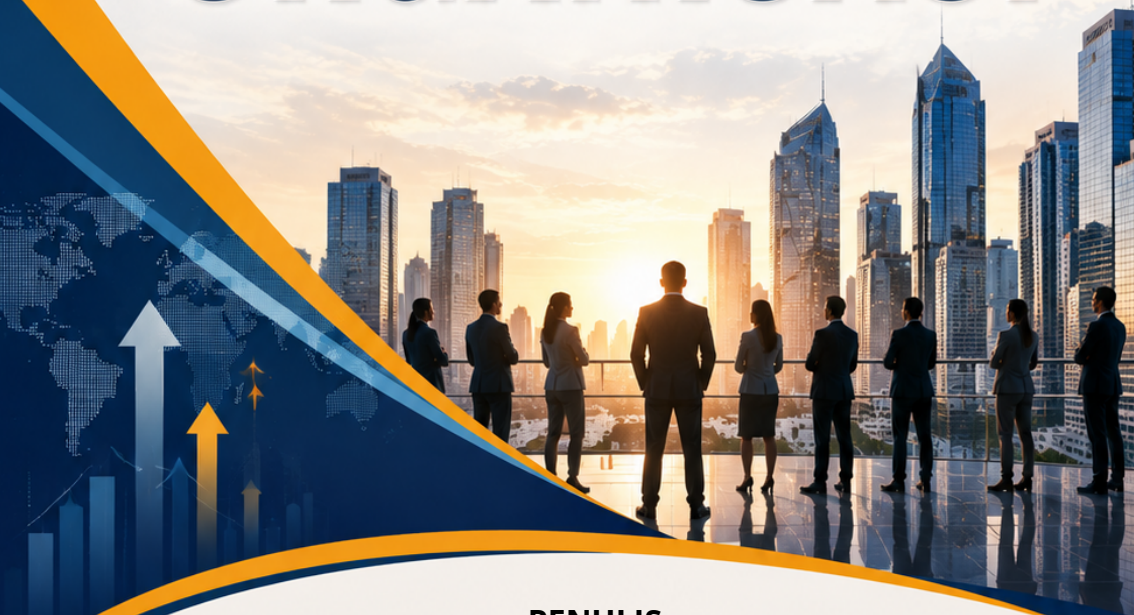


MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI



PENULIS :

Sutianingsih, Roosganda Elizabeth, Febryantahanuji,
Sulmiah, Almansyah Rundu Wonua, Listiyani Dewi Hartika,
Don Gusti Rao



MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

**Sutianingsih
Roosganda Elizabeth
Febryantahanuji
Sulmiah
Almansyah Rundu Wonua
Listiyani Dewi Hartika
Don Gusti Rao**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Penulis :

Sutianingsih
Roosganda Elizabeth
Febryantahanuji
Sulmiah
Almansyah Rundu Wonua
Listiyani Dewi Hartika
Don Gusti Rao

ISBN : 978-634-255-730-3

Editor : Ari Yanto.,M.Pd

Penyunting : Tri Putri Wahyuni., S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, September 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Perubahan Organisasi ini.

Buku Ini Membahas : Perubahan dan manajemen perubahan, Kebutuhan dan keharusan untuk berubah, Manajemen dan perilaku organisasi, Kepemimpinan dan kepercayaan, Budaya Organisasi, Perubahan organisasi dan manajemen stress, Mengelola manajemen perubahan.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PERUBAHAN DAN MANAJEMEN	
PERUBAHAN	1
1.1 Perubahan dan Manajemen Perubahan Organisasi....	1
1.2 Teori Perubahan Organisasi	8
1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi	14
1.4 Konteks Perubahan di Era Modern.....	15
1.5 Tantangan dan Peluang Manajemen Perubahan di Era Digital	18
1.6 Strategi Mengelola Perubahan di Lingkungan Global	19
DAFTAR PUSTAKA	23
BAB 2 KEBUTUHAN DAN KEHARUSAN UNTUK	
BERUBAH.....	27
2.1 Konsep Dasar Perubahan Organisasi.....	28
2.1.1 Pengertian Perubahan Organisasi	28
2.1.2 Karakteristik Perubahan Organisasi	29
2.2 Mengapa Organisasi Harus Berubah?.....	29
2.2.1 Perubahan sebagai Keniscayaan	29
2.2.2 Teori Adaptasi Organisasi	30
2.2.3 Perubahan untuk Mempertahankan Daya Saing.....	30
2.3 Faktor Pendorong Perubahan Organisasi	31
2.3.1 Faktor Eksternal.....	31
2.3.2 Faktor Internal	31
2.4 Faktor Penghambat Perubahan Organisasi	33
2.4.1 Pendahuluan	33
2.4.2 Konsep Resistensi terhadap Perubahan.....	33
2.4.3 Faktor Penghambat Perubahan pada Tingkat Individu	34
2.4.4 Faktor Penghambat Perubahan pada Tingkat Kelompok.....	36

2.4.5 Faktor Penghambat Perubahan pada Tingkat Organisasi.....	37
2.4.6 Teori Force Field Analysis Kurt Lewin	38
2.4.7 Dampak Resistensi terhadap Keberhasilan Perubahan	39
2.4.8 Strategi Mengatasi Hambatan Perubahan	40
2.5 Dinamika Lingkungan Dan Tuntutan Perubahan	
Organisasi.....	42
2.5.1 Pendahuluan.....	42
2.5.2 Lingkungan Organisasi sebagai Sumber Perubahan	42
2.5.3 Era VUCA dan Tantangan Organisasi Modern	43
2.5.4 Disrupsi Digital sebagai Pendorong Perubahan	45
2.5.5 Artificial Intelligence dan Masa Depan Organisasi.....	46
2.5.6 Perubahan Generasi Tenaga Kerja	47
2.5.7 ESG dan Sustainability sebagai Tuntutan Baru ..	48
2.5.8 Globalisasi dan Geopolitik	49
2.5.9 Organisasi Adaptif sebagai Kebutuhan Masa Depan.....	50
2.6 Perubahan Sebagai Sumber Keunggulan	
Kompetitif	51
2.6.1 Pendahuluan.....	51
2.6.2 Konsep Keunggulan Kompetitif	52
2.5.3 Teori <i>Resource-Based View</i> (RBV).....	53
2.6.4 <i>Dynamic Capability Theory</i>	54
2.6.5 <i>Learning Organization</i>	55
2.6.6 <i>Agile Organization</i>	55
2.6.7 Inovasi sebagai Hasil Perubahan.....	56
2.6.8 Transformasi Organisasi Berbasis Pengetahuan	57
2.6.9 Organisasi Unggul dan Organisasi yang Tertinggal	57
2.7 Studi Kasus Organisasi Yang Berhasil Dan Gagal	
Berubah.....	59
2.7.1 Pendahuluan.....	59

2.7.2 Studi Kasus Organisasi yang Berhasil Berubah	60
2.7.3 Studi Kasus Organisasi yang Gagal Berubah	62
2.7.4 Faktor Penentu Keberhasilan Perubahan.....	63
2.8 Implikasi Bagi Organisasi Modern	63
2.8.1 Organisasi Tidak Lagi Dapat Mengandalkan Keberhasilan Masa Lalu	63
2.8.2 Perubahan Menjadi Kompetensi Inti Organisasi	64
2.8.3 Peran Kepemimpinan dalam Era Perubahan.....	64
2.8.4 Perubahan sebagai Budaya Organisasi	65
2.9 Sintesis Teoretis dan Kesimpulan Bab.....	66
2.9.1 Sintesis Teoretis.....	66
DAFTAR PUSTAKA	75
BAB 3 MANAJEMEN DAN PERILAKU ORGANISASI	77
3.1 Konsep Umum Manajemen.....	78
3.2 Teori Evolusi Manajemen.....	79
3.3 Perilaku Organisasi	80
3.3.1 Pengertian Perilaku Organisasi	81
3.3.2 Disiplin Pada Perilaku Organisasi.....	82
3.3.3 Faktor Yang mempengaruhi Perilaku Organisasi	84
3.3.4 Ragam Dalam Organisasi	85
3.3.5 Budaya Organisasi.....	86
DAFTAR PUSTAKA	88
BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN KEPERCAYAAN	89
4.1 Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi	91
4.1.1 Konsep Kepemimpinan.....	91
4.1.2 Tipologi Kepemimpinan	92
4.1.3 Pemimpin sebagai Agen Perubahan Organisasi .	94
4.2 Kepercayaan Organisasi.....	94
4.2.1 Konsep Kepercayaan Organisasi.....	94
4.2.2 Dimensi-Dimensi Kepercayaan Organisasi	95
4.2.3 Kepercayaan Vertikal dan Horisontal dalam Organisasi	97
4.2.4 Faktor- Faktor Pembentuk Kepercayaan Organisasi	98
4.2.5 Dampak Rendahnya Kepercayaan terhadap Resistensi Perubahan	99

4.3 Hubungan Kepemimpinan dengan Kepercayaan .	100
4.3.1 Model Teoritis Hubungan Kepemimpinan dengan Kepercayaan.....	100
4.3.2 Integritas, Transparansi dan Konsistensi sebagai Pilar Kepercayaan Pemimpin	102
4.4 Strategi Membangun Kepercayaan dalam Proses Perubahan Organisasi	103
DAFTAR PUSTAKA.....	106
BAB 5 BUDAYA ORGANISASI.....	109
5.1 Pengertian Budaya Organisasi	110
5.2 Peran dan Fungsi Budaya Organisasi.....	111
5.3 Nilai Dasar Budaya Organisasi	112
5.4 Model Budaya Organisasi: Kerangka McKinsey 7S	113
5.5 Prinsip Perubahan Budaya Organisasi.....	114
5.6 Tujuan Perubahan Budaya Organisasi	115
5.7 Pendorong Perubahan Budaya Organisasi.....	117
DAFTAR PUSTAKA.....	122
BAB 6 PERUBAHAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN STRES	125
6.1 Konsep Perubahan Organisasi dalam Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi	127
6.1.1 Definisi Perubahan Organisasi	127
6.1.2 Klasifikasi Bentuk Perubahan Organisasi dalam Perspektif Psikologi Organisasi.....	129
6.2 Stres dalam Proses Perubahan Organisasi.....	134
6.2.1 Ketidakpastian Organisasi.....	136
6.2.2 Ambiguitas Peran.....	137
6.2.3 Konflik Peran.....	137
6.2.4 Beban Kerja yang Meningkat.....	138
6.2.5 Kurangnya Dukungan Organisasi.....	138
6.4 Model Teoretis Stres dalam Perubahan Organisasi ...	139
6.4.1 Transactional Model of Stress.....	140
6.4.2 Job Demands–Resources Model.....	141
6.4.3 Conservation of Resources Theory	142
6.5 Dinamika Psikologis Karyawan dalam Perubahan Organisasi.....	143
6.5.1 Resistensi terhadap perubahan	143

6.5.2 Kesiapan individu untuk berubah (<i>change readiness</i>)	143
6.5.3 <i>Psychological safety</i> dalam perubahan organisasi	144
6.6 Strategi Manajemen Stres dalam Perubahan Organisasi	144
6.6.1 Komunikasi Organisasi yang Transparan	145
6.6.2 Kepemimpinan yang Mendukung Perubahan	145
6.6.3 Program Pengembangan Keterampilan Adaptasi	146
6.6.4 Dukungan Kesejahteraan Karyawan	147
6.7 Penutup	147
6.8 Model Integratif Perubahan Organisasi dan Manajemen Stres	148
6.9 Implikasi Praktis bagi Organisasi	149
DAFTAR PUSTAKA	151
BAB 7 MENGELOLA MANAJEMEN PERUBAHAN.....	153
7.1 Hakikat Mengelola Manajemen Perubahan	153
7.1.1 Pengertian mengelola perubahan	153
7.1.2 Mengapa banyak program perubahan gagal ?	157
7.1.3 Peran manajer sebagai change leader	162
7.2 Mendiagnosis Kebutuhan Perubahan Organisasi;	
Ragam Pendekatan Praksis	167
7.2.1 Langkah Praktis Diagnosis Kebutuhan Perubahan	168
7.2.2 Diagnosis Menggunakan SWOT Analysis	170
7.2.3 Diagnosis Menggunakan PESTEL Analysis	171
7.2.4 Diagnosis Menggunakan Force Field Analysis (Lewin)	172
7.2.5 Diagnosis Menggunakan Gap Analysis	174
7.2.6 Mengintegrasikan Keempat Alat Diagnosis	175
7.3 Merancang Strategi dan Tantangan dalam Manajemen Perubahan	176
7.3.1 Merancang Strategi Manajemen Perubahan	176
7.3.2 Tantangan dalam Manajemen Perubahan	181
DAFTAR PUSTAKA	185
BIODATA PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Organisasi yang Berubah dan Organisasi yang Tidak Berubah.....	31
Tabel 2.2. Hambatan Perubahan pada Tingkat Individu	35
Tabel 2.3. Strategi Mengatasi Resistensi	41
Tabel 2.4. Karakteristik Era VUCA.....	45
Tabel 2.5. Organisasi Tradisional dan Organisasi Berkelanjutan	49
Tabel 2.6. Organisasi Adaptif vs Organisasi Reaktif.....	50
Tabel 2.7. Contoh Sumber Daya Strategis.....	53
Tabel 2.8. Organisasi Tradisional dan Agile Organization.....	56
Tabel 2.9. Perbandingan Organisasi Unggul dan Organisasi Tertinggal.....	57
Tabel 2.10. Perbandingan Organisasi yang Berhasil dan Gagal Berubah	63
Tabel 2.11. Model Lewin	70
Tabel 2.12. Fokus Berbagai Model Perubahan.....	n71
Tabel 2.13. Organisasi Masa Lalu dan Organisasi Masa Depan	74
Tabel 6.1. Perbandingan Jenis Perubahan Organisasi dan Dampak Psikologis.....	133
Tabel 7.1. Matriks Prioritas Perubahan	169
Tabel 7.2. matriks SW	170
Tabel 7.3. matriks OT	170
Tabel 7.4. matriks PESTEL	171
Tabel 7.5. matriks temuan PESTEL.....	172
Tabel 7.6. matriks skor <i>driving</i>	173
Tabel 7.7. matriks skor <i>restraining</i>	173
Tabel 7.8. matriks skor <i>gap analysis</i>	174
Tabel 7.9. matriks komparasi	175

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Disiplin Perilaku Bisnis	83
Gambar 5.1. Tiga tingkat budaya organisasi.....	122
Gambar 6.1. Model hubungan perubahan organisasi dan stres kerja berbasis Job Demands–Resources.....	126
Gambar 7.1. Tahap diagnosis dalam <i>change management</i>	168
Gambar 7.2. Strategi formula perubahan Beckhard-Harris.....	177
Gambar 7.3. Studi kasus DEI di tempat kerja, menggunakan formula Beckhard-Haris	177

BAB 1

PERUBAHAN DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

1.1 Perubahan dan Manajemen Perubahan Organisasi

Perubahan dan manajemen perubahan adalah bagian integral dari sebagian besar organisasi. Organisasi perlu siap untuk menghadapi perubahan karena lingkungan bisnis yang terus berubah, perkembangan teknologi, dan tantangan global yang baru muncul. Perubahan organisasi adalah kegiatan yang dilakukan secara sengaja untuk mengubah keadaan saat ini suatu organisasi menjadi keadaan yang diinginkan di masa depan.

Dalam dunia yang berubah dengan cepat saat ini, organisasi memainkan peran penting dalam menyatukan orang, sumber daya, dan proses untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama. Organisasi adalah entitas terstruktur yang mengoordinasikan dan menyelaraskan upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Mereka menyediakan kerangka kerja bagi individu untuk bekerja sama dan menciptakan nilai, apakah itu dalam bisnis, pemerintah, nirlaba, atau sektor lainnya. Organisasi berfungsi sebagai tulang punggung masyarakat, menyediakan platform untuk kolaborasi, inovasi, dan pemecahan masalah. Selain itu, organisasi berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan pembangunan dengan menciptakan kesempatan kerja, mendorong produktivitas, dan menghasilkan pendapatan. Organisasi juga menyediakan ruang bagi individu untuk mengembangkan keterampilan mereka, memperoleh pengetahuan, dan memajukan karir mereka.

Di dunia yang saling terhubung saat ini, organisasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi kolaborasi dan mengatasi tantangan global yang kompleks. Mereka menyediakan struktur dan panduan bagi individu untuk bekerja

sama secara terkoordinasi, memanfaatkan beragam keterampilan dan keahlian mereka. untuk memenuhi tujuan atau misi bersama. Organisasi membantu mendorong kemajuan masyarakat dengan menciptakan platform bagi individu untuk berkolaborasi, berinovasi, dan memecahkan masalah yang kompleks. Mereka juga berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi dan pembangunan dengan menciptakan lapangan kerja, menghasilkan pendapatan, dan mendorong inovasi. Selain itu, organisasi berfungsi sebagai penghubung penting dalam menangani masalah global seperti perubahan lingkungan, kemiskinan, dan perawatan kesehatan. Singkatnya, organisasi adalah entitas terstruktur yang menyatukan orang untuk bekerja menuju tujuan dan sasaran bersama.

Organisasi adalah entitas terstruktur yang menyatukan orang untuk bekerja menuju tujuan dan sasaran bersama secara terkoordinasi dan efisien. Mereka berfungsi sebagai tulang punggung masyarakat, menyediakan platform untuk kolaborasi, inovasi, dan pemecahan masalah. Di dunia global saat ini, organisasi memainkan peran penting dalam mendorong kolaborasi dan mengatasi tantangan sosial yang kompleks (Andhita et al., 2021). Mereka menyediakan kerangka kerja bagi individu untuk berkolaborasi, berinovasi, dan memecahkan masalah yang kompleks.

