resisten mungkin menjadi netral setelah melihat keberhasilan langkah pertama. Karyawan yang netral mungkin menjadi pendukung setelah merasakan manfaat langsung. Pemimpin adaptif sabar dengan proses ini dan tidak mengharuskan

konversi instan. Mereka juga melindungi karyawan yang sudah berubah dari perilaku sabotase oleh karyawan yang resisten. Norma tim yang jelas tentang perilaku yang diharapkan, serta konsekuensi bagi yang melanggar, membantu menciptakan tekanan teman sebaya yang positif bagi perubahan. Perlindungan terhadap pelaku perubahan awal sangat penting karena mereka adalah aset paling berharga dalam proses transformasi budaya.

Peran komunikasi dalam pendekatan bertahap perubahan budaya tidak dapat diremehkan. Fungsi komunikasi sangat vital untuk membangun sekaligus menjaga kualitas hubungan lintas batas organisasi (Gardi dkk., 2021). Komunikasi yang efektif menjelaskan tidak hanya apa yang berubah, tetapi juga mengapa perubahan diperlukan, bagaimana prosesnya akan berlangsung, dan apa peran setiap karyawan. Pemimpin adaptif menggunakan berbagai saluran komunikasi dengan frekuensi yang disesuaikan dengan tahap perubahan. Pada tahap awal, komunikasi lebih sering dan lebih bersifat informasional untuk membangun kesadaran dan pemahaman. Pada tahap pelaksanaan, komunikasi lebih bersifat interaktif untuk mengumpulkan umpan balik dan menyesuaikan strategi (Jokhadze, 2026). Pada tahap pemantapan, komunikasi lebih bersifat perayaan untuk mengakui keberhasilan dan memperkuat perilaku baru. Pemimpin adaptif juga memperhatikan nada komunikasi. Nada yang terlalu optimis dapat dianggap tidak realistis, sementara nada yang terlalu pesimis dapat menurunkan motivasi. Nada yang seimbang, mengakui tantangan sekaligus menekankan peluang, lebih kredibel. Cerita tentang keberhasilan awal, sekecil apa pun, lebih persuasif daripada statistik atau argumen rasional. Pemimpin adaptif menjadi pendongeng yang terampil, membangun narasi tentang perjalanan perubahan yang sedang dilalui bersama. Narasi ini memberikan makna pada pengalaman sehari-hari karyawan dan menghubungkan tindakan kecil mereka dengan visi besar. Komunikasi dua arah, di mana karyawan tidak hanya menerima informasi tetapi juga dapat mengajukan

pertanyaan dan menyuarakan keprihatinan, lebih efektif daripada komunikasi satu arah. Pemimpin adaptif menyediakan forum tanya jawab rutin dan merespons pertanyaan dengan jujur, termasuk mengakui ketika mereka tidak tahu jawabannya.

Dukungan organisasi terhadap kepemimpinan adaptif dalam perubahan budaya sangat menentukan keberhasilan jangka panjang. Kepemimpinan untuk mengonstruksi budaya organisasi sering kali dilakukan melalui simbol serta ritual komunikasi (Irfan & Sajjapong, 2023). Budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan determinan akurat bagi efektivitas organisasi (Darmawan, 2022). Pemimpin adaptif dapat melakukan semua hal yang benar, tetapi jika sistem organisasi seperti penilaian kinerja, kompensasi, dan promosi tidak selaras dengan budaya baru, perubahan tidak akan bertahan (Pafford, 2018). Seorang pemimpin yang mendorong kolaborasi lintas tim dalam kerja *hybrid* akan sia-sia jika sistem penilaian kinerja hanya mengukur kontribusi individual. Karyawan akan terus berperilaku sesuai dengan apa yang diukur dan dihargai, bukan sesuai dengan apa yang dikatakan pemimpin. Pemimpin adaptif tidak dapat mengubah sistem ini sendirian, tetapi mereka dapat menjadi advokat untuk perubahan sistem di level yang lebih tinggi. Mereka mengumpulkan bukti tentang kontradiksi antara budaya yang diinginkan dan insentif yang ada, lalu menyajikannya kepada manajemen puncak. Pemberian insentif suportif berperan besar dalam penguatan komitmen organisasi (Jahroni dkk., 2021). Mereka juga dapat menciptakan penghargaan informal di luar sistem formal, seperti pengakuan dalam rapat tim atau alokasi proyek menarik bagi karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai budaya baru. Dukungan organisasi juga mencakup penyediaan sumber daya untuk perubahan, seperti anggaran pelatihan, waktu untuk refleksi tim, atau akses ke konsultan eksternal. Pemimpin adaptif secara proaktif mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengajukan permintaan yang terjustifikasi. Mereka