Organisasi adalah unit sadar yang dikembangkan dalam jangka waktu yang lama, di mana anggota dari dua orang atau lebih bekerja sama dan berkoordinasi, dengan pola kerja tertentu yang terstruktur dan ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya (Ogut et al., 2023). Organisasi sangat penting untuk mendorong produktivitas, menghasilkan pendapatan, dan memajukan keterampilan dan karier individu. Singkatnya, organisasi adalah entitas terstruktur yang menyatukan individu untuk bekerja secara terkoordinasi menuju tujuan dan sasaran bersama. Hal ini karena organisasi menyediakan kerangka kerja untuk kerja sama dan koordinasi, yang memungkinkan individu untuk mengumpulkan sumber daya dan bakat mereka untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang mereka bisa secara individu.

Organisasi sangat penting dalam masyarakat karena mereka menyediakan platform bagi individu untuk berkolaborasi, berinovasi, memecahkan masalah yang kompleks, dan mengatasi tantangan sosial. Secara keseluruhan, sementara organisasi memang memainkan peran penting dalam masyarakat, penting untuk mengakui dan mengatasi potensi kelemahan dan dampak negatif yang dapat mereka miliki. Namun, sementara organisasi sering dipuji karena kemampuan mereka untuk menyatukan orang dan mencapai tujuan bersama, beberapa berpendapat bahwa mereka juga dapat berkontribusi pada inefisiensi dan proses birokrasi. Para kritikus ini berpendapat bahwa struktur dan aturan dalam organisasi kadang-kadang dapat menghambat efisiensi dan inovasi, yang mengarah ke proses pengambilan keputusan yang lebih lambat dan sistem yang terlalu kompleks. Selanjutnya, penentang organisasi berpendapat bahwa struktur hierarkis dalam organisasi dapat menyebabkan perebutan kekuasaan dan politik internal, yang dapat mengalihkan perhatian dan sumber daya dari misi dan tujuan organisasi. Sebaliknya, struktur organik mempromosikan fleksibilitas tinggi dan pengambilan keputusan individu dalam peran, keterampilan, dan kompetensi (Kankaew et al., 2021).

Komunikasi yang ramping dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi ini dapat mendorong inovasi, motivasi, dan pembelajaran dalam suatu organisasi. Secara keseluruhan, struktur organisasi suatu organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja, perilaku, inovasi, motivasi, pembelajaran dan pengembangan, serta manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan. Organisasi terletak pada kemampuannya untuk secara efektif mengoordinasikan dan menyelaraskan upaya individu menuju tujuan bersama. Organisasi entitas mengacu pada alokasi formal peran dan tanggung jawab, serta sistem dan proses yang ada untuk mengelola kegiatan ini.

Organisasi dapat dilihat sebagai proses komunikasi yang berkelanjutan, di mana individu berkumpul untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah entitas terstruktur yang menyatukan individu dan

mengoordinasikan upaya mereka untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi mempengaruhi pola komunikasi, proses pengambilan keputusan, koordinasi, otoritas, dan inovasi dalam suatu organisasi (Peprah & Ganu, 2018).

Struktur organisasi mengacu pada alokasi peran formal, kontrol dan integrasi kegiatan kerja, dan mekanisme manajemen keseluruhan melintasi batas-batas organisasi (Huang & Chien, 2013). Singkatnya, organisasi adalah entitas terstruktur dengan struktur organisasi yang spesifik dan dapat diprediksi (Omar et al., 2020). Struktur organisasi suatu organisasi dirancang untuk mengalokasikan pekerjaan, sumber daya, dan mekanisme administrasi yang meningkatkan kemampuan dan pengendalian strategi perusahaan (Kosasih et al., 2020).

Struktur organisasi suatu organisasi sangat penting untuk keberhasilannya karena memfasilitasi koordinasi, menyelaraskan upaya menuju tujuan bersama, dan mempromosikan kinerja dan perilaku yang efisien dalam organisasi (Trivedi & Misra, 2018). Struktur organisasi yang tepat sangat penting untuk keberhasilan organisasi karena menyediakan koordinasi untuk proses organisasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan kolektif. Organisasi adalah fondasi suatu entitas, menyediakan struktur dan kerangka kerja yang diperlukan bagi individu untuk bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Secara keseluruhan, organisasi adalah entitas dengan struktur dan kerangka kerja khusus yang menyatukan individu untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan bersama.

Perubahan organisasi dapat melibatkan berbagai aspek, termasuk struktur organisasi, proses bisnis, teknologi informasi, budaya organisasi, dan perilaku individu. Perubahan organisasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti persaingan industri, kebutuhan pelanggan yang berubah, perubahan regulasi pemerintah, dan inovasi teknologi. Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk merencanakan dan melaksanakan perubahan organisasi dengan tujuan mengubah organisasi agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan mencapai tujuan strategisnya. Manajemen perubahan

melibatkan identifikasi kebutuhan perubahan, pengembangan strategi perubahan, pengelarangan perubahan, komunikasi perubahan kepada stakeholder, melibatkan karyawan dalam perubahan, dan mengukur dan mengevaluasi dampak perubahan.

Perubahan organisasi adalah proses yang dilakukan secara sengaja untuk mengubah kondisi atau keadaan saat ini organisasi menjadi kondisi atau keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan organisasi dapat melibatkan berbagai aspek, seperti struktur organisasi, proses bisnis, teknologi, budaya organisasi, budaya organisasi, dan perilaku individu. Perubahan organisasi penting karena dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi, seperti kompetisi yang semakin ketat, kebutuhan pelanggan yang berubah, peraturan pemerintah yang berubah, dan inovasi teknologi yang terus berkembang pesat. Perubahan organisasi adalah proses sistematis yang secara sengaja mengubah organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan (Cornelis et al., 2019).

Menurut Rijal and Szamosi and Duxbury, manajemen perubahan adalah bagian integral dari sebagian besar organisasi, karena ini adalah cara orang, tim, dan perusahaan berubah, menggunakan metode yang berbeda untuk mengalihkan pemanfaatan sumber daya, alokasi anggaran, proses bisnis, atau rencana kerja lainnya yang akan mengubah organisasi (Nur, 2021). Perubahan organisasi adalah aktivitas yang dilakukan secara sengaja untuk memindahkan suatu organisasi dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan di masa depan (Raineri, 2011)

Manajemen perubahan adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan ini dapat dikaitkan dengan strategi, struktur, proses, teknologi, atau budaya. Manajemen perubahan merupakan bagian integral dari sebagian besar organisasi, karena cara orang, tim, dan perusahaan berubah, menggunakan metode yang berbeda untuk mengarahkan pemanfaatan sumber

daya, alokasi anggaran, proses bisnis, atau rencana kerja lainnya yang akan mengubah organisasi (Msibi et al., 2018).

Keberhasilan penerapan manajemen perubahan dalam organisasi sangat penting untuk beradaptasi dan berkembang di dunia yang berubah dengan cepat saat ini. Namun, mengelola perubahan dalam organisasi dapat menjadi tugas yang kompleks dan menantang. Ini membutuhkan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan serta dukungan karyawan di semua tingkatan. Manajemen perubahan adalah proses perencanaan, implementasi, dan pemantauan perubahan di dalam suatu organisasi. Manajemen perubahan adalah kegiatan yang disengaja untuk memindahkan organisasi dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan yang diinginkan (Cornelis et al., 2019).

Manajemen perubahan adalah aktivitas yang disengaja untuk memindahkan suatu organisasi dari keadaan saat ini menuju ke keadaan masa depan yang diinginkan. Manajemen perubahan organisasi berperan penting dalam menghadapi tantangan dan peluang yang terjadi di era modern. Manajemen perubahan juga penting untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang suatu organisasi. Manajemen perubahan adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan ini dapat dikaitkan dengan strategi, struktur, proses, teknologi, atau budaya.

Tujuan mengubah organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan mencapai tujuan strategisnya. Perubahan organisasi melibatkan identifikasi kebutuhan perubahan, pengembangan strategi perubahan, implementasi perubahan, komunikasi perubahan kepada pemangku kepentingan, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, dan mengukur dan mengevaluasi dampak perubahan. Perubahan organisasi adalah kegiatan yang disengaja untuk memindahkan organisasi dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan yang diinginkan. Manajemen perubahan adalah proses perencanaan dan penerapan strategi untuk mengelola perubahan organisasi secara efektif. Saat ini, mengukur dan mengevaluasi secara akurat dampak perubahan

organisasi sangat penting. Manajemen perubahan merupakan bagian integral dari sebagian besar organisasi karena melibatkan sengaja memindahkan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan.

Literatur manajemen perubahan menyajikan berbagai model yang menggambarkan cara terbaik menerapkan perubahan organisasi yang direncanakan. Mengukur dan mengevaluasi dampak perubahan organisasi sangat penting bagi organisasi untuk beradaptasi dan berkembang. Kemampuan untuk secara efektif mengelola perubahan organisasi sangat penting bagi organisasi untuk beradaptasi dan berkembang. Pengukuran dan evaluasi yang akurat terhadap dampak perubahan organisasi sangat penting bagi organisasi untuk beradaptasi dan berkembang.

Metode manajemen perubahan mengatasi perubahan dalam skala besar dan mencakup berbagai strategi intervensi (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Metode ini membantu menyelaraskan inisiatif perubahan dengan keseluruhan misi dan strategi organisasi dengan perencanaan yang tepat dan menciptakan visi yang melibatkan orang dalam perubahan. Metode manajemen perubahan memainkan peran penting dalam membimbing organisasi melalui perubahan skala besar. Di era digitalisasi dan globalisasi, organisasi menghadapi tantangan dan peluang yang kompleks dalam mengelola perubahan. Dalam konteks perubahan global, mengelola transformasi organisasi menjadi keterampilan penting bagi manajer (Okolie & Memeh, 2022).

Dalam konteks perubahan global, mengelola transformasi organisasi menjadi keterampilan penting bagi para manajer. Dalam menghadapi percepatan globalisasi, deregulasi, kemajuan teknologi, tenaga kerja pengetahuan yang berkembang, dan pergeseran tren sosial dan demografis, tanggung jawab utama manajemen saat ini adalah kepemimpinan perubahan organisasi. Di dunia yang berubah dengan cepat saat ini, organisasi menghadapi tantangan dan peluang yang kompleks dalam mengelola perubahan. Di era digitalisasi dan globalisasi, organisasi harus mampu beradaptasi dengan teknologi baru, dinamika pasar yang berubah, dan harapan pelanggan yang terus

berkembang. Dalam konteks ini, manajemen perubahan menjadi penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan memastikan keberhasilan jangka panjang mereka.

Manajemen perubahan sangat penting bagi organisasi untuk menavigasi kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan bisnis modern. Untuk mengikuti laju perubahan, organisasi harus mengembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengelola perubahan yang dibutuhkan. Mereka juga perlu menetapkan proses dan strategi yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi, berinovasi, dan terus meningkatkan. Hal ini membutuhkan pendekatan strategis yang mempertimbangkan risiko, keamanan, dan manajemen proyek transformasi digital (Banciu et al., 2023).

Manajemen perubahan merupakan bagian integral dari sebagian besar organisasi, karena cara orang, tim, dan perusahaan berubah, menggunakan metode yang berbeda untuk mengarahkan pemanfaatan sumber daya, alokasi anggaran, proses bisnis, atau rencana kerja lainnya yang akan mengubah organisasi (Msibi et al., 2018). Manajemen perubahan adalah kegiatan yang disengaja untuk memindahkan organisasi dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan yang diinginkan (Cornelis et al., 2019).

1.2 Teori Perubahan Organisasi

Manajemen perubahan memerlukan proses yang terorganisir untuk mengelola dan memfasilitasi perubahan dalam suatu organisasi. Proses ini melibatkan pengidentifikasian kebutuhan perubahan, perencanaan strategi yang tepat, pelaksanaan perubahan, dan evaluasi hasil yang dicapai.

Perubahan organisasi adalah fitur dari kehidupan organisasi, yang meliputi tingkat operasional dan strategis sehingga organisasi perlu memiliki kemampuan dan dapat mengidentifikasi kemampuan-kemampuan ini ke depan, serta cara mengelolah perubahan yang diperlukan ini. Perencanaan perubahan organisasi melibatkan langkah-langkah seperti: 1) mengidentifikasi kebutuhan perubahan, 2) menetapkan tujuan perubahan yang jelas, 3) merencanakan strategi komunikasi dan

pelatihan, 4) membangun dukungan manajemen, 5) melibatkan karyawan dalam proses perubahan, dan 6) melakukan evaluasi secara terus-menerus.

Pentingnya manajemen perubahan organisasi terletak pada kemampuannya untuk mengadaptasi dan bertahan dalam lingkungan yang terus berubah. Organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif, meningkatkan efisiensi dan kinerja, serta mampu berinovasi dan bertahan dalam persaingan yang keras. Mengelola perubahan secara efektif sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan sukses di era modern. Teori perubahan organisasi antara lain:

1. Teori Lewin: Model Perubahan

Unfreeze-Change-Refreeze adalah model yang diusulkan oleh Kurt Lewin. Ini menunjukkan bahwa perubahan terjadi melalui tiga tahap: pembekuan, di mana organisasi mempersiapkan perubahan dengan mengenali kebutuhan untuk itu dan menghilangkan hambatan; perubahan, di mana organisasi mengambil tindakan untuk mengimplementasikan perubahan; dan pembekuan kembali, di mana perubahan menjadi norma baru dan diperkuat dan diintegrasikan ke dalam budaya dan proses organisasi.

2. Model Kubler-Ross

Model Kubler-Ross, juga dikenal sebagai lima tahap kesedihan, juga dapat diterapkan pada proses perubahan organisasi. Model ini menunjukkan bahwa individu dalam suatu organisasi dapat melalui tahap penolakan, kemarahan, tawar-menawar, depresi, dan penerimaan yang sama ketika dihadapkan dengan perubahan organisasi. Secara keseluruhan, sumber menekankan pentingnya perubahan organisasi di dunia yang berubah dengan cepat saat ini. Organisasi harus proaktif dan adaptif agar tetap kompetitif dan berkembang di tengah kemajuan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar yang berubah. Mereka harus merangkul manajemen perubahan sebagai pendekatan strategis untuk menavigasi dan memanfaatkan perubahan ini, memastikan keberhasilan jangka panjang mereka di era digital.

Manajemen perubahan sangat penting bagi organisasi untuk secara efektif menerapkan dan menavigasi melalui perubahan organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Singkatnya, manajemen perubahan sangat penting bagi organisasi untuk berkembang di era modern.

3. Teori Kotter: Delapan Langkah untuk Perubahan Sukses

Model Kotter, yang dikenal sebagai “Delapan Langkah untuk Perubahan yang Sukses”, menyediakan kerangka kerja praktis bagi organisasi untuk mengelola dan menavigasi perubahan secara efektif. Model ini terdiri dari langkah-langkah berikut:

- a. Tetapkan rasa urgensi: Buat alasan kuat untuk perubahan dan komunikasikan kepada semua pemangku kepentingan.
- b. Buat koalisi pemandu: Bentuk tim individu berpengaruh yang dapat mendorong proses perubahan dan mengumpulkan dukungan dari orang lain.
- c. Kembangkan visi dan strategi: Tentukan visi yang jelas untuk perubahan yang diinginkan dan kembangkan strategi untuk mencapainya.
- d. Komunikasikan visi: Secara efektif mengkomunikasikan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi. Memberdayakan karyawan untuk bertindak berdasarkan visi: Menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan bagi karyawan untuk mengambil tindakan dan membuat perubahan terjadi.
- e. Hasilkan kemenangan jangka pendek: Rayakan dan publikasikan keberhasilan kecil di sepanjang jalan untuk menjaga momentum dan motivasi tetap tinggi.
- f. Konsolidasikan perbaikan: Tanamkan perubahan ke dalam budaya dan proses organisasi untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang.
- g. Buat visi baru untuk organisasi: Terus menilai kembali dan menyesuaikan visi sesuai kebutuhan agar tetap selaras dengan perubahan eksternal dan kebutuhan internal.

- h. Jangkar perubahan dalam budaya organisasi: Menumbuhkan budaya perbaikan terus-menerus dan kesiapan perubahan, di mana karyawan terbuka terhadap ide-ide baru dan bersedia untuk merangkul cara-cara baru bekerja. Langkah-langkah ini memberikan peta jalan bagi organisasi untuk mengelola perubahan secara efektif, memastikan bahwa hasil yang diinginkan tercapai dan berkelanjutan.

4. Teori Prosci:

Model ADKAR (Kesadaran, Keinginan, Pengetahuan, Kemampuan, Penguatan)

Model ADKAR, yang dikembangkan oleh Prosci, berfokus pada sisi orang dari perubahan dan menyediakan kerangka kerja untuk mengelola perubahan individu dan organisasi (Heidenberg et al., 2010). Menurut model Prosci ADKAR, manajemen perubahan yang sukses melibatkan penanganan lima bidang utama:

- a. Menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan: Pastikan bahwa individu memahami mengapa perubahan itu diperlukan dan bagaimana hal itu akan menguntungkan mereka dan organisasi.
- b. Menciptakan keinginan untuk mendukung perubahan: Menumbuhkan rasa dukungan dan komitmen di antara individu untuk secara aktif mendukung upaya perubahan.
- c. Memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk perubahan: Membekali individu dengan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk berhasil menerapkan perubahan.
- d. Membina kemampuan untuk menerapkan keterampilan dan perilaku baru: Berikan dukungan dan sumber daya untuk membantu individu mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk perubahan.
- e. Memperkuat perubahan: Menetapkan mekanisme untuk mempertahankan perubahan dan memastikan bahwa perilaku dan praktik baru diperkuat dari waktu ke waktu. Organisasi dan individu harus mampu

beradaptasi dan merespons secara efektif perubahan yang terjadi di sekitar mereka. Komunikasi yang efektif selama perubahan organisasi sangat penting karena membantu mempromosikan visi yang mendasari perubahan dan mendapatkan dukungan dari karyawan, manajer, dan eksekutif puncak (Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Perubahan organisasi ini sangat penting bagi manajer dalam hal implementasi yang efektif dan bagi karyawan dalam hal penerimaan dan keterlibatan (Avey et al., 2008).

Model ADKAR, yang dikembangkan oleh Prosci, menawarkan pendekatan terstruktur untuk mengelola perubahan individu dan organisasi. Ini berfokus pada menciptakan kesadaran, menumbuhkan keinginan, memberikan pengetahuan dan keterampilan, menumbuhkan kemampuan untuk menerapkan perilaku baru, dan memperkuat perubahan. Organisasi harus secara efektif mengelola perubahan agar tetap kompetitif dan beradaptasi dengan keadaan baru. Kesiapan organisasi untuk perubahan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi manajemen perubahan (Dobrosavljević & Urošević, 2018). Ini menentukan seberapa reseptif dan siap anggota organisasi untuk merangkul dan mendukung perubahan.

Beberapa faktor yang menentukan kesiapan organisasi untuk perubahan termasuk seberapa besar anggota menghargai perubahan dan persepsi mereka tentang kemampuan implementasi organisasi. Benchmarking adalah proses yang berharga dalam manajemen perubahan, membantu organisasi mengidentifikasi praktik terbaik dan meningkatkan proses mereka sendiri. Organisasi harus secara efektif mengelola perubahan agar tetap kompetitif dan beradaptasi dengan keadaan baru. Kesiapan organisasi mengacu pada "sejauh mana seorang karyawan siap menerima dan menerapkan perubahan dalam organisasi mereka" (Vaishnavi et al., 2019). Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti dukungan manajemen, pemanfaatan

sumber daya, dan perencanaan yang efektif dan pelacakan kemajuan.

Kesiapan organisasi untuk perubahan memainkan peran penting dalam keberhasilan menerapkan perubahan dalam suatu organisasi. Ini memastikan bahwa karyawan siap dan bersedia menerima perubahan, yang mengarah pada keterlibatan dan kesuksesan yang lebih besar dalam menerapkan inisiatif baru. Organisasi perlu memprioritaskan manajemen perubahan untuk secara efektif menerapkan dan mendapatkan dukungan dari karyawan, manajer, dan eksekutif puncak. Ini membutuhkan pemahaman yang komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan dan kesiapan organisasi (M et al., 2021).

Dengan menilai faktor-faktor ini dan mengatasi hambatan atau resistensi terhadap perubahan, organisasi dapat meningkatkan kesiapan mereka untuk perubahan dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi. Organisasi perlu memprioritaskan manajemen perubahan dan memastikan kesiapan organisasi untuk perubahan agar tetap kompetitif dan beradaptasi dengan keadaan baru. Mereka harus proaktif dalam mengelola perubahan dan menciptakan budaya yang mencakup perbaikan berkelanjutan. Organisasi harus gesit dan mudah beradaptasi untuk berkembang. Mereka perlu merangkul perubahan dan memiliki kesiapan yang kuat untuk itu agar dapat menerapkan strategi, teknologi, dan proses baru secara efektif. Kesiapan organisasi terhadap perubahan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kemauan karyawan untuk menerima dan menerapkan perubahan, dukungan manajemen, pemanfaatan sumber daya, dan faktor situasional.

Organisasi harus proaktif dalam mengelola perubahan dan memastikan kesiapan untuk itu. Ini membutuhkan penilaian dan penanganan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan organisasi untuk perubahan, seperti kesediaan karyawan untuk menerima dan menerapkan perubahan,

ketersediaan sumber daya, dan konteks organisasi. Organisasi tidak mampu untuk menjadi resisten atau tidak siap untuk perubahan. Mereka harus memiliki pendekatan proaktif untuk mengubah manajemen dan menumbuhkan budaya kesiapan dan kemampuan beradaptasi. Dengan demikian, mereka dapat secara efektif menavigasi tantangan dan peluang era modern dan tetap kompetitif di pasar global.

1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan dalam suatu organisasi, antara lain:

1. **Gaya kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin organisasi dapat mempengaruhi tingkat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong inovasi dan perubahan akan lebih meningkatkan kesiapan organisasi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otoriter yang cenderung mempertahankan status quo.
2. **Budaya organisasi:** Budaya organisasi yang terbuka, fleksibel, dan progresif cenderung lebih siap untuk menghadapi perubahan daripada budaya organisasi yang kaku dan resisten terhadap perubahan.
3. **Komunikasi dan keterlibatan:** Ketika organisasi memiliki komunikasi yang efektif dan melibatkan semua pihak dalam proses perubahan, kesiapan organisasi untuk berubah akan meningkat.
4. **Sumber daya manusia:** Tingkat keterampilan, pengalaman, dan motivasi karyawan juga mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah. **Pengetahuan dan pemahaman:** Organisasi yang memiliki pemahaman yang kuat tentang pentingnya perubahan dan kesadaran mengenai perubahan akan lebih siap dalam menghadapi perubahan.

Perencanaan dan pengelolaan perubahan: Kemampuan organisasi untuk merencanakan perubahan dengan baik dan

melakukan pengelolaan perubahan yang efektif juga mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah. Kesiapan organisasi untuk perubahan bervariasi sebagai fungsi dari seberapa besar anggota organisasi menghargai perubahan dan seberapa baik mereka menilai tiga faktor penentu utama kemampuan implementasi: 1) tuntutan tugas, 2) ketersediaan sumber daya, dan 3) faktor situasional (Uğur, 2016).

Kesiapan organisasi untuk perubahan dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk: Kebutuhan yang dirasakan untuk perubahan: Jika anggota organisasi merasakan kebutuhan yang jelas dan mendesak untuk perubahan, mereka lebih mungkin siap untuk itu.

1. Riwayat perubahan: Pengalaman organisasi sebelumnya dengan perubahan dapat memengaruhi kesiapannya untuk perubahan di masa depan.
2. Dukungan kepemimpinan: Tingkat dukungan dan dorongan dari para pemimpin organisasi dapat sangat mempengaruhi kesiapan untuk perubahan.
3. Keterlibatan dan keterlibatan karyawan: Ketika karyawan secara aktif terlibat dan terlibat dalam proses perubahan, mereka lebih mungkin siap untuk perubahan.
4. Struktur organisasi: Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dari struktur organisasi dapat mempengaruhi kesiapannya untuk perubahan.
5. Budaya organisasi: Budaya organisasi yang terbuka, fleksibel, dan progresif lebih mungkin siap untuk perubahan dibandingkan dengan budaya yang kaku dan resisten.

Kesiapan organisasi untuk perubahan sangat penting dalam dunia yang berubah dengan cepat saat ini karena menentukan kemampuan organisasi untuk secara efektif mengelola dan beradaptasi dengan perubahan.

1.4 Konteks Perubahan di Era Modern

Konteks perubahan di era modern ditandai dengan kemajuan teknologi yang pesat, globalisasi, dan pasar yang dinamis. Faktor-faktor ini telah menyebabkan meningkatnya

persaingan, permintaan pelanggan, dan kebutuhan organisasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi. Dalam konteks ini, organisasi harus gesit, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan agar tetap kompetitif dan bertahan. Mereka perlu merangkul transformasi digital, memanfaatkan kekuatan teknologi, dan mengembangkan budaya yang merangkul perubahan dan pembelajaran berkelanjutan. Organisasi perlu berinvestasi dalam mengembangkan keterampilan karyawan mereka, menciptakan budaya belajar, dan mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan.

Organisasi perlu proaktif dalam mengantisipasi dan mengidentifikasi perubahan dalam lingkungan eksternal dan menilai dampak potensial mereka terhadap organisasi. Ini mengharuskan organisasi untuk memiliki pendekatan proaktif terhadap manajemen perubahan, termasuk melakukan penilaian rutin terhadap kesiapan mereka untuk perubahan, mengidentifikasi area perbaikan, dan menerapkan strategi untuk secara proaktif mengelola dan menavigasi melalui perubahan. Kesiapan untuk perubahan di era modern tidak hanya tentang dipersiapkan untuk perubahan itu sendiri, tetapi juga tentang memiliki pola pikir dan kemampuan yang benar untuk merangkul dan memanfaatkan peluang yang dibawa perubahan.

Di era digitalisasi, organisasi menghadapi tantangan dan peluang dalam mengelola perubahan. Kemajuan teknologi yang pesat dan pengaruh digitalisasi yang meluas telah berdampak signifikan terhadap cara organisasi beroperasi dan menavigasi melalui perubahan. Untuk mengelola perubahan secara efektif di era modern, organisasi perlu menyadari tren dan gangguan digital yang membentuk industri mereka. Mereka harus proaktif dalam memanfaatkan alat dan teknologi digital untuk mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Selain itu, organisasi perlu menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi, di mana karyawan didorong dan didukung dalam memperoleh keterampilan digital baru dan merangkul cara kerja baru. Selain itu, organisasi perlu memiliki saluran komunikasi dan kolaborasi yang efektif untuk memastikan kelancaran implementasi

perubahan. Secara keseluruhan, organisasi harus menyadari pentingnya dipersiapkan untuk perubahan di era modern. Mereka perlu terus beradaptasi dan berkembang agar tetap relevan dan kompetitif.

Kesiapan organisasi untuk perubahan sangat penting di era modern, di mana organisasi perlu proaktif dalam mengantisipasi dan mengidentifikasi perubahan di lingkungan eksternal. Selanjutnya, organisasi harus gesit dan mudah beradaptasi untuk menavigasi melalui kompleksitas perubahan di era modern. Mereka perlu memiliki dasar yang kuat dalam manajemen perubahan, termasuk kemampuan untuk menilai kesiapan, mengembangkan rencana perubahan yang komprehensif, dan secara efektif berkomunikasi dan melibatkan pemangku kepentingan selama proses perubahan. Kesiapan organisasi untuk perubahan di era modern membutuhkan pendekatan holistik, mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berhasil menavigasi perubahan. Ini termasuk faktor-faktor seperti dukungan kepemimpinan, keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan ketersediaan sumber daya. Secara keseluruhan, kesiapan organisasi untuk perubahan di era modern melibatkan kombinasi kesiapan teknologi, pola pikir proaktif, budaya pembelajaran berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi, komunikasi dan kolaborasi yang efektif, dan dukungan kepemimpinan yang kuat.

Organisasi harus proaktif dan mudah beradaptasi dalam menanggapi tren dan gangguan digital. Mereka perlu memiliki infrastruktur, teknologi, dan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan perubahan secara efektif dan memanfaatkan alat digital untuk inovasi dan keunggulan kompetitif. Organisasi untuk dapat melakukan perubahan di era modern melibatkan merangkul transformasi digital dan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi untuk tujuan strategis. Ini juga membutuhkan fokus yang kuat pada pengambilan keputusan berbasis data, karena organisasi perlu mengumpulkan dan menganalisis informasi yang relevan untuk memahami tren pasar, perilaku pelanggan, dan kinerja organisasi.

1.5 Tantangan dan Peluang Manajemen Perubahan di Era Digital

Tantangan dalam manajemen perubahan di era digital meliputi adanya resistensi terhadap perubahan, kompleksitas lingkungan digital, kecepatan perubahan teknologi yang tinggi, dan tantangan mengintegrasikan teknologi dengan budaya kerja yang ada. Peluang dalam manajemen perubahan di era digital meliputi kemungkinan untuk meningkatkan efisiensi operasional melalui teknologi digital, pengembangan inovasi produk dan layanan baru, meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penggunaan teknologi digital, dan memperluas pangsa pasar melalui penetrasi pasar yang lebih luas melalui platform digital dan ekspansi global.

Mengidentifikasi dan mengelola perubahan yang diperlukan di era digital saat ini sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan berkembang dalam lingkungan bisnis global. Secara keseluruhan, tantangan mengelola perubahan di era digital meliputi resistensi terhadap perubahan, kompleksitas lingkungan digital, perubahan teknologi yang cepat, dan mengintegrasikan teknologi dengan budaya kerja yang ada. Selain itu, peluang dalam mengelola perubahan di era digital termasuk meningkatkan efisiensi operasional melalui teknologi digital, mengembangkan produk dan layanan inovatif baru, meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penggunaan teknologi digital, dan memperluas pangsa pasar melalui ekspansi global dan platform digital. Strategi untuk mengelola perubahan dalam lingkungan global dapat mencakup pemetaan perspektif pelanggan global, menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi di seluruh tim global, dan mengembangkan kepemimpinan yang dapat beroperasi secara efektif di lingkungan global. Secara keseluruhan, transformasi digital menghadirkan banyak peluang bagi organisasi dalam mengelola perubahan di era digital (Banciu et al., 2023).

Tantangan dalam manajemen perubahan organisasi termasuk resistensi terhadap perubahan, kurangnya dukungan dari pemimpin organisasi, pertentangan kepentingan antara

berbagai kelompok dalam organisasi, dan kebingungan atau ketidakpastian tentang arah dan tujuan perubahan. Peluang dalam manajemen perubahan organisasi meliputi peningkatan efisiensi operasional, pengembangan budaya kerja yang inovatif, meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan, serta meningkatkan kepuasan karyawan. Strategi untuk mengelola perubahan organisasi meliputi komunikasi yang efektif dan transparan, partisipasi aktif dari karyawan dalam proses perubahan, pengembangan kepemimpinan yang mampu membimbing organisasi melalui perubahan, dan pengakuan terhadap dampak psikologis dari perubahan organisasi. Strategi-strategi ini dapat membantu organisasi mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam manajemen perubahan organisasi. Studi lebih lanjut dapat diperluas melalui perluasan model penelitian, sampel dan analisis alat statistik untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang implikasi kepemimpinan digital dalam mengelola transformasi digital (Wasono et al., 2018).

Dalam mengelola transformasi digital, para pemimpin menghadapi tantangan dengan kompleksitas dan sifat dinamis dari ekosistem digital. Mereka perlu menavigasi melalui faktor volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Era digital menghadirkan beberapa tantangan dan peluang dalam manajemen perubahan. Ini termasuk kebutuhan akan komunikasi dan kolaborasi yang efektif di antara tim global, pengembangan kepemimpinan yang dapat beroperasi secara efektif dalam lingkungan global, pengembangan keterampilan kepemimpinan digital dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi yang sedang berlangsung. Secara keseluruhan, era digital membawa tantangan dan peluang yang signifikan dalam manajemen perubahan.

1.6 Strategi Mengelola Perubahan di Lingkungan Global

Strategi mengelola perubahan di lingkungan global dapat melibatkan langkah-langkah seperti: pemetaan perspektif pelanggan global, penggunaan teknologi digital untuk

meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar tim di seluruh dunia, dan pengembangan kepemimpinan yang dapat beroperasi secara efektif dalam lingkungan global. Secara keseluruhan, transformasi digital adalah elemen penting dari praktik manajemen modern, dan organisasi yang berhasil memanfaatkan teknologi digital akan memiliki posisi yang lebih baik untuk bersaing dan berkembang dalam lingkungan bisnis global saat ini. Mengidentifikasi kemampuan ini di masa depan, serta bagaimana mengelola perubahan yang diperlukan, sangat penting.

Sumber ini menjelaskan bahwa perubahan organisasi menjadi semakin penting mengingat lingkungan organisasi yang penuh gejolak dan terus berkembang di era modern. Studi lebih lanjut dapat diperluas melalui perluasan model penelitian, sampel, dan analisis alat statistik untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang dampak kepemimpinan digital dalam mengelola transformasi digital yang berhasil dilaksanakan (Wasono et al., 2018).

Studi lebih lanjut dapat diperluas melalui perluasan model penelitian, ukuran sampel, dan memanfaatkan analisis alat statistik yang lebih maju untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang tantangan dan peluang dalam mengelola perubahan dalam lingkungan global. Studi lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan, mengembangkan budaya adaptasi dan inovasi, dan menyelaraskan strategi dengan modal manusia organisasi dalam konteks transformasi digital. Tantangan dan peluang mengelola perubahan dalam lingkungan global sangat kompleks. Mereka melibatkan faktor-faktor seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya dukungan dari para pemimpin organisasi, kepentingan yang saling bertentangan di antara berbagai kelompok dalam organisasi, dan kebingungan atau ketidakpastian tentang arah dan tujuan perubahan.