tidak berasumsi bahwa sumber daya akan tersedia secara otomatis. Ketika sumber daya terbatas, mereka memprioritaskan inisiatif mana yang paling penting untuk keberhasilan jangka panjang (Avery, 2025). Kemampuan untuk membuat pilihan sulit tentang alokasi sumber daya terbatas adalah ciri kepemimpinan adaptif. Mereka transparan tentang kriteria yang digunakan untuk memprioritaskan sehingga karyawan memahami mengapa beberapa inisiatif didanai sementara yang lain tidak.

Evaluasi keberhasilan perubahan budaya dalam pendekatan bertahap memerlukan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif pada berbagai level organisasi (Randall, 2022). Indikator kuantitatif dapat berupa tingkat adopsi alat kolaborasi digital, frekuensi penggunaan kebijakan jam kerja fleksibel, atau tingkat perputaran karyawan. Kesiapan karyawan menghadapi otomatisasi tempat kerja dapat ditingkatkan melalui peran kepemimpinan digital (Mardikaningsih & Darmawan, 2023). Teknologi ini dapat menjadi instrumen penting untuk menciptakan tatanan sosial yang terdesentralisasi serta demokratis (Darmawan & da Silva, 2025). Indikator kualitatif dapat berupa persepsi karyawan tentang kepercayaan atasan, kualitas kolaborasi tim, atau keseimbangan pekerjaan kehidupan pribadi. Pemimpin adaptif mengumpulkan kedua jenis data secara berkala, tidak hanya di awal dan akhir perubahan. Data ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada tim tentang kemajuan mereka dan untuk menyesuaikan strategi jika diperlukan. Evaluasi juga harus mempertimbangkan konteks di mana perubahan terjadi. Sebuah tim yang mencapai tingkat adopsi alat kolaborasi yang sama dengan tim lain mungkin lebih berhasil jika tim tersebut memiliki lebih banyak hambatan awal. Pemimpin adaptif tidak membandingkan kemajuan tim secara sederhana tanpa mempertimbangkan perbedaan kondisi awal dan sumber daya. Di mana kualitas sumber daya manusia berkaitan erat dengan loyalitas dan kinerja jangka panjang (Darmawan dkk., 2020). Evaluasi juga perlu

mengukur unintended consequences dari perubahan. Apakah upaya meningkatkan fleksibilitas kerja menyebabkan kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi? Apakah upaya mengurangi rapat menyebabkan berkurangnya koordinasi penting? Pemimpin adaptif waspada terhadap konsekuensi tidak diinginkan ini dan siap melakukan koreksi. Evaluasi keberhasilan juga harus mempertimbangkan keberlanjutan jangka panjang, bukan hanya pencapaian jangka pendek. Sebuah perubahan yang berhasil dalam enam bulan pertama tetapi tidak bertahan setelah satu tahun bukanlah keberhasilan sejati. Pemimpin adaptif membangun mekanisme yang membuat perubahan dapat bertahan, seperti dokumentasi prosedur, pelatihan untuk karyawan baru, dan integrasi dengan sistem operasional rutin. Keberlanjutan ini memerlukan investasi tambahan, tetapi tanpanya, perubahan budaya bersifat sementara dan sia-sia.

#### **SIMPULAN**

Kepemimpinan adaptif untuk mengelola transisi budaya menuju kerja *hybrid* secara bertahap diwujudkan melalui empat praktik kunci. Pertama, diagnosis yang akurat untuk membedakan masalah teknis dari masalah adaptif, sehingga intervensi yang tepat dapat dirancang. Kedua, penetapan *milestone* realistis berdasarkan penilaian kapasitas organisasi yang berkelanjutan, bukan target tetap dari awal. Ketiga, perayaan keberhasilan kecil dengan berbagai bentuk yang inklusif dan frekuensi yang terjaga untuk membangun momentum psikologis. Keempat, pengumpulan umpan balik karyawan secara sistematis melalui metode beragam dan penyesuaian strategi yang responsif namun tidak reaktif. Pendekatan bertahap memberikan waktu bagi karyawan untuk beradaptasi secara psikologis dan memungkinkan organisasi belajar dari pengalaman. Resistensi terhadap perubahan harus dipandang sebagai sumber informasi