Strategi untuk mengelola perubahan dalam lingkungan global meliputi:

1. Mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dengan menganalisis tren global, persaingan pasar, dan tantangan yang dihadapi oleh lingkungan global.
2. Mengembangkan strategi perubahan yang selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
3. Memobilisasi dukungan dan partisipasi dari seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan perubahan.
4. Berkomunikasi secara efektif tentang alasan dan manfaat perubahan kepada semua pemangku kepentingan.
5. Menciptakan budaya pembelajaran dan adaptasi berkelanjutan untuk merangkul tantangan dan peluang perubahan dalam lingkungan global. Selain itu, manajer juga harus fokus pada penciptaan budaya organisasi yang mendukung dan inklusif yang mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka. Hal ini dapat dicapai dengan mempromosikan transparansi, memberikan kesempatan untuk pengembangan dan pelatihan karyawan, dan menumbuhkan rasa memiliki dan pemberdayaan di antara karyawan. Selain itu, sangat penting bagi manajer untuk tetap diperbarui dengan teknologi dan tren digital terbaru untuk secara efektif memimpin perubahan dalam lingkungan global. Memahami dan mengelola perubahan dalam lingkungan global sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan berkembang. Organisasi harus memahami pentingnya mengelola perubahan secara efektif agar tetap kompetitif dan berkembang. Oleh karena itu, para manajer yang memiliki pemahaman yang lebih baik tentang perubahan dapat menggunakan perubahan untuk kepentingan organisasi mereka dan memperoleh keunggulan kompetitif (Amiri et al., 2014).

Penting bagi organisasi untuk dapat beradaptasi dan merangkul perubahan agar tetap kompetitif. Mereka harus proaktif dalam mengidentifikasi perubahan potensial di pasar dan industri, dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya. Selain itu, penting bagi organisasi untuk dapat beradaptasi dan merangkul perubahan agar tetap kompetitif (Zaitouni et al.,

2022). Organisasi harus memahami pentingnya mengelola perubahan secara efektif agar tetap kompetitif dan berkembang. Untuk mengelola perubahan secara efektif, organisasi harus proaktif dan responsif terhadap perubahan di lingkungan eksternal mereka. Mereka juga harus bersedia melakukan perubahan internal, seperti menerapkan teknologi baru atau merestrukturisasi proses mereka, agar tetap terdepan dalam persaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015, April 13). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. <https://scite.ai/reports/10.1108/jocm-11-2013-0215>
- Amiri, A., Haghgooyan, Z., & Mohammadi, F. (2014, September 21). Identifying and Prioritizing affecting Components on Creative Organizational Culture. <https://scite.ai/reports/10.6007/ijarems/v3-i5/1142>
- Andhita, P R., Turistiati, A T., & Nur, M J. (2021, October 1). Organizational Communication Study: Organizational Control Theory Implementation by HMI Purwokerto Branch in the Omnibus Law Demonstration. <https://scite.ai/reports/10.24090/komunika.v15i2.4752>
- Avey, J B., Wernsing, T S., & Luthans, F. (2008, March 1). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. <https://scite.ai/reports/10.1177/0021886307311470>
- Banciu, D., Vevera, A V., & POPA, I. (2023, March 7). Digital Transformation Impact on Organization Management and Several Necessary Protective Actions. <https://scite.ai/reports/10.24846/v32i1y202305>
- Cornelis, T., Dubois, P., Omhover, J., & Fercoq, A. (2019, July 1). Organisation Design Seen through Systematic Design. <https://scite.ai/reports/10.1017/dsi.2019.161>
- Dobrosavljević, A., & Urošević, S. (2018, January 1). Benchmarking As A Method Of Adaptation Of Organizations To Dynamic Business Changes. <https://scite.ai/reports/10.15547/artte.2018.02.016>
- Heidenberg, J., Matinlassi, M., Pikkarainen, M., Hirkman, P., & Partanen, J. (2010, January 1). Systematic Piloting of Agile Methods in the Large: Two Cases in Embedded Systems Development. https://scite.ai/reports/10.1007/978-3-642-13792-1_6

- Huang, W., & Chien, C. (2013, June 15). Patterns and Factors of Farming Innovation in Taiwan. <https://scite.ai/reports/10.5539/jas.v5n7p269>
- Kankaew, K., KANGWOL, K., GUZIKOVA, L A., KUNGWOL, S., Sitikarn, B., & Suksutdhi, T. (2021, December 31). Organizational Structure Enhancing Airlines Efficiency Amid The Pandemic: Low-Cost Carriers In Thailand As A Case. <https://scite.ai/reports/10.30892/gtg.38425-759>
- Kosasih, K., Indradinata, D., Firdaus, O M., & Fadjar, A. (2020, January 1). Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges. <https://scite.ai/reports/10.2991/assehr.k.200225.118>
- M, C S., Manurung, I N., Aini, R F., & Atmaja, W N R. (2021, November 26). Are the Competency-Based Risk Management Certificate Holders Ready for Change? A Descriptive Study of Readiness for Change. <https://scite.ai/reports/10.31098/bmss.v1i5.453>
- Msibi, P N., Mogale, R S., Waal, M D., & Ngcobo, N F. (2018, October 4). Using e-Delphi to formulate and appraise the guidelines for women's health concerns at a coal mine: A case study. <https://scite.ai/reports/10.4102/curationis.v41i1.1934>
- Nur, M. (2021, June 24). Manajemen Perubahan dalam Organisasi AMTO 147 D-13. *Airmen*, 4(1), 39-46. <https://doi.org/10.46509/ajtk.v4i1.178>
- Ogut, H., Archi, Y E., & Dávid, L D. (2023, March 25). Current trends in sustainable organization management: A bibliometric analysis. <https://scite.ai/reports/10.24136/oc.2023.001>
- Okolie, U C., & Memeh, N J. (2022, December 13). Influence of change management on modern organizational efficiency. <https://scite.ai/reports/10.26623/jreb.v15i3.5352>
- Omar, M B., Wahab, S N., Muhsain, S N F., Ami, A I C., & Bakhari, N A. (2020, January 1). Analysis the Impact of Strategic Management on the Firm Performance of SMEs in

- Malaysia. <https://scite.ai/reports/10.4108/eai.26-9-2020.2302677>
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M L. (2018, May 14). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. <https://scite.ai/reports/10.1108/jocm-09-2016-0175>
- Peprah, W K., & Ganu, J. (2018, May 31). The Convergence of Organizational Culture, Structure and Human Capital Performance: A Conceptual Analysis. <https://scite.ai/reports/10.14738/abr.65.4626>
- Raineri, A. (2011, March 1). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011>
- Trivedi, C., & Misra, S. (2018, January 1). Dialogue and the Creation of Transformative Social Change: The Case of Social Enterprises. <https://scite.ai/reports/10.28945/4012>
- Uğur, N G. (2016, June 1). Acceptance of management information systems in enterprises. <https://scite.ai/reports/10.17261/pressacademia.2016118685>
- Vaishnavi, V K., Suresh, M., & Dutta, P. (2019, February 4). A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. <https://scite.ai/reports/10.1108/bij-06-2018-0161>
- Wasono, L W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2018, December 2). Business Model Innovation and Customer Experience Orientation: The role of Digital Leadership. <https://scite.ai/reports/10.31580/apss.v2i3.413>
- Zaitouni, M., Moufakkir, O., & OuakOuak, M. (2022, November 17). Antecedents and outcomes of employee engagement in the hospitality sector: A non-western study. <https://scite.ai/r>

BAB 2

KEBUTUHAN DAN KEHARUSAN UNTUK BERUBAH

Perubahan merupakan salah satu fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi modern. Perubahan terjadi secara terus-menerus dan memengaruhi hampir seluruh aspek organisasi, mulai dari struktur, budaya, teknologi, strategi, sumber daya manusia, hingga proses bisnis. Dalam lingkungan yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian, kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan menjadi faktor penting yang menentukan keberlangsungan hidup dan daya saing organisasi.

Perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan akan kehilangan daya saing dan berisiko mengalami penurunan kinerja secara signifikan. Kotter (2021) mengembangkan model delapan langkah perubahan organisasi yang menekankan pentingnya menciptakan urgensi, membangun koalisi, mengembangkan visi, serta menginstitusionalisasikan perubahan dalam budaya organisasi. Kotter juga menegaskan bahwa perubahan bukanlah sebuah pilihan, tetapi kebutuhan mendasar agar organisasi tetap bertahan dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan kompetisi global.

Pada masa lalu, organisasi dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang dengan melakukan perubahan secara bertahap dan relatif lambat. Namun perkembangan globalisasi, revolusi teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, persaingan global, serta berbagai krisis ekonomi dan sosial telah mengubah lanskap organisasi secara fundamental. Organisasi yang gagal beradaptasi terhadap perubahan berisiko kehilangan

relevansi, mengalami penurunan kinerja, bahkan mengalami kebangkrutan.

Perubahan organisasi tidak lagi dipandang sebagai pilihan, melainkan sebagai kebutuhan dan keharusan strategis. Organisasi yang mampu mengelola perubahan secara efektif akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, produktivitas, dan keberlanjutan. Sebaliknya, organisasi yang menolak perubahan cenderung mengalami stagnasi dan kehilangan daya saing.

Oleh karena itu, pemahaman mengenai kebutuhan dan keharusan untuk berubah menjadi dasar penting dalam kajian manajemen perubahan organisasi. Bab ini membahas berbagai alasan mengapa organisasi harus berubah, faktor-faktor yang mendorong dan menghambat perubahan, serta implikasi perubahan bagi keberlangsungan organisasi di era modern.

2.1 Konsep Dasar Perubahan Organisasi

2.1.1 Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi (*organizational change*) merupakan proses transformasi yang terjadi pada berbagai aspek organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan.

Menurut Kurt Lewin, perubahan organisasi adalah proses perpindahan dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan melalui tahapan yang sistematis. Proses perubahan organisasi terdiri dari tiga tahap utama yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Model ini menjelaskan bahwa perubahan yang efektif harus dimulai dengan mencairkan pola lama, kemudian melakukan perubahan, dan akhirnya menstabilkan sistem baru (Lewin-“berbagai literatur manajemen modern”; dalam: Burnes, 2020).

Menurut John P. Kotter, perubahan organisasi merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Menurut Peter Drucker, organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengantisipasi perubahan dan menjadikannya sebagai peluang untuk berkembang.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah proses penyesuaian yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mempertahankan keberlanjutan di tengah perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

2.1.2 Karakteristik Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi memiliki beberapa karakteristik utama:

1. Bersifat Dinamis: Perubahan berlangsung secara terus-menerus dan tidak pernah berhenti.
2. Bersifat Kompleks: Perubahan memengaruhi berbagai aspek organisasi yang saling terkait.
3. Bersifat Sistemik: Perubahan pada satu bagian organisasi dapat memengaruhi bagian lainnya.
4. Mengandung Ketidakpastian
Perubahan sering menimbulkan risiko dan ketidakpastian bagi organisasi.

Box Pembelajaran

Prinsip Dasar Perubahan Organisasi

1. Tidak ada organisasi yang kebal terhadap perubahan.
2. Perubahan merupakan proses berkelanjutan.
3. Adaptasi menjadi kunci keberhasilan organisasi.
4. Penolakan terhadap perubahan merupakan fenomena yang normal.
5. Kepemimpinan berperan penting dalam keberhasilan perubahan.

2.2 Mengapa Organisasi Harus Berubah?

2.2.1 Perubahan sebagai Keniscayaan

Salah satu prinsip penting dalam manajemen modern adalah bahwa tidak ada organisasi yang dapat bertahan tanpa melakukan perubahan.

Lingkungan organisasi selalu mengalami perubahan dalam bentuk:

1. perkembangan teknologi;
2. Perubahan pasar;

3. Perubahan regulasi;
4. Perubahan sosial;
5. Perubahan ekonomi;
6. Perubahan politik.

Apabila organisasi tidak mampu menyesuaikan diri, maka kesenjangan antara kemampuan organisasi dan tuntutan lingkungan akan semakin besar.

2.2.2 Teori Adaptasi Organisasi

Menurut teori adaptasi organisasi, keberlangsungan hidup organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Konsep ini sejalan dengan pandangan:

Charles Darwin

yang sering disederhanakan menjadi:

"Bukan yang paling kuat yang bertahan, melainkan yang paling mampu beradaptasi."

Dalam konteks organisasi, kemampuan beradaptasi menjadi faktor utama keberhasilan jangka panjang.

2.2.3 Perubahan untuk Mempertahankan Daya Saing

Persaingan global menyebabkan organisasi harus terus melakukan inovasi.

Perubahan diperlukan untuk:

1. Meningkatkan kualitas produk;
2. Meningkatkan efisiensi;
3. Mempercepat layanan;
4. Meningkatkan kepuasan pelanggan;
5. Memperkuat posisi pasar.

Organisasi yang tidak melakukan perubahan akan tertinggal dibandingkan pesaing yang lebih adaptif.

Tabel 2.1. Organisasi yang Berubah dan Organisasi yang Tidak Berubah

Organisasi Adaptif	Organisasi Tidak Adaptif
Inovatif	Stagnan
Responsif	Lamban
Fleksibel	Kaku
Kompetitif	Kehilangan pasar
Berkelanjutan	Rentan terhadap kegagalan

2.3 Faktor Pendorong Perubahan Organisasi

Faktor pendorong perubahan dapat berasal dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi.

2.3.1 Faktor Eksternal

Perubahan organisasi banyak dipicu oleh dinamika lingkungan eksternal seperti teknologi, pasar, regulasi, dan globalisasi. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa organisasi harus responsif terhadap perubahan lingkungan agar tetap relevan dan kompetitif.

1. Perkembangan Teknologi: Kemajuan teknologi mengubah cara organisasi beroperasi.

Contoh:

- a. Artificial intelligence;
 - b. Big data;
 - c. Cloud computing;
 - d. Internet of things (IOT).
2. Globalisasi: meningkatkan intensitas persaingan antar organisasi.
 3. Perubahan Regulasi: Perubahan kebijakan pemerintah sering menuntut penyesuaian organisasi.
 4. Perubahan Preferensi Konsumen: Kebutuhan dan harapan pelanggan terus berubah.

2.3.2 Faktor Internal

1. Penurunan Kinerja: Penurunan produktivitas sering menjadi pemicu perubahan.

2. **Pertumbuhan Organisasi:** Pertumbuhan organisasi membutuhkan struktur dan sistem yang baru.
3. **Konflik Internal:** Konflik dapat mendorong perlunya perubahan budaya dan struktur organisasi.
4. **Pergantian Kepemimpinan:** Pemimpin baru sering membawa visi dan strategi baru.

Studi Kasus

Transformasi Digital Pasca Pandemi

Transformasi digital telah menjadi salah satu pendorong utama perubahan organisasi modern. Laudon dan Laudon (2023) menyatakan bahwa teknologi informasi tidak hanya mendukung efisiensi operasional, tetapi juga mengubah struktur, proses, dan budaya organisasi secara fundamental. Banyak organisasi di seluruh dunia mempercepat transformasi digital setelah pandemi COVID-19.

Perubahan yang terjadi meliputi:

1. Kerja jarak jauh;
2. Digitalisasi layanan;
3. Otomatisasi proses bisnis;
4. Penggunaan kecerdasan buatan.

Organisasi yang mampu beradaptasi mengalami peningkatan efisiensi dan daya saing, sedangkan organisasi yang lambat berubah menghadapi berbagai kesulitan operasional.

Rangkuman Subbab

1. Perubahan organisasi merupakan proses transformasi yang bertujuan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi.
2. Perubahan tidak lagi menjadi pilihan tetapi kebutuhan strategis.
3. Organisasi harus berubah untuk mempertahankan keberlangsungan hidup dan daya saing.
4. Faktor pendorong perubahan berasal dari lingkungan eksternal maupun internal.
5. Adaptasi menjadi kemampuan penting dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan.

6. Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mendorong keberhasilan perubahan.

2.4 Faktor Penghambat Perubahan Organisasi

2.4.1 Pendahuluan

Meskipun perubahan sering kali diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan organisasi, implementasi perubahan tidak selalu berjalan dengan mudah. Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen perubahan adalah munculnya berbagai bentuk hambatan yang dapat memperlambat, mengurangi efektivitas, bahkan menggagalkan proses perubahan.

Dalam praktiknya, banyak program perubahan organisasi yang tidak mencapai tujuan yang diharapkan bukan karena strategi perubahan yang salah, melainkan karena organisasi gagal mengelola hambatan yang muncul selama proses perubahan berlangsung. Hambatan tersebut dapat berasal dari individu, kelompok, struktur organisasi, budaya organisasi, maupun faktor lingkungan eksternal.

Pemahaman terhadap faktor-faktor penghambat perubahan menjadi penting karena memungkinkan manajer dan pemimpin organisasi mengembangkan strategi yang tepat untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan peluang keberhasilan perubahan.

2.4.2 Konsep Resistensi terhadap Perubahan

Salah satu tantangan utama dalam implementasi perubahan organisasi adalah resistensi dari individu maupun kelompok dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2022), resistensi terhadap perubahan dapat muncul karena ketidakpastian, kebiasaan lama, serta ancaman terhadap status dan kepentingan individu.

1. Pengertian Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*) merupakan reaksi individu atau kelompok yang menolak, menghambat, atau menunjukkan ketidaksiapan terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins, resistensi terhadap perubahan adalah kecenderungan individu atau kelompok untuk mempertahankan kondisi yang sudah dikenal dan menolak kondisi baru yang dianggap tidak pasti.

Menurut John P. Kotter, resistensi merupakan salah satu tantangan paling umum dalam setiap proses perubahan organisasi karena perubahan sering kali mengganggu zona nyaman individu maupun kelompok.

2. Mengapa Resistensi Terjadi?

Secara psikologis, manusia cenderung menyukai stabilitas dan kepastian. Ketika perubahan diperkenalkan, muncul berbagai pertanyaan:

- a. Apakah pekerjaan saya akan berubah?
- b. Apakah posisi saya tetap aman?
- c. Apakah saya mampu mengikuti perubahan?
- d. Apakah perubahan ini menguntungkan saya?

Ketidakpastian tersebut sering menimbulkan kecemasan yang kemudian berkembang menjadi resistensi.

Box Pembelajaran 2.2

Fakta Penting tentang Resistensi

Resistensi tidak selalu bersifat negatif.

Dalam beberapa situasi, resistensi dapat:

1. Mengidentifikasi kelemahan rencana perubahan;
2. Memberikan masukan yang konstruktif;
3. Membantu organisasi memperbaiki strategi implementasi;
4. Mencegah perubahan yang terlalu terburu-buru.
5. Karena itu, resistensi perlu dikelola, bukan diabaikan.

2.4.3 Faktor Penghambat Perubahan pada Tingkat Individu

1. Ketakutan terhadap Ketidakpastian

Salah satu penyebab utama resistensi adalah ketidakpastian.

Perubahan sering membawa konsekuensi yang belum diketahui sehingga menimbulkan rasa takut.

Contohnya:

- a. Perubahan sistem kerja;

- b. Digitalisasi proses bisnis;
- c. Restrukturisasi organisasi.

Karyawan mungkin khawatir terhadap kemampuan mereka beradaptasi dengan kondisi baru.

2. Kebiasaan (Habit)

Manusia cenderung membentuk pola kerja yang stabil.

Kebiasaan memberikan:

- a. Kenyamanan;
- b. Efisiensi;
- c. Rasa aman.

Perubahan sering kali memaksa individu meninggalkan kebiasaan yang telah dilakukan selama bertahun-tahun.

3. Kekhawatiran Kehilangan Status

Perubahan dapat mengubah:

- a. Struktur jabatan;
- b. Distribusi wewenang;
- c. Pola hubungan kerja.

Akibatnya, sebagian individu merasa status sosial maupun profesionalnya terancam.

4. Kurangnya Kompetensi

Perubahan yang melibatkan teknologi baru sering menimbulkan kecemasan karena individu merasa tidak memiliki kemampuan yang memadai.

Contoh:

- a. Implementasi *Artificial Intelligence* (AI);
- b. Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP);
- c. Digitalisasi layanan.

Tabel 2.2. Hambatan Perubahan pada Tingkat Individu

Faktor	Dampak
Ketidakpastian	Kecemasan
Kebiasaan	Penolakan perubahan
Ancaman status	Resistensi

Faktor	Dampak
Kurang kompetensi	Ketakutan gagal
Kurang informasi	Kesalahpahaman

2.4.4 Faktor Penghambat Perubahan pada Tingkat Kelompok

Selain individu, kelompok kerja juga dapat menjadi sumber hambatan perubahan.

1. Norma Kelompok

Setiap kelompok memiliki norma yang berkembang selama interaksi berlangsung.

Norma tersebut dapat berupa:

- a. Cara bekerja;
- b. Pola komunikasi;
- c. Budaya kerja;
- d. Kebiasaan organisasi.

Ketika perubahan dianggap bertentangan dengan norma yang telah mapan, kelompok cenderung menunjukkan resistensi.

Solidaritas Kelompok

Kelompok sering menunjukkan solidaritas yang tinggi terhadap anggotanya.

Jika sebagian anggota menolak perubahan, anggota lain cenderung mengikuti.

Fenomena ini dikenal sebagai:

group resistance

2. Kepentingan Kelompok

Perubahan dapat mengganggu kepentingan kelompok tertentu.

Misalnya:

- a. Pengurangan tenaga kerja;
- b. Restrukturisasi departemen;
- c. Perubahan sistem insentif.

Kelompok yang merasa dirugikan cenderung menolak perubahan.

2.4.5 Faktor Penghambat Perubahan pada Tingkat Organisasi

1. Budaya Organisasi yang Kaku

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi.

Schein (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan perubahan. Perubahan yang tidak mempertimbangkan budaya organisasi cenderung mengalami kegagalan implementasi. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi sumber kekuatan sekaligus hambatan perubahan.

Budaya yang terlalu kaku sering ditandai oleh:

- a. Birokrasi berlebihan;
- b. Prosedur yang tidak fleksibel;
- c. Penolakan terhadap ide baru.

2. Struktur Organisasi yang Tidak Fleksibel

Struktur organisasi yang sangat hierarkis sering memperlambat proses perubahan.

Akibatnya:

- a. Pengambilan keputusan lambat;
- b. Inovasi terhambat;
- c. Komunikasi kurang efektif.

3. Politik Organisasi

Dalam organisasi sering terdapat kelompok yang memiliki kepentingan tertentu.

Perubahan dapat mengganggu distribusi:

- a. Kekuasaan;
- b. Sumber daya;
- c. Pengaruh.

Akibatnya muncul konflik politik yang menghambat perubahan.

4. Keterbatasan Sumber Daya

Perubahan memerlukan:

- a. dana;
- b. teknologi;
- c. waktu;
- d. SDM.

Keterbatasan sumber daya dapat menyebabkan program perubahan gagal dilaksanakan secara optimal.

BOX PEMBELAJARAN 2.3

Tanda-Tanda Organisasi yang Sulit Berubah

1. Birokrasi terlalu panjang
2. Komunikasi tertutup
3. Inovasi rendah
4. Budaya menyalahkan
5. Ketergantungan pada cara lama
6. Kepemimpinan tidak mendukung perubahan

2.4.6 Teori Force Field Analysis Kurt Lewin

Salah satu teori penting dalam memahami hambatan perubahan adalah Force Field Analysis yang dikembangkan oleh Kurt Lewin.

Menurut Lewin, perubahan dipengaruhi oleh dua kekuatan utama:

1. Driving Forces

Kekuatan yang mendorong perubahan.

Contoh:

- a. Perkembangan teknologi;
- b. Persaingan pasar;
- c. Tuntutan pelanggan;
- d. Perubahan regulasi.

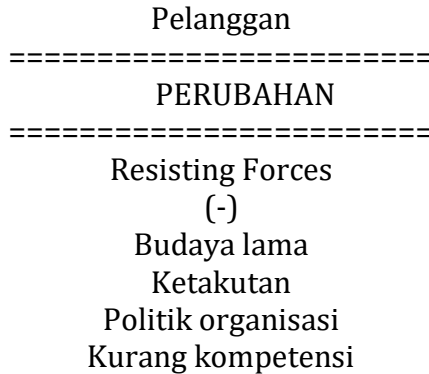
2. Restraining Forces

Kekuatan yang menghambat perubahan.

Contoh:

- a. Resistensi karyawan;
- b. Budaya organisasi;
- c. Keterbatasan sumber daya;
- d. Konflik internal.

Ilustrasi
Driving Forces
(+)
Teknologi
Persaingan
Inovasi



Menurut Lewin, keberhasilan perubahan dapat dicapai melalui dua pendekatan:

1. Memperkuat driving forces;
2. Mengurangi restraining forces.

Pendekatan kedua sering dianggap lebih efektif karena mengurangi konflik dan resistensi.

2.4.7 Dampak Resistensi terhadap Keberhasilan Perubahan

Apabila tidak dikelola dengan baik, resistensi dapat menyebabkan:

1. Penurunan Produktivitas: Karyawan menjadi kurang termotivasi.
2. Konflik Organisasi: Perubahan memicu pertentangan antar kelompok.
3. Kegagalan Implementasi: Program perubahan tidak berjalan sesuai rencana.
4. Tingginya Turnover: Sebagian karyawan memilih meninggalkan organisasi.
5. Menurunnya Kepercayaan: Hubungan antara manajemen dan karyawan menjadi terganggu.

Studi Kasus 2.1

Kegagalan Perubahan karena Resistensi Internal

Sebuah perusahaan manufaktur mengimplementasikan sistem digital terintegrasi untuk menggantikan proses manual.

Manajemen menganggap teknologi baru akan meningkatkan efisiensi.

Namun implementasi menghadapi berbagai masalah:

1. Pelatihan kurang memadai;
2. Komunikasi minim;
3. Karyawan senior merasa terancam;
4. Muncul rumor mengenai pengurangan tenaga kerja.

Akibatnya:

1. Tingkat penggunaan sistem rendah;
2. Produktivitas menurun sementara;
3. Biaya implementasi meningkat.

Analisis

Kegagalan bukan disebabkan oleh teknologi, tetapi oleh:

1. Kurangnya komunikasi;
2. Kurangnya pelibatan karyawan;
3. Resistensi terhadap perubahan.

Kasus ini menunjukkan pentingnya pengelolaan aspek manusia dalam perubahan organisasi.

2.4.8 Strategi Mengatasi Hambatan Perubahan

Menurut berbagai penelitian manajemen perubahan, terdapat beberapa strategi yang efektif.

1. Komunikasi yang Efektif: Karyawan perlu memahami:
 - a. Alasan perubahan;
 - b. Manfaat perubahan;
 - c. Dampak perubahan.
2. Pelibatan Karyawan: Partisipasi meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan.
3. Pendidikan dan Pelatihan: Pelatihan membantu mengurangi ketakutan dan meningkatkan kompetensi.
4. Dukungan Kepemimpinan: Pemimpin harus menjadi role model perubahan.
5. Pemberian Insentif: Insentif dapat meningkatkan motivasi untuk menerima perubahan.

Tabel 2.3. Strategi Mengatasi Resistensi

Hambatan	Strategi
Ketidakpastian	Komunikasi
Kurang kompetensi	Pelatihan
Ketakutan kehilangan status	Keterlibatan
Budaya kaku	Transformasi budaya
Politik organisasi	Negosiasi dan kolaborasi

Perubahan organisasi yang berhasil dapat meningkatkan kinerja, inovasi, dan daya saing organisasi. Namun sebaliknya, perubahan yang tidak terkelola dengan baik dapat menurunkan produktivitas dan menciptakan ketidakstabilan internal. Burnes (2020) menekankan bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada keseimbangan antara struktur, manusia, dan proses organisasi.

RANGKUMAN SUBBAB

1. Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena yang umum terjadi dalam organisasi.
2. Hambatan perubahan dapat berasal dari individu, kelompok, maupun organisasi.
3. Ketidakpastian merupakan penyebab utama resistensi.
4. Budaya organisasi dan politik organisasi sering menjadi penghambat perubahan yang signifikan.
5. Teori Force Field Analysis menjelaskan adanya kekuatan pendorong dan penghambat perubahan.
6. Komunikasi, pelibatan karyawan, pelatihan, dan kepemimpinan merupakan strategi utama dalam mengatasi resistensi.
7. Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengelola aspek manusia.

2.5 Dinamika Lingkungan Dan Tuntutan Perubahan Organisasi

2.5.1 Pendahuluan

Organisasi modern beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah. Perubahan tersebut terjadi dengan kecepatan yang semakin tinggi dan cakupan yang semakin luas. Jika pada masa lalu perubahan sering berlangsung secara bertahap dan dapat diprediksi, saat ini organisasi menghadapi lingkungan yang jauh lebih dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian.

Perkembangan teknologi digital, globalisasi ekonomi, perubahan perilaku konsumen, tuntutan keberlanjutan, perubahan demografi tenaga kerja, hingga ketidakstabilan geopolitik global telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitasnya. Dalam kondisi seperti ini, kemampuan untuk beradaptasi menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi.

Organisasi yang mampu membaca perubahan lingkungan secara cepat dan tepat cenderung lebih siap menghadapi tantangan masa depan. Sebaliknya, organisasi yang gagal memahami perubahan lingkungan berisiko kehilangan daya saing bahkan mengalami kegagalan organisasi.

2.5.2 Lingkungan Organisasi sebagai Sumber Perubahan

1. Pengertian Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi merupakan seluruh faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi aktivitas dan kinerja organisasi.

Menurut Richard L. Daft, lingkungan organisasi mencakup seluruh elemen yang berada di luar batas organisasi tetapi memiliki pengaruh terhadap operasional dan keberlangsungan organisasi.

Lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi:

a. Lingkungan Internal

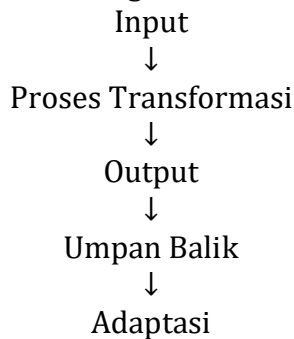
Meliputi:

- 1) Budaya organisasi;
- 2) Struktur organisasi;
- 3) Sumber daya manusia;

- 4) Teknologi internal;
 - 5) Kepemimpinan.
 - b. Lingkungan Eksternal
Meliputi:
 - 1) Ekonomi;
 - 2) Sosial;
 - 3) Politik;
 - 4) Hukum;
 - 5) Teknologi;
 - 6) Persaingan industri.
2. Teori Sistem Terbuka (*Open System Theory*)
- Menurut teori sistem terbuka, organisasi tidak dapat dipisahkan dari lingkungannya.
- Organisasi:
- a. Menerima input dari lingkungan;
 - b. Mengolah input menjadi output;
 - c. Mengembalikan output kepada lingkungan.

Jika lingkungan berubah, organisasi juga harus berubah.

Box Pembelajaran 2.4
Organisasi sebagai Sistem Terbuka



Organisasi yang gagal beradaptasi terhadap umpan balik lingkungan akan mengalami penurunan kinerja.

2.5.3 Era VUCA dan Tantangan Organisasi Modern

Salah satu konsep yang banyak digunakan untuk menjelaskan lingkungan bisnis saat ini adalah VUCA.

VUCA merupakan akronim dari:

1. *Volatility*
2. *Uncertainty*
3. *Complexity*
4. *Ambiguity*

Konsep ini awalnya digunakan oleh militer, tetapi kemudian diadopsi dalam manajemen dan organisasi.

Volatility (Perubahan yang Cepat)

Perubahan dapat terjadi secara tiba-tiba dan sulit diprediksi.

Contoh:

1. Fluktuasi harga energi;
2. Perubahan teknologi;
3. Perubahan preferensi pelanggan.

Uncertainty (Ketidakpastian)

Organisasi sering menghadapi situasi yang sulit diprediksi.

Contoh:

1. Pandemi;
2. Krisis ekonomi;
3. Konflik geopolitik.

Complexity (Kompleksitas)

Berbagai faktor saling memengaruhi secara simultan.

Contoh:

1. Rantai pasok global;
2. Regulasi multinasional;
3. Transformasi digital.

Ambiguity (Ketidakjelasan)

Informasi yang tersedia sering kali tidak cukup untuk membuat keputusan yang pasti.

Tabel 2.4. Karakteristik Era VUCA

Dimensi	Karakteristik	Dampak pada Organisasi
Volatility	Perubahan cepat	Perlu respons cepat
Uncertainty	Sulit diprediksi	Perlu fleksibilitas
Complexity	Banyak variabel	Perlu koordinasi tinggi
Ambiguity	Informasi tidak jelas	Perlu kemampuan analitis

Dalam era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), organisasi dituntut untuk lebih adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan yang cepat dan tidak terduga. Heifetz (2021) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi menjadi kunci utama keberlangsungan organisasi modern.

2.5.4 Disrupsi Digital sebagai Pendorong Perubahan

A. Konsep Disrupsi Digital

Disrupsi digital terjadi ketika teknologi baru mengubah cara organisasi beroperasi dan menciptakan nilai.

Menurut Clayton Christensen, inovasi disruptif mampu menggantikan model bisnis lama dengan pendekatan yang lebih efektif dan efisien.

B. Karakteristik Disrupsi Digital

1. Perubahan berlangsung cepat.
2. Hambatan masuk industri menurun.
3. Persaingan semakin terbuka.
4. Konsumen memiliki lebih banyak pilihan.
5. Teknologi menjadi faktor utama keunggulan kompetitif.

Contoh Disrupsi

Transportasi: Model konvensional berubah melalui platform digital.

Perdagangan: Toko fisik menghadapi persaingan dari e-commerce.

Pendidikan: Pembelajaran digital berkembang pesat.

Keuangan: Fintech mengubah layanan keuangan tradisional.

Studi Kasus 2.2

Kejatuhan Kodak

Selama puluhan tahun Kodak mendominasi industri fotografi dunia.

Ironisnya, Kodak sebenarnya merupakan salah satu perusahaan pertama yang mengembangkan kamera digital.

Namun perusahaan gagal melakukan transformasi bisnis secara cepat karena masih bergantung pada model bisnis film fotografi.

Ketika teknologi digital berkembang pesat:

1. Pasar film fotografi menurun;
2. Konsumen beralih ke kamera digital;
3. Kodak kehilangan daya saing.

Pelajaran penting:

Teknologi bukan ancaman terbesar. Ancaman terbesar adalah kegagalan organisasi untuk berubah.

2.5.5 Artificial Intelligence dan Masa Depan Organisasi

1. Revolusi AI

Artificial Intelligence (AI) menjadi salah satu kekuatan utama yang mendorong perubahan organisasi saat ini.

Penerapan AI mencakup:

- a. Otomatisasi proses;
 - b. Analisis data;
 - c. Pelayanan pelanggan;
 - d. Pengambilan keputusan.
2. Dampak AI terhadap Organisasi

Dampak Positif

- a. Efisiensi meningkat;
- b. Biaya operasional menurun;
- c. Kualitas keputusan meningkat;
- d. Produktivitas meningkat.

Tantangan

1. Perubahan kompetensi kerja;
2. Risiko penggantian pekerjaan tertentu;
3. Isu etika;
4. Keamanan data.

Box Pembelajaran 2.5

Keterampilan Masa Depan

1. Organisasi Modern Semakin Membutuhkan:
2. Berpikir Kritis
3. Kreativitas
4. Literasi Digital
5. Kemampuan Analitis
6. Kolaborasi
7. Kemampuan Belajar Berkelanjutan

2.5.6 Perubahan Generasi Tenaga Kerja

Saat ini organisasi menghadapi keberagaman generasi tenaga kerja.

Generasi Baby Boomers

Karakteristik:

1. Loyalitas tinggi;
2. Menghargai stabilitas.

Generasi X

Karakteristik:

1. Mandiri;
2. Adaptif.

Generasi Y (Milenial)

Karakteristik:

1. Kolaboratif;
2. Berorientasi teknologi.

Generasi Z

Karakteristik:

1. Digital native;

2. Cepat belajar;
3. Menginginkan fleksibilitas.

Implikasi bagi Organisasi

Perubahan generasi tenaga kerja menuntut organisasi untuk:

1. Mengubah gaya kepemimpinan;
2. Mengembangkan budaya kerja yang fleksibel;
3. Meningkatkan pemanfaatan teknologi.

2.5.7 ESG dan Sustainability sebagai Tuntutan Baru

Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi tidak lagi dinilai hanya berdasarkan kinerja keuangan.

Muncul konsep:

ESG (*Environmental, Social, Governance*) yang menjadi indikator penting keberlanjutan organisasi.

1. Environmental
Perhatian terhadap lingkungan.
Contoh:
 - a. Pengurangan emisi karbon;
 - b. Efisiensi energi.
2. Social
Perhatian terhadap masyarakat dan karyawan.
Contoh:
 - a. Kesejahteraan pekerja;
 - b. Keberagaman dan inklusi.
3. Governance
Tata kelola organisasi yang baik.
Contoh:
 - a. Transparansi;
 - b. Akuntabilitas.

Tabel 2.5. Organisasi Tradisional dan Organisasi Berkelanjutan

Organisasi Tradisional	Organisasi Berkelanjutan
Fokus keuntungan jangka pendek	Fokus keberlanjutan jangka panjang
Orientasi pemegang saham	Orientasi pemangku kepentingan
Pengukuran finansial	Pengukuran ESG
Struktur kaku	Struktur adaptif

2.5.8 Globalisasi dan Geopolitik

Globalisasi menciptakan peluang sekaligus tantangan baru.

Organisasi harus menghadapi:

1. Persaingan global;
2. Konflik perdagangan;
3. Perubahan kebijakan internasional;
4. Gangguan rantai pasok.

Studi Kasus

Pandemi COVID-19 dan berbagai konflik geopolitik menunjukkan bahwa organisasi perlu membangun:

1. Ketahanan rantai pasok;
2. Diversifikasi pemasok;
3. Fleksibilitas operasional.

Studi Kasus 2.3

Transformasi Microsoft

Pada awal 2010-an, Microsoft menghadapi tantangan besar akibat perubahan teknologi.

Di bawah kepemimpinan Satya Nadella, perusahaan melakukan transformasi besar melalui:

1. Budaya belajar (*growth mindset*);
2. Cloud computing;
3. Kolaborasi lintas fungsi;
4. Inovasi digital.

Hasilnya:

- 1. Peningkatan daya saing;
- 2. Pertumbuhan bisnis baru;
- 3. Transformasi budaya organisasi.

Pelajaran penting:

Perubahan yang berhasil membutuhkan kombinasi antara kepemimpinan, budaya, dan strategi yang tepat.

2.5.9 Organisasi Adaptif sebagai Kebutuhan Masa Depan

Organisasi masa depan harus memiliki kemampuan:

- 1. Sense: Mendeteksi perubahan lingkungan.
- 2. Learn: Belajar secara cepat.
- 3. Adapt: Menyesuaikan strategi dan proses.
- 4. Innovate: Menciptakan solusi baru.

Tabel 2.6. Organisasi Adaptif vs Organisasi Reaktif

Organisasi Adaptif	Organisasi Reaktif
Proaktif	Menunggu perubahan
Fleksibel	Kaku
Inovatif	Konservatif
Berorientasi pembelajaran	Berorientasi rutinitas
Respons cepat	Respons lambat

Refleksi Manajerial

Pertanyaan Penting bagi Pemimpin

- 1. Apakah organisasi mampu mendeteksi perubahan lingkungan secara cepat?
- 2. Apakah budaya organisasi mendukung inovasi?
- 3. Apakah SDM memiliki kompetensi masa depan?
- 4. Apakah organisasi siap menghadapi disrupsi teknologi?
- 5. Apakah strategi organisasi masih relevan untuk lima tahun ke depan?

Rangkuman Subbab

1. Lingkungan organisasi merupakan sumber utama kebutuhan perubahan.
2. Era VUCA menuntut organisasi menjadi lebih fleksibel dan adaptif.
3. Disrupsi digital telah mengubah hampir seluruh sektor organisasi.
4. Artificial Intelligence menjadi pendorong utama transformasi organisasi modern.
5. Perubahan generasi tenaga kerja menuntut pendekatan manajemen yang berbeda.
6. ESG dan sustainability menjadi tuntutan baru bagi organisasi.
7. Globalisasi dan geopolitik meningkatkan kompleksitas lingkungan organisasi.
8. Organisasi adaptif memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang.

2.6 Perubahan Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif

2.6.1 Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perubahan tidak lagi sekadar menjadi mekanisme bertahan hidup (*survival mechanism*), tetapi telah berkembang menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Organisasi yang mampu mengelola perubahan secara efektif tidak hanya dapat beradaptasi terhadap lingkungan, tetapi juga menciptakan nilai baru yang sulit ditiru oleh pesaing.

Pada era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), keunggulan kompetitif tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kepemilikan aset fisik, modal besar, atau akses terhadap sumber daya alam. Sebaliknya, kemampuan organisasi untuk belajar, berinovasi, bertransformasi, dan merespons perubahan menjadi faktor yang semakin menentukan keberhasilan jangka panjang.

Oleh karena itu, manajemen perubahan harus dipandang sebagai investasi strategis yang mampu menciptakan

diferensiasi, meningkatkan produktivitas, memperkuat inovasi, dan memperluas peluang pertumbuhan organisasi.

2.6.2 Konsep Keunggulan Kompetitif

A. Pengertian Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya.

Menurut Michael E. Porter, keunggulan kompetitif muncul ketika organisasi mampu menciptakan nilai ekonomi yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing.

Keunggulan tersebut dapat diwujudkan melalui:

- a. Biaya yang lebih rendah;
- b. Kualitas yang lebih tinggi;
- c. Inovasi yang lebih cepat;
- d. Pelayanan yang lebih baik;
- e. Fleksibilitas yang lebih tinggi.

B. Hubungan Perubahan dan Keunggulan Kompetitif

Perubahan memungkinkan organisasi untuk:

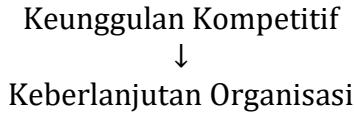
- a. Memperbaiki proses kerja;
- b. Meningkatkan kualitas produk;
- c. Mengembangkan inovasi;
- d. Mempercepat pengambilan keputusan;
- e. Meningkatkan pengalaman pelanggan.

Tanpa perubahan, organisasi cenderung mengalami stagnasi dan kehilangan daya saing.

Box Pembelajaran 2.6

Rumus Sederhana Keunggulan Kompetitif





2.5.3 Teori *Resource-Based View* (RBV)

Salah satu teori penting dalam menjelaskan keunggulan kompetitif *adalah Resource-Based View* (RBV).

Tokoh utama teori ini adalah:

Jay Barney

Menurut RBV, organisasi memperoleh keunggulan kompetitif melalui sumber daya yang dimiliki.

1. Karakteristik Sumber Daya Strategis

Menurut Barney, sumber daya harus memenuhi kriteria VRIN:

- a. Valuable: Memberikan nilai bagi organisasi.
 - b. Rare: Sulit ditemukan pada pesaing.
 - c. Inimitable: Sulit ditiru.
 - d. Non-substitutable: Sulit digantikan.
2. Perubahan sebagai Upaya Pengembangan Sumber Daya
- Melalui perubahan organisasi dapat mengembangkan:
- a. Kompetensi SDM;
 - b. Budaya inovasi;
 - c. Sistem teknologi;
 - d. Pengetahuan organisasi.

Tabel 2.7. Contoh Sumber Daya Strategis

Sumber Daya	Potensi Keunggulan Kompetitif
SDM unggul	Inovasi
Teknologi	Efisiensi
Budaya organisasi	Adaptabilitas
Reputasi	Loyalitas pelanggan
Pengetahuan	Diferensiasi

2.6.4 Dynamic Capability Theory

Pada lingkungan yang berubah cepat, kepemilikan sumber daya saja tidak cukup.

Organisasi harus memiliki kemampuan untuk:

1. Memperbarui sumber daya;
2. Mengombinasikan sumber daya;
3. Mengembangkan kompetensi baru.

Konsep ini dikenal sebagai Dynamic Capability Theory.

Tokoh utama: David Teece

Tiga Komponen Dynamic Capability

1. Sensing: Kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman.
2. Seizing: Kemampuan memanfaatkan peluang.
3. Transforming: Kemampuan melakukan transformasi organisasi.

Implikasi

Organisasi yang mampu berubah secara berkelanjutan akan lebih mudah mempertahankan keunggulan kompetitif dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan keunggulan masa lalu.

Studi Kasus 2.4

Netflix dan Transformasi Model Bisnis

Netflix memulai bisnis sebagai penyedia layanan penyewaan DVD.

Ketika teknologi internet berkembang, perusahaan melakukan transformasi besar.

Tahapan perubahan:

1. Penyewaan DVD.
2. Streaming digital.
3. Produksi konten original.
4. Pemanfaatan analitik data dan AI.

Perubahan tersebut memungkinkan Netflix mempertahankan relevansi dalam industri hiburan yang sangat kompetitif.

Pelajaran

Keunggulan kompetitif bukan berasal dari produk yang dimiliki saat ini, tetapi dari kemampuan organisasi untuk terus bertransformasi.

2.6.5 Learning Organization

Konsep *Learning Organization* diperkenalkan oleh:
Peter M. Senge

Menurut Senge, organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu belajar secara terus-menerus.

Lima Disiplin *Learning Organization*

1. *Personal Mastery*: Pengembangan individu secara berkelanjutan.
2. *Mental Models*: Perubahan cara berpikir.
3. *Shared Vision*: Visi bersama.
4. *Team Learning*: Pembelajaran kelompok.
5. *Systems Thinking*: Berpikir sistemik.

Box Pembelajaran 2.7

Mengapa Organisasi Harus Belajar?

Karena:

1. Teknologi terus berubah;
2. Kebutuhan pelanggan berubah;
3. Pesaing terus berinovasi;
4. Pengetahuan cepat usang.

Belajar menjadi syarat utama keberlangsungan organisasi.

2.6.6 Agile Organization

Konsep Agile awalnya berkembang dalam industri perangkat lunak, tetapi kini diterapkan secara luas dalam berbagai organisasi.

Karakteristik Organisasi Agile

1. Fleksibel: Mudah beradaptasi.
2. Cepat: Responsif terhadap perubahan.
3. Kolaboratif: Mendorong kerja sama lintas fungsi.
4. Berorientasi Pelanggan: Mengutamakan kebutuhan pelanggan.

Tabel 2.8. Organisasi Tradisional dan Agile Organization

Organisasi Tradisional	Agile Organization
Hierarkis	Fleksibel
Lambat	Cepat
Berorientasi prosedur	Berorientasi hasil
Komunikasi vertikal	Kolaboratif
Stabilitas	Adaptabilitas

2.6.7 Inovasi sebagai Hasil Perubahan

Perubahan dan inovasi memiliki hubungan yang sangat erat.

Menurut Joseph Schumpeter, inovasi merupakan kekuatan utama yang mendorong perkembangan organisasi dan ekonomi.

Bentuk Inovasi

- 1. Inovasi Produk: Pengembangan produk baru.
- 2. Inovasi Proses: Perbaikan proses operasional.
- 3. Inovasi Organisasi: Perubahan struktur dan sistem kerja.
- 4. Inovasi Model Bisnis: Perubahan cara organisasi menciptakan nilai.

Hubungan Perubahan dan Inovasi

Perubahan yang efektif menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.

Sebaliknya, organisasi yang menolak perubahan cenderung mengalami penurunan kemampuan inovatif.

Studi Kasus (lihat Transformasi Toyota)

Toyota dikenal sebagai salah satu organisasi yang berhasil menjadikan perubahan berkelanjutan sebagai budaya organisasi. Melalui konsep: Kaizen (perbaikan berkelanjutan)

Toyota mendorong seluruh karyawan untuk terlibat dalam proses perubahan.

Hasilnya:

- 1. Kualitas meningkat;
- 2. Pemborosan berkurang;

3. Produktivitas meningkat;
4. Daya saing global semakin kuat.

Pelajaran Penting

Perubahan tidak harus selalu bersifat radikal.

Perubahan kecil yang dilakukan secara konsisten dapat menghasilkan dampak yang besar.

2.6.8 Transformasi Organisasi Berbasis Pengetahuan

Dalam ekonomi modern, pengetahuan menjadi aset yang sangat penting.

Organisasi berbasis pengetahuan memiliki karakteristik:

1. Pembelajaran berkelanjutan;
2. Berbagi pengetahuan;
3. Inovasi tinggi;
4. Pemanfaatan teknologi informasi.

Tantangan

Organisasi harus mampu:

1. Mengelola informasi;
2. Mempertahankan talenta;
3. Mengembangkan budaya belajar.

2.6.9 Organisasi Unggul dan Organisasi yang Tertinggal

Tabel 2.9. Perbandingan Organisasi Unggul dan Organisasi Tertinggal

Organisasi Unggul	Organisasi Tertinggal
Adaptif	Kaku
Inovatif	Konservatif
Berbasis data	Berdasarkan intuisi semata
Fokus pelanggan	Fokus internal
Pembelajar	Anti-perubahan
Kolaboratif	Terfragmentasi

REFLEKSI MANAJERIAL

Pertanyaan untuk Pemimpin

1. Apakah organisasi mampu mendeteksi perubahan lebih cepat daripada pesaing?
2. Apakah budaya organisasi mendukung pembelajaran?
3. Apakah organisasi memiliki kemampuan inovasi yang memadai?
4. Apakah struktur organisasi cukup fleksibel?
5. Apakah perubahan telah menjadi bagian dari budaya organisasi?

Studi Kasus Analitis

Perusahaan A dan Perusahaan B

Kedua perusahaan menghadapi perubahan pasar yang sama.

Perusahaan A

1. Cepat beradaptasi;
2. Mengembangkan teknologi baru;
3. Melatih karyawan;
4. Memperkuat inovasi.

Perusahaan B

1. Mempertahankan cara lama;
2. Menunda investasi teknologi;
3. Mengabaikan perubahan pasar.

Lima tahun kemudian:

1. Perusahaan A tumbuh pesat.
2. Perusahaan B kehilangan pangsa pasar.

Pertanyaan Analisis

1. Mengapa Perusahaan A lebih berhasil?
2. Teori apa yang dapat menjelaskan keberhasilan tersebut?
3. Bagaimana peran perubahan dalam menciptakan keunggulan kompetitif?

RANGKUMAN SUBBAB

1. Perubahan merupakan sumber utama keunggulan kompetitif organisasi modern.
2. *Resource-Based View* menjelaskan pentingnya sumber daya strategis.
3. *Dynamic Capability Theory* menekankan kemampuan beradaptasi dan bertransformasi.
4. *Learning Organization* mendorong pembelajaran berkelanjutan.
5. *Agile Organization* meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan respons.
6. Inovasi merupakan hasil penting dari perubahan yang efektif.
7. Organisasi berbasis pengetahuan memiliki peluang lebih besar untuk unggul dalam persaingan.
8. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan memerlukan kemampuan berubah secara terus-menerus.

2.7 Studi Kasus Organisasi Yang Berhasil Dan Gagal Berubah

2.7.1 Pendahuluan

Pembahasan teori perubahan organisasi akan lebih mudah dipahami apabila dikaitkan dengan pengalaman nyata berbagai organisasi. Sejarah bisnis dunia menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan organisasi sering kali ditentukan oleh kemampuannya dalam membaca perubahan lingkungan dan melakukan transformasi secara tepat waktu.

Beberapa organisasi berhasil menjadikan perubahan sebagai sumber pertumbuhan dan keunggulan kompetitif, sedangkan organisasi lainnya mengalami kemunduran bahkan kebangkrutan karena gagal beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Bagian ini menyajikan sejumlah studi kasus yang menggambarkan bagaimana perubahan dapat menjadi faktor penentu keberhasilan maupun kegagalan organisasi.

2.7.2 Studi Kasus Organisasi yang Berhasil Berubah

A. Microsoft: Transformasi Budaya dan Teknologi

Latar Belakang

Pada awal dekade 2010-an, Microsoft menghadapi tantangan serius.

Perusahaan dinilai:

- a. Terlalu birokratis;
- b. Lambat berinovasi;
- c. Kehilangan momentum dalam teknologi mobile;
- d. Menghadapi persaingan ketat.

Muncul pertanyaan apakah Microsoft masih mampu menjadi pemimpin industri teknologi.