berharga, bukan sekadar hambatan. Komunikasi yang transparan, seimbang, dan dua arah sangat penting sepanjang proses. Dukungan organisasi melalui keselarasan sistem penghargaan dan penyediaan sumber daya menentukan keberlanjutan perubahan. Dalam evaluasi keberhasilan memerlukan kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif yang mempertimbangkan konteks dan konsekuensi tidak diinginkan. Pemimpin adaptif yang berhasil dalam transisi ini adalah mereka yang sabar, responsif, dan berani mengakui ketidaktahuan serta belajar bersama tim. Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya pengayaan teori kepemimpinan adaptif dengan dimensi temporal yang menjelaskan bagaimana kecepatan perubahan disesuaikan dengan kapasitas organisasi. Kurikulum pengembangan kepemimpinan perlu memasukkan materi tentang manajemen perubahan bertahap dan pemanfaatan umpan balik karyawan sebagai instrumen penyesuaian. Implikasi praktisnya adalah organisasi harus memberikan pelatihan kepada para pemimpin tentang keterampilan diagnosis masalah adaptif, fasilitasi penetapan *milestone* partisipatif, serta teknik pengumpulan dan respons terhadap umpan balik. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi longitudinal untuk menguji hubungan antara praktik kepemimpinan adaptif dan keberhasilan transisi budaya dalam jangka waktu panjang. Penelitian kuantitatif dapat mengembangkan instrumen pengukuran kematangan perubahan budaya bertahap. Penelitian kualitatif dapat mengeksplorasi pengalaman subjektif pemimpin yang berhasil menavigasi kontradiksi antara tekanan kecepatan dan kebutuhan adaptasi bertahap. Studi perbandingan antar organisasi dengan pendekatan perubahan berbeda dapat mengidentifikasi faktor kontekstual yang mempengaruhi efektivitas pendekatan bertahap.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, M. H. A. B., Gardi, B., & Darmawan, D. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 51-58.
- Alvaro, S. (2022). *Organizational Cultural Change for Remote Work Implementation: An Agile Approach*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.13241.85606>.
- Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., & Rahman, A. (2022). Human Resources Based on Total Quality Management. *Journal of social science studies*, 2(1), 17-20.
- Atadil, H. A., & Green, A. J. (2020). An analysis of attitudes Towards Management During Culture Shifts. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102439. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102439>.
- Avery, M. (2025). Adaptive Leaders Building Collective Adaptive Capacity and Capabilities. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 20(2). <https://doi.org/10.24083/apjhm.v20i2.5131>.
- Bouisse-Bloigu, I., & Chamakiotis, P. (2025). Leadership and the Role of Cultural Intelligence in Hybrid Virtual Teams. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2025(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2025.18848poster>.
- Cascio, W. F. (2026). The New Management Imperatives: Culture, Connectedness, and Performance. *Administrative Sciences*, 16(1), 22. <https://doi.org/10.3390/admsci16010022>.
- Connors, R., & Smith, T. (2000). Corporate Culture: Benchmarking Cultural Transition. *Journal of Business Strategy*, 21(3), 10-12. <https://doi.org/10.1108/EB040082>.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi Yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260-266.
- Darmawan, D. (2023). Job Design Changes Due to Automation and Consequences for Human Resource Management Practices. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 343- 366.
- Darmawan, D. (2024). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499-504.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D. (2025). Inclusive Leadership Dynamics to Enhance Motivation and Retention of Older Employees in Modern Organizations. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(2), 79-86.
- Darmawan, D., & da Silva, B. D. S. (2025). Blockchain as an Instrument of Decentralized Social Order and Democratic Reconfiguration. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(1), 11-18.

- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2025, October). Supervisor's Interactional Justice, the Psychological Contract, and OCB: A Review and Proposed Reciprocal Model. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025). A Critical Analysis of the Dynamics of Team Psychology, Organizational Culture, Member Composition, Leadership and Collaboration in Improving Work Group Performance. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 1-6.
- Darmawan, D., Hardyansah, R., Sulani, S., Marsal, A. P., & Da Silva, E. B. (2024). Change Management and Legal Compliance in Modern Organizations. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 11-16.
- Darmawan, D., Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2022). Leadership and Employee Welfare in Improving Organizational Productivity. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 173-176.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A. R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y. R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Eddine, B. A. S., & Darmawan, D. (2023). Effective Hybrid Working Models to Improve Employee Performance and Engagement in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 241-248.
- Ernawati, E., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Ernawati, E., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Fastje, F., Wu, Y. J., Shi, J., Tedone, A. M., & Schweitzer, V. M. (2025). Navigating the Challenges of Hybrid Work. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2025(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2025.17301symposium>.
- Fredberg, T., & Pregmark, J. E. (2021). Organizational Transformation: Handling the Double-Edged Sword of Urgency. *Long Range Planning*, 102091. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2021.102091>.
- Gani, A. (2022). Procedural Justice and Negotiation in Day-to-Day Interactions between Leaders and Subordinates. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 177-206.
- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.
- Gardi, B., Udjari, H., & Darmawan, D. (2021). Understanding the Function of Communication in Building and Sustaining Quality Relationships Across Organizational Boundaries. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 245-252.

- Giannakoudi, E., Keller, A., Scheibe, S., Bloom, J. de, & Scheibe, S. (2025). *Hybrid Work: Recommendations for the Conceptualization and Measurement in Research and Practice. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2025(1)*. <https://doi.org/10.5465/amproc.2025.18351poster>.
- Hariani, M. (2023). Unleashing organizational commitment: Unravelling the impact of contract worker competence, leadership, and organizational culture. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 3(1)*, 11-16.
- Hariani, M., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Modal Psikologis, dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Satyagraha, 8(1)*, 180-198.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia, 2(1)*, 39-48.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies, 1(1)*, 67-72.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2025). Work Schedule Flexibility and Job Satisfaction in a Global Corporate Environment. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 7(1)*, 12-16.
- Hariani, M., & Sigita, D. S. (2022). The Influence of Interpersonal Skills and Leadership Style on Employee Work Effectiveness. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 2(2)*, 6-10.
- Irfan, M. & T. Sajjapong. (2023). Leadership in Constructing and Reproducing Organizational Culture through Symbols and Rituals, *Studi Ilmu Sosial Indonesia, 3(2)*, 143-166.
- Irfan, M., & Putra, A. R. (2021). Leadership Approaches to Preserving Quality of Services and Products Amid Organizational Uncertainty. *Journal of Social Science Studies, 1(2)*, 273-278.
- Irfan, M., Darmawan, D., & da Costa, L. (2023). Gender Dynamics and Work-Life Balance in the Era of Hybrid Work: The Social Impact of Remote Work on Families. *Journal of Social Science Studies, 3(2)*, 161-168.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for Leadership: How Principals of Successful Schools Improve Education Quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7(1)*, 247-259.
- Jahroni, J., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 4(2)*, 1389-1397.
- Jokhadze, I. (2026). The Mechanism of Effective Communication in Change Management. *Business Administration Research Papers, 10(b)*. <https://doi.org/10.62232/barp.10.2025.10617>.
- Krick, A., Felfe, J., Schübbe, K., Krick, A., Felfe, J., & Schübbe, K. (2025). *Leadership and Remote Work. 777-795*. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-70444-8\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-662-70444-8_47).

- Kurian, P. O., Carvalho, S., Carvalho, C., & Carvalho, F. K. (2024). Leader Feedback Seeking From Peers: Extending the Boundary of Lateral Feedback Seeking. *The Learning Organization*, 31(2), 268-275. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2023-0140>.
- Lampard, R., & Pole, C. (2015). *Practical Social Investigation: Qualitative and Quantitative Methods in social Research*. Routledge.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2023). The Role of Digital Leadership in Building Employee Readiness for Workplace Automation, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 423-446.
- Mardikaningsih, R. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal Global*, 1(1), 55-62.
- Mardikaningsih, R. (2025). Multigenerational Management in Organizations: Conflict, Collaboration, and Adaptive Leadership. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 4(2), 55-60.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Determinan Keterlibatan Kerja: Peran dari Penilaian Kinerja, Perilaku Kepemimpinan dan Perilaku Inovatif. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 178-184.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Situational Leadership Strategies to Improve Change Management and Team Performance. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 247-252.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2025). Utilization of Big Data Analytics to Improve Corporate Environmental Performance in Managerial and Organizational Dimensions. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(3), 1-12.
- Mardikaningsih, R., & Oluwatoyin, F. (2023). Analyzing Algorithmic Bias, Automated Justice, and Social Transformation in Artificial Intelligence Implementation. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 107-128.
- Mardikaningsih, R., & Radjawane, L. E. (2025). Building a Sustainable Work Culture Through Green Leadership and Adaptive Organizational Systems. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33-40.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Victoria, O. A. (2026). Modeling environmental performance: Green human resource management, leadership, commitment, innovation, and cultural moderation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 16(1), 132-173.
- Mardikaningsih, R., Hariani, M., Darmawan, D., Putra, A. R., & Arifin, S. (2025, October). Optimizing Digital Leadership in Improving Team Collaboration and Operational Efficiency for Organizational Transformation. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching*. <https://doi.org/10.4135/9781036234492>
- May, T., & Perry, B. (2022). *Social Research: Issues, Methods and Process*. McGraw-Hill Education (UK).
- Mishra, V. (2025). Exploring the Relationship Between Employee Recognition and Job Satisfaction. *International Journal of Global Research Innovations & Technology (IJGRIT)*, 03(01(II)), 201-211. [https://doi.org/10.62823/ijgrit/3.1\(ii\).7502](https://doi.org/10.62823/ijgrit/3.1(ii).7502).