Strategi Perubahan

Di bawah kepemimpinan Satya Nadella, Microsoft melakukan perubahan besar.

Fokus perubahan meliputi:

- a. Perubahan Budaya
Dari: Know-it-all culture
Menjadi: → Learn-it-all culture
- b. Transformasi Digital
Investasi besar dilakukan pada:
 - 1) Cloud computing;
 - 2) Artificial intelligence;
 - 3) Data analytics.
- c. Kolaborasi Organisasi
Mengurangi silo antarunit kerja.

Hasil

- 1) Peningkatan inovasi;
- 2) Pertumbuhan bisnis cloud;
- 3) Peningkatan nilai perusahaan;
- 4) Budaya organisasi yang lebih adaptif.

Pelajaran

Perubahan budaya sering kali menjadi fondasi bagi keberhasilan perubahan organisasi lainnya.

B. Netflix: Berani Mengubah Diri Sebelum Dipaksa Berubah

Netflix merupakan contoh organisasi yang berhasil melakukan perubahan sebelum perubahan tersebut dipaksakan oleh lingkungan.

Tahap Transformasi

Tahap 1: Penyewaan DVD melalui pos.

Tahap 2: Streaming digital.

Tahap 3: Produksi konten original.

Tahap 4: Pemanfaatan AI untuk rekomendasi pelanggan.

Faktor Keberhasilan

- a. Kepemimpinan visioner;
- b. Keberanian mengambil risiko;
- c. Fokus pada pelanggan;
- d. Inovasi berkelanjutan.

Box Pembelajaran 2.8

Pelajaran dari Netflix

- a. Jangan terlalu bergantung pada model bisnis lama.
- b. Perubahan harus dilakukan sebelum organisasi terpaksa berubah.
- c. Organisasi harus berani mendisrupsi dirinya sendiri.

C. Toyota: Perubahan Berkelanjutan melalui Kaizen

Toyota menjadi salah satu contoh terbaik dalam menerapkan perubahan secara berkelanjutan.

Konsep utama: Kaizen (perbaikan berkelanjutan)

Karakteristik

- a. Melibatkan seluruh karyawan;
- b. Fokus pada kualitas;
- c. Mengurangi pemborosan;
- d. Meningkatkan produktivitas.

Hasil

Toyota menjadi salah satu perusahaan otomotif paling kompetitif di dunia.

Pelajaran

Tidak semua perubahan harus bersifat revolusioner.

Perubahan kecil yang dilakukan secara konsisten dapat menghasilkan transformasi besar.

2.7.3 Studi Kasus Organisasi yang Gagal Berubah

A. Kodak

Kodak pernah menjadi pemimpin global dalam industri fotografi.

Ironisnya, perusahaan justru gagal memanfaatkan inovasi digital yang sebenarnya dikembangkan sendiri.

Penyebab Kegagalan

- a. Terlalu bergantung pada bisnis lama;
- b. Enggan mengubah model bisnis;
- c. Meremehkan perubahan teknologi.

Dampak

- a. Kehilangan pangsa pasar;
- b. Penurunan pendapatan;
- c. Kebangkrutan.

Analisis

Kasus Kodak menunjukkan bahwa keberhasilan masa lalu tidak menjamin keberhasilan masa depan.

B. Nokia

Pada awal tahun 2000-an, Nokia merupakan pemimpin pasar telepon seluler dunia.

Namun ketika pasar bergeser menuju smartphone, Nokia gagal melakukan transformasi secara cepat.

Penyebab

- a. Lambat merespons perubahan teknologi;
- b. Budaya organisasi yang kurang adaptif;
- c. Pengambilan keputusan yang birokratis.

Dampak

- a. Kehilangan pangsa pasar;
- b. Tertinggal dari pesaing;
- c. Kehilangan posisi dominan.

Pelajaran

Kecepatan adaptasi sering kali lebih penting daripada ukuran organisasi.

Tabel 2.10. Perbandingan Organisasi yang Berhasil dan Gagal Berubah

Aspek	Berhasil Berubah	Gagal Berubah
Budaya	Adaptif	Kaku
Kepemimpinan	Visioner	Defensif
Inovasi	Tinggi	Rendah
Respons terhadap perubahan	Cepat	Lambat
Orientasi masa depan	Kuat	Lemah

2.7.4 Faktor Penentu Keberhasilan Perubahan

Berdasarkan berbagai studi kasus, terdapat sejumlah faktor yang secara konsisten memengaruhi keberhasilan perubahan.

1. Kepemimpinan: Pemimpin memiliki peran sebagai:
 - a. Agen perubahan;
 - b. Komunikator;
 - c. Inspirator;
 - d. Pengambil keputusan.
2. Budaya Organisasi: Budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi meningkatkan keberhasilan perubahan.
3. Komunikasi: Komunikasi yang jelas membantu mengurangi resistensi.
4. Keterlibatan Karyawan: Karyawan yang dilibatkan cenderung lebih mendukung perubahan.
5. Pembelajaran Organisasi: Kemampuan belajar memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

2.8 Implikasi Bagi Organisasi Modern

2.8.1 Organisasi Tidak Lagi Dapat Mengandalkan Keberhasilan Masa Lalu

Keunggulan kompetitif semakin bersifat sementara. Keberhasilan masa lalu dapat menjadi:

Aset: apabila digunakan sebagai dasar pembelajaran.

Hambatan: apabila menciptakan rasa puas diri (complacency).

2.8.2 Perubahan Menjadi Kompetensi Inti Organisasi

Organisasi modern perlu mengembangkan:

- a. Kemampuan beradaptasi;
- b. Kemampuan belajar;
- c. Kemampuan berinovasi;
- d. Kemampuan bertransformasi.

Box Pembelajaran 2.9

Kompetensi Organisasi Masa Depan

- ✓ Adaptability
- ✓ Agility
- ✓ Innovation
- ✓ Learning Capability
- ✓ Digital Capability
- ✓ Sustainability Capability

2.8.3 Peran Kepemimpinan dalam Era Perubahan

Pemimpin modern tidak cukup hanya mengelola operasi organisasi.

Pemimpin harus mampu:

1. Menciptakan visi perubahan;
2. Membangun komitmen;
3. Mengelola resistensi;
4. Mendorong inovasi.

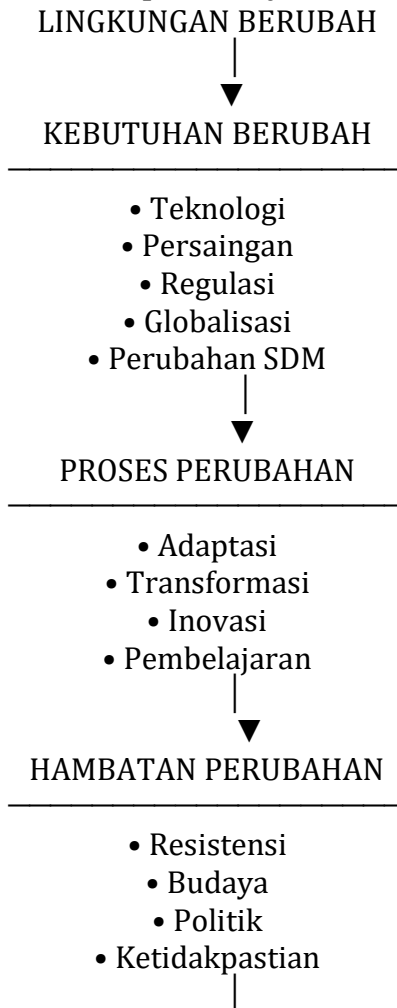
Seiring hal tersebut, teridentifikasinya dari berbagai hasil penelitian bahwasanya “kepemimpinan transformasional” memainkan peran penting dalam mendorong perubahan organisasi. Bass dan Riggio (2021) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan organisasi menuju perubahan yang lebih baik.

2.8.4 Perubahan sebagai Budaya Organisasi

Perubahan tidak boleh dipandang sebagai proyek sesaat. Perubahan harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Organisasi yang berhasil biasanya memiliki karakteristik:

1. Terbuka terhadap ide baru;
2. Menghargai pembelajaran;
3. Mendorong eksperimen;
4. Menerima kegagalan sebagai proses belajar.

Peta Konsep Perlunya Berubah



▼ MANAJEMEN PERUBAHAN

- Kepemimpinan
- Komunikasi
- Partisipasi
- Pelatihan



KEUNGGULAN KOMPETITIF

- Agility
- Innovation
- Sustainability
- Organizational Excellence

2.9 Sintesis Teoretis dan Kesimpulan Bab

2.9.1 Sintesis Teoretis

Berbagai teori yang telah dibahas menunjukkan bahwa perubahan organisasi merupakan respons terhadap dinamika lingkungan yang terus berkembang.

Teori-teori tersebut saling melengkapi:

1. Kurt Lewin: Menjelaskan proses perubahan dan resistensi.
2. John Kotter: Menjelaskan tahapan implementasi perubahan.
3. Resource-Based View: Menjelaskan sumber keunggulan kompetitif.
4. Dynamic Capability Theory: Menjelaskan kemampuan beradaptasi.
5. Learning Organization: Menjelaskan pentingnya pembelajaran berkelanjutan.
6. Agile Organization: Menjelaskan pentingnya fleksibilitas.

Kesimpulan

Perubahan organisasi merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Organisasi harus berubah karena tuntutan teknologi, persaingan, globalisasi, perubahan sosial, serta perkembangan kebutuhan

pelanggan. Perubahan bukan lagi sekadar respons terhadap masalah, melainkan strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan memastikan keberlangsungan organisasi.

Perubahan organisasi merupakan suatu proses yang tidak dapat dihindari dalam dinamika lingkungan bisnis modern yang semakin kompleks, cepat, dan tidak pasti. Organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan, berkembang, dan meningkatkan daya saingnya, sedangkan organisasi yang gagal beradaptasi cenderung mengalami penurunan kinerja bahkan dapat kehilangan eksistensinya.

Kebutuhan untuk berubah didorong oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti perkembangan teknologi, perubahan pasar, globalisasi, regulasi, serta dinamika perilaku konsumen. Dalam konteks ini, perubahan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga harus bersifat proaktif dan strategis.

Keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengelola proses perubahan secara sistematis. Model-model perubahan seperti Lewin dan Kotter memberikan kerangka konseptual yang membantu organisasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan menginstitusionalisasikan perubahan secara efektif.

Selain itu, faktor manusia seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan resistensi terhadap perubahan memainkan peran yang sangat penting. Perubahan yang tidak mempertimbangkan aspek-aspek tersebut berpotensi mengalami kegagalan dalam implementasinya.

Dalam era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), organisasi dituntut untuk lebih adaptif, fleksibel, dan inovatif dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Oleh karena itu, kemampuan manajemen perubahan menjadi kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap organisasi modern.

Keberhasilan perubahan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, keterlibatan karyawan, dan kemampuan belajar organisasi. Sebaliknya, resistensi terhadap perubahan, budaya yang kaku,

politik organisasi, dan keterbatasan sumber daya dapat menjadi hambatan utama dalam proses perubahan.

Studi kasus organisasi yang berhasil dan gagal berubah menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi merupakan faktor yang membedakan organisasi yang bertahan dan berkembang dari organisasi yang mengalami kemunduran. Oleh karena itu, organisasi modern harus menjadikan perubahan sebagai bagian dari budaya dan kompetensi inti agar mampu menghadapi tantangan masa depan secara efektif.

Penutup

Demikian pembahasan mengenai kebutuhan dan keharusan untuk berubah dalam konteks manajemen perubahan organisasi. Bab ini menegaskan bahwa perubahan bukan sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di tengah persaingan global yang semakin ketat.

Pemahaman terhadap faktor pendorong perubahan, model implementasi, serta tantangan yang dihadapi dalam proses perubahan diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif bagi pembaca, khususnya dalam memahami bagaimana organisasi dapat mengelola perubahan secara efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, bab ini menjadi landasan penting bagi pembahasan selanjutnya yang akan menguraikan strategi implementasi perubahan, kepemimpinan transformasional, serta manajemen adaptif dalam organisasi modern.

GLOSARIUM

Adaptabilitas

Kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Agile Organization

Organisasi yang mampu merespons perubahan secara cepat dan fleksibel.

Dynamic Capability

Kemampuan organisasi memperbarui sumber daya dan kompetensi secara berkelanjutan.

Learning Organization

Organisasi yang secara terus-menerus meningkatkan kemampuan belajar dan beradaptasi.

Organizational Change

Proses transformasi organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan.

Resistance to Change

Penolakan individu atau kelompok terhadap perubahan.

Sustainability

Kemampuan organisasi mempertahankan keberlangsungan jangka panjang melalui keseimbangan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

VUCA

Lingkungan yang ditandai oleh volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity.

Lampiran Akademik**Model-Model Perubahan Organisasi Modern****1. Model Perubahan Kurt Lewin**

Model yang dikembangkan oleh Kurt Lewin merupakan salah satu model perubahan organisasi yang paling berpengaruh. Menurut Lewin, perubahan berlangsung melalui tiga tahap utama.

a. Unfreezing

Tahap mencairkan kondisi lama.

Tujuan:

- 1) Membangun kesadaran perlunya perubahan;
- 2) Menciptakan urgensi;
- 3) Mengurangi kenyamanan terhadap kondisi lama.

Aktivitas:

- 1) Komunikasi perubahan;
- 2) Analisis masalah;
- 3) Penyampaian data kinerja.

b. *Changing (Movement)*

Tahap implementasi perubahan.

Aktivitas:

- 1) Pelatihan;
- 2) Perubahan sistem;
- 3) Perubahan prosedur;
- 4) Restrukturisasi.

c. *Refreezing*

Tahap menstabilkan perubahan.

Aktivitas:

- 1) Pembentukan budaya baru;
- 2) Penguatan sistem;
- 3) Evaluasi kinerja.

Tabel 2.11. Model Lewin

Tahap	Tujuan
Unfreezing	Menyiapkan perubahan
Changing	Melaksanakan perubahan
Refreezing	Menstabilkan perubahan

2. Model Delapan Langkah Kotter

Menurut John P. Kotter, banyak perubahan gagal karena organisasi terburu-buru melakukan implementasi tanpa membangun dukungan yang memadai.

Delapan Tahap Kotter

Tahap 1: Menciptakan rasa urgensi.

Tahap 2: Membentuk koalisi perubahan.

Tahap 3: Mengembangkan visi perubahan.

Tahap 4: Mengkomunikasikan visi.

Tahap 5: Memberdayakan anggota organisasi.

Tahap 6: Menciptakan kemenangan jangka pendek.

Tahap 7: Mengonsolidasikan hasil perubahan.

Tahap 8: Menanamkan perubahan dalam budaya organisasi.

BOX PEMBELAJARAN 2.10

Mengapa Banyak Perubahan Gagal?

Menurut Kotter, penyebab utama:

- a. Tidak ada rasa urgensi;
- b. Kepemimpinan lemah;
- c. Visi tidak jelas;
- d. Komunikasi buruk;
- e. Budaya lama terlalu kuat.

3. Model Adkar

Model ADKAR dikembangkan oleh Jeff Hiatt.

Model ini berfokus pada perubahan individu.

ADKAR merupakan singkatan dari:

A – Awareness: Kesadaran akan perlunya perubahan.

D – Desire: Keinginan untuk berubah.

K – Knowledge: Pengetahuan tentang perubahan.

A – Ability: Kemampuan melaksanakan perubahan.

R – Reinforcement:

Penguatan perubahan.

Tabel 2.12. Fokus Berbagai Model Perubahan

Model	Fokus Utama
Lewin	Proses perubahan
Kotter	Kepemimpinan perubahan
ADKAR	Perubahan individu
McKinsey 7S	Keselaran organisasi
Agile Change	Adaptasi cepat

4. Model Mckinsey 7s

Model ini menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan memerlukan keselaran elemen-elemen

organisasi. Yaitu: Hard Elements, Strategy, Structure, Systems, Soft Elements, Shared Values, Skills, Staff, Style.

Box Pembelajaran 2.11

Prinsip McKinsey 7S

Perubahan tidak cukup hanya mengubah struktur.

Organisasi harus memastikan:

- a. Strategi sesuai;
- b. Budaya mendukung;
- c. Kompetensi tersedia;
- d. Sistem mendukung perubahan.

Studi Kasus Indonesia 2.1

Transformasi Digital Perbankan Indonesia

Industri perbankan Indonesia mengalami perubahan besar akibat digitalisasi.

Perubahan yang terjadi meliputi:

1. Mobile banking;
2. Internet banking;
3. Layanan tanpa kantor cabang;
4. Kecerdasan buatan dalam pelayanan pelanggan.

Faktor pendorong:

1. Perubahan perilaku nasabah;
2. Persaingan fintech;
3. Perkembangan teknologi.

Pelajaran

Perubahan teknologi dapat menjadi peluang apabila organisasi mampu beradaptasi secara cepat.

Studi Kasus Indonesia 2.2

Transformasi BUMN Melalui Digitalisasi

Sejumlah BUMN Indonesia melakukan transformasi organisasi melalui:

1. Digitalisasi proses bisnis;
2. Integrasi data;
3. Penguatan tata kelola;

4. Pengembangan kompetensi SDM.

Tujuan:

1. Meningkatkan efisiensi;
2. Mempercepat pelayanan;
3. Meningkatkan daya saing global.

Studi Kasus Indonesia 2.3

Transformasi UMKM Pasca Pandemi

Pandemi menjadi titik balik bagi banyak UMKM Indonesia.

Perubahan yang dilakukan:

1. Pemasaran digital;
2. E-commerce;
3. Pembayaran digital;
4. Media sosial sebagai sarana promosi.

UMKM yang mampu beradaptasi cenderung lebih cepat pulih dibandingkan yang tetap menggunakan pendekatan tradisional.

MINI CASE

Perusahaan Manufaktur Nusantara

Perusahaan menghadapi:

1. Penurunan penjualan;
2. Meningkatnya persaingan;
3. Perubahan preferensi pelanggan.

Direksi memutuskan melakukan transformasi digital.

Namun muncul berbagai hambatan:

1. Resistensi karyawan senior;
2. Keterbatasan kompetensi digital;
3. Budaya kerja yang birokratis.

Pertanyaan Analisis

1. Faktor apa yang menyebabkan resistensi?
2. Model perubahan apa yang paling tepat digunakan?
3. Bagaimana strategi mengatasi hambatan perubahan?

- 4. Apa peran pemimpin dalam kasus ini?
- 5. Bagaimana menciptakan budaya yang mendukung perubahan?

Tabel 2.13. Organisasi Masa Lalu dan Organisasi Masa Depan

Organisasi Masa Lalu	Organisasi Masa Depan
Stabil	Adaptif
Hierarkis	Agile
Berbasis aset fisik	Berbasis pengetahuan
Fokus efisiensi	Fokus inovasi
Perubahan periodik	Perubahan berkelanjutan

REFLEKSI KRITIS

Perubahan sering dipandang sebagai ancaman karena mengganggu kenyamanan dan rutinitas yang telah terbentuk. Namun dalam lingkungan yang semakin dinamis, ancaman terbesar justru bukan perubahan itu sendiri, melainkan ketidakmampuan organisasi untuk berubah.

Organisasi yang bertahan bukan selalu organisasi yang paling besar, paling tua, atau paling kaya sumber daya. Organisasi yang bertahan adalah organisasi yang mampu belajar lebih cepat daripada perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Karena itu, kemampuan mengelola perubahan harus dipandang sebagai kompetensi inti organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (2021). *Gaining and sustaining competitive advantage* (6th ed.). Pearson.
- Burnes, B. (2020). *Managing change* (8th ed.). Pearson.
- Cameron, E., & Green, M. (2024). *Making sense of change management* (6th ed.). Kogan Page.
- Daft, R. L. (2023). *Organization theory and design* (14th ed.). Cengage.
- Dessler, G. (2024). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Pearson.
- Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management* (6th ed.). Red Globe Press.
- Hiatt, J. (2021). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Kotter, J. P. (2021). *Leading change* (revised edition). Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (2022). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Crown.
- Teece, D. J. (2023). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A., & Bamford, C. (2023). *Strategic management and business policy*. Pearson.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2023). *Organization development and change*. Cengage.
- Schermerhorn, J. R. (2024). *Management*. Wiley.
- Northouse, P. G. (2024). *Leadership: Theory and practice* (10th ed.). Sage.
- Yukl, G. (2023). *Leadership in organizations* (10th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (2021). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Christensen, C. M. (2021). *The innovator's dilemma*. Harvard Business Review Press.

Grant, R. M. (2023). Contemporary strategy analysis (11th ed.).
Wiley.

BAB 3

MANAJEMEN DAN PERILAKU ORGANISASI

Sejarah ilmu manajemen mencakup berbagai peristiwa penting yang telah membentuk konsep dan praktik manajemen seperti yang kita kenal saat ini.

Salah satu contoh awal praktik manajemen adalah pembangunan piramida di Mesir ribuan tahun yang lalu. Proyek ini melibatkan ribuan pekerja dan memerlukan perencanaan, organisasi, penggerakan, dan pengawasan yang efektif untuk mencapai tujuan pembangunan. Di Venesia pada abad ke-15, praktik manajemen yang lebih maju lagi dapat dilihat dalam kegiatan perdagangan dan pembuatan kapal. Sistem penyimpanan, pengelolaan sumber daya manusia, dan sistem akuntansi digunakan untuk mengelola kegiatan bisnis secara efisien.

Peristiwa penting dalam sejarah ilmu manajemen termasuk publikasi doktrin ekonomi klasik oleh Adam Smith pada tahun 1776, yang menyoroti pentingnya pembagian kerja dalam meningkatkan produktivitas. Revolusi Industri di Inggris pada abad ke-18 juga memberikan dorongan besar dalam pengembangan ilmu manajemen dengan pindahnya kegiatan produksi ke pabrik-pabrik yang memerlukan manajemen yang lebih terstruktur.

Pada awal abad ke-20, kontribusi dari tokoh seperti Henry Fayol dan Max Weber membentuk dasar-dasar teori manajemen modern. Fayol menyusun gagasan tentang lima fungsi utama manajemen, sementara Weber menggambarkan tipe ideal organisasi yang disebut birokrasi. Pada tahun 1940-an, perkembangan ilmu riset operasi oleh Patrick Blackett membawa pendekatan ilmiah ke dalam manajemen, sedangkan Peter F. Drucker dianggap sebagai Bapak Ilmu Manajemen karena

kontribusinya dalam menerbitkan buku-buku terkait manajemen terapan.

Semua perkembangan ini menggambarkan evolusi ilmu manajemen dari zaman kuno hingga saat ini, dengan konsep-konsep yang terus berkembang seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan teknologi.

3.1 Konsep Umum Manajemen

Manajemen didefinisikan sebagai ilmu yang terorganisir dan sistematis, yang mencari pengetahuan tentang sebab dan akibat dalam hal-hal terkait dengan pekerjaan. Ilmu dikaitkan dengan pengetahuan yang diperoleh melalui pengamatan dan keterangan yang disusun untuk menyusun pemikiran tentang sebab dan akibat suatu peristiwa. Manajemen sebagai ilmu telah muncul karena adanya pemborosan tenaga kerja, waktu, dan materi dalam kegiatan usaha.

Manajemen memenuhi kriteria sebagai ilmu karena tersusun secara sistematis, objektif, menggunakan metode ilmiah, memiliki prinsip-prinsip tertentu, dan dapat dijadikan suatu teori. Tahap kegiatan manajemen berkaitan mulai dari menentukan sasaran hingga mencapai tujuan. Objek dari manajemen adalah manusia dalam konteks kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam berbagai bidang seperti keuangan, pemasaran, perkantoran, dan akuntansi.

Metode ilmiah digunakan dalam manajemen melalui deduksi dan induksi. Deduksi bersifat rasional dan bersumber dari akal pikiran, sementara induksi bersifat empiris dan bersumber dari pengalaman konkret. Dalam praktiknya, manajemen menggunakan teori umum seperti perencanaan dan motivasi sebagai landasan untuk kegiatan yang sistematis, efektif, dan efisien. Pengalaman praktis dalam pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan juga menjadi input dalam membuat perencanaan yang bersifat umum. Manajemen sebagai seni melibatkan perhatian pada keindahan dan harmoni dalam melakukan suatu tindakan. Berbeda dengan ilmu yang mengajarkan pengetahuan tentang sesuatu, seni mengajarkan bagaimana melakukan sesuatu dengan daya cipta dan kemahiran

yang diperoleh dari pengalaman. Dalam konteks ini, manajemen dapat dipandang sebagai seni karena melibatkan kemahiran dalam mengelola sesuatu dengan kombinasi daya cipta, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Sebelum ilmu manajemen muncul, manusia telah melibatkan aspek manajemen sebagai seni dalam kehidupan sehari-hari, karena setiap masyarakat membutuhkan manajemen untuk mengatur urusan mereka. Manajemen sebagai seni mengandalkan kemahiran dan daya cipta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen mencakup kedua aspek, baik sebagai ilmu maupun sebagai seni.

Untuk menjadi seorang manajer yang baik, seseorang harus memiliki pengetahuan tentang ilmu manajemen dan juga kemahiran dalam seni manajemen. Pengembangan seni manajemen dapat dilakukan melalui studi, observasi, dan praktek. Seorang manajer yang baik harus mampu memberi inspirasi, memotivasi orang lain, dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perbandingan antara manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai seni menyoroti kompleksitas peran manajer dalam mencapai kesuksesan organisasi (Kusuma, 2022).

3.2 Teori Evolusi Manajemen

Pada awalnya, pemikiran tentang manajemen belum sepenuhnya dapat dikategorikan sebagai suatu teori. Teori adalah serangkaian konsep dan ide yang secara sistematis menjelaskan dan meramalkan peristiwa fisik dan sosial, termasuk perilaku organisasi dan para anggotanya. Manajer menggunakan teori manajemen untuk mengambil keputusan dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi kegiatan untuk mencapai produktivitas.

Evolusi konsep manajemen dimulai pada sekitar tahun 5000 SM di Mesir, ketika orang Sumeria mulai menggunakan catatan tertulis untuk membantu pemerintahan dan perdagangan. Kemudian, pada periode berikutnya, masyarakat di berbagai wilayah mengembangkan praktik-praktik organisasi

yang membentuk landasan bagi perkembangan manajemen. Peristiwa penting dalam sejarah manajemen termasuk penciptaan rangka dasar hukum bagi kegiatan perdagangan oleh masyarakat Venetia pada tahun 1300 dan publikasi doktrin ekonomi klasik oleh Adam Smith pada tahun 1776, yang menekankan pentingnya pembagian kerja dalam meningkatkan produktivitas.

Pada abad ke-19, tokoh-tokoh seperti Robert Owen, Charles Babbage, Frederick Taylor, Henry Gantt, dan Suami Istri Gilberth menjadi pionir dalam pengembangan teori manajemen produksi. Kemudian, tokoh-tokoh seperti Henri Fayol, Mary Parker Follett, Max Weber, dan Elton Mayo menyumbangkan konsep-konsep penting dalam manajemen administrasi dan perilaku organisasi.

Konsep-konsep ini kemudian berkembang menjadi pendekatan klasik dalam manajemen, yang didasarkan pada pemikiran dari awal sejarah manajemen hingga Revolusi Industri pada abad ke-18. Pendekatan klasik menganggap bahwa manusia adalah rasional dan akan bereaksi terhadap insentif ekonomi, serta akan mengerjakan apa pun yang dianggap menguntungkan (Kusuma, 2022).

3.3 Perilaku Organisasi

Memahami perilaku organisasi melibatkan pemahaman tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku di dalam suatu organisasi. Ini mencakup studi tentang perilaku manusia baik secara individu maupun dalam konteks kelompok. Disiplin lain yang terkait dengan studi perilaku organisasi termasuk sumber daya manusia dan psikologi industri.

Organisasi dipandang oleh beberapa ahli sebagai entitas yang memiliki karakteristik dan pola perilaku yang khas, meskipun dalam bentuk yang berbeda-beda. Namun, pandangan tentang organisasi sangat tergantung pada perspektif dan konteks individu yang merumuskannya.

Perilaku organisasi sering menekankan pentingnya kerja tim yang efektif. Kinerja tim sering kali lebih baik daripada kinerja individu jika tugas yang dihadapi membutuhkan berbagai

keterampilan. Ini menekankan pentingnya sikap dan perilaku individu serta interaksi mereka dengan konteks organisasi.

Komunikasi adalah elemen kunci dalam perilaku organisasi. Ini melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan oleh satu orang atau lebih, yang terjadi dalam konteks tertentu dan memiliki dampak serta kesempatan untuk umpan balik. Komunikasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk interaksi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi publik. Dalam konteks ini, penting untuk memperhatikan, memahami, dan mengingat informasi yang disampaikan dalam komunikasi (Febryantahanuji, 2021).

3.3.1 Pengertian Perilaku Organisasi

Pengertian perilaku organisasi adalah studi yang memperhatikan bagaimana perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi memengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang dinamika organisasi guna meningkatkan kinerja dan efisiensi.

Dalam mengelola sumber daya manusia, terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan, yaitu manajemen kerja dan manajemen orang. Manajemen kerja melibatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Sementara itu, manajemen orang berkaitan dengan komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi anggota organisasi. Dengan menjalankan kedua fungsi ini dengan baik, individu atau kelompok dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku organisasi memperhatikan berbagai aspek dalam hubungan antarmanusia di dalam organisasi. Ini meliputi berbagai hal, seperti produktivitas, kepuasan kerja, absensi, pergantian karyawan, dan prestasi individu. Selain itu, perilaku organisasi juga melibatkan aspek-aspek seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, struktur kelompok, konflik, desain pekerjaan, dan stres.

Dari penjelasan di atas, dapat diilustrasikan beberapa pernyataan terkait manfaat perilaku organisasi, seperti:

1. Efektivitas wawancara dalam proses seleksi karyawan.

2. Motivasi individu untuk berprestasi dalam pekerjaan.
3. Pelaksanaan tugas dengan baik oleh anggota organisasi.
4. Motivasi yang bervariasi, tidak hanya terfokus pada uang.
5. Pentingnya gaji dalam memengaruhi kepuasan kerja.
6. Hubungan antara efektivitas kelompok dan minimnya konflik di dalamnya.

Ketepatan dan kebenaran pernyataan tersebut dapat diuji melalui pendekatan sistematis dalam studi perilaku organisasi, yang dapat memberikan pemahaman yang lebih baik serta kemampuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti bakat alami, keterampilan yang dipelajari, serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu (Febryantahanuji, 2021).

3.3.2 Disiplin Pada Perilaku Organisasi

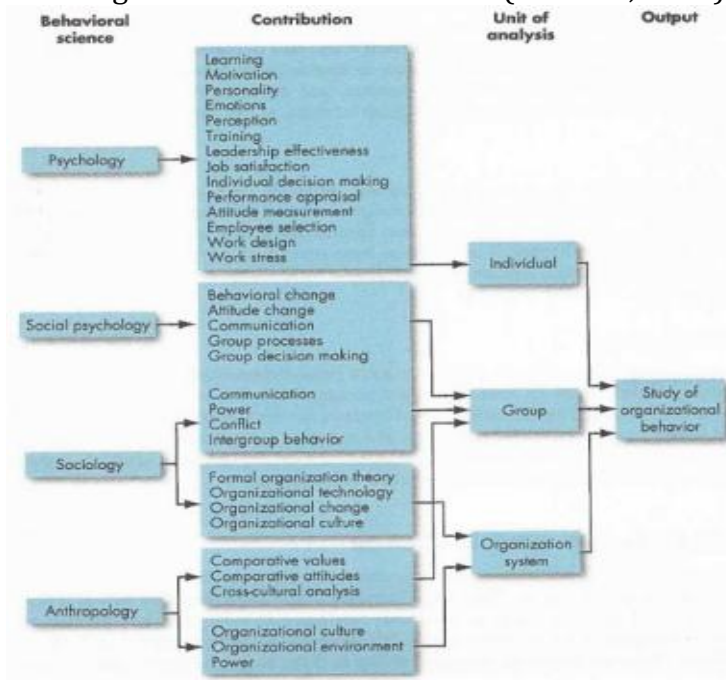
Perilaku organisasi merupakan ilmu perilaku terapan yang melibatkan kontribusi dari beberapa disiplin ilmu, terutama psikologi, psikologi sosial, sosiologi, dan antropologi. Kontribusi dari berbagai disiplin ini membantu memahami perilaku individu, kelompok, dan struktur organisasi secara holistik.

Psikologi: Psikologi memberikan kontribusi yang signifikan pada analisis individu atau tingkat mikro dalam perilaku organisasi. Ahli psikologi terutama berfokus pada pengukuran, penjelasan, dan modifikasi perilaku manusia dalam konteks organisasi. Mereka mempelajari berbagai aspek seperti belajar, kepribadian, emosi, motivasi, kepuasan kerja, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan stres kerja. Psikologi organisasi industri, khususnya, memperluas pengetahuan mereka untuk mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan kondisi kerja dan kinerja efisien.

Psikologi Sosial: Psikologi sosial mengintegrasikan konsep dari psikologi dan sosiologi untuk memahami pengaruh antarindividu. Mereka mempelajari bagaimana orang mempengaruhi satu sama lain, termasuk dalam hal perubahan, sikap, komunikasi, kepercayaan, dan konflik. Kontribusi psikologi

sosial penting untuk memahami perilaku kelompok, kekuasaan, dan dinamika konflik dalam konteks organisasi.

Dengan demikian, psikologi dan psikologi sosial memiliki peran kunci dalam memperkaya pemahaman kita tentang perilaku organisasi, baik dari segi individu maupun kelompok. Melalui pendekatan yang holistik dan integratif dari berbagai disiplin ilmu, studi perilaku organisasi dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika dan interaksi di dalam organisasi serta membantu meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Wibowo, 2023).



Gambar 3.1. Disiplin Perilaku Bisnis (Wibowo, 2023).

Sosiologi: Sosiologi mempelajari individu dalam konteks lingkungan sosial atau budaya mereka. Sosiolog menyumbangkan pemahaman tentang perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan kompleks. Mereka telah memperkaya pengetahuan kita tentang budaya organisasi, struktur organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan, dan konflik. Studi sosiolog membantu kita memahami

bagaimana individu berinteraksi dalam kerangka sosial organisasi dan bagaimana faktor-faktor sosial memengaruhi perilaku di tempat kerja.

Antropologi: Antropologi adalah studi tentang masyarakat yang membantu memahami manusia dan aktivitasnya. Pekerjaan antropolog tentang budaya dan lingkungan telah membantu kita memahami perbedaan dalam nilai, sikap, dan perilaku di berbagai negara dan organisasi. Kontribusi antropologi terhadap