- Nöthel, S., Nübold, A., Uitdewilligen, S. B. J., Schepers, J., & Hülshager, U. (2023). Development and Validation of the adaptive Leadership Behavior Scale (ALBS). *Frontiers in Psychology, 14*, 1149371. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1149371>.
- Oluwatoyin, F., & Mardikaningsih, R. (2024). Challenges and Opportunities for Sustainability of Human Resource Development in Industry 4.0. *Bulletin of Science, Technology and Society, 3*(2), 9-16.
- Pafford, S. (2018). Leading Organizational Systems. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 22*(2), 1.
- Priyadharshini, S. L., Savitha, S., Boopathi, P. S., Jisha, V. G., Priyadharshini, S. L., Savitha, S., Boopathi, P. S., & Jisha, V. G. (2025). *Adaptive Leadership: Nurturing Team Resilience and Agility Through Technological Transformation*. Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-96530-2\\_91](https://doi.org/10.1007/978-3-031-96530-2_91).
- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 1*(3), 4-10.
- Radjawane, L. E., & Darmawan, D. (2022). Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 1*(3), 36-40.
- Randall, J. (2022). Culture Change: Measurement Approaches and Challenges. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture, 139-154*.
- Ali, R., & Bibi, A. (2025). *Building Innovation Culture through Continuous Feedback and Adaptive Organizational Processes*
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia, 1*(2), 187-204.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2023). Improving Employee Engagement and Team Development through the Implementation of Flexible and Adaptive Situational Leadership. *Journal of Social Science Studies, 3*(1), 369-374.
- Rojak, J. A., D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2022). Transformational Leadership as an Agent of Social Change in Organizational Value Systems. *Studi Ilmu Sosial Indonesia, 2*(1), 191-212.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic Development of Mental Health - Based Organizational Culture to Improve Institutional Workforce Performance in Higher Education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (3, 1).
- Ruiz, A. E., DeLong, A., & Hinton, A. J. (2022). Creating a Positive Feedback Loop in Leadership to Accelerate Cultural Change. *Trends in Parasitology, 38*(12), 1020-1022. <https://doi.org/10.1016/j.pt.2022.09.007>.
- Serrat, O. (2017). *Fast and Effective Change Management*. In Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to Drive Organizational Performance (pp. 367-374). Springer Singapore.

- Sharma, R. (2025). Psychological insights of hybrid workplace culture. *Deleted Journal*, 8(1(II)), 289–300. [https://doi.org/10.62823/ijarcms/8.1\(ii\).7360](https://doi.org/10.62823/ijarcms/8.1(ii).7360).
- Sharmila, M. A., & Rehman, F. U. (2026). Managing Hybrid Workforces: Challenges and Best Practices for Managers. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering And Management*, 10(01), 1-9.
- Shipman, M. D. (2014). *The Limitations of Social Research*. Routledge.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.
- Singh, A. K. (2025). Organizational Culture as a Hybrid Working-from-Home Environment Two Years After COVID-19. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25, 74-86. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.19084.22406>.
- Skipworth, S. (2025). Celebrate Success and Seek Excellence, Not Perfection. *Campus Security Report*, 22(1), 3–7. <https://doi.org/10.1002/casr.31395>.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*, 5(1), 2–2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>.
- Wahyudi, W., R. N. K. Kabalmay, & M. W. Amri. (2021). Big Data and New Things in Social Life. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 1–12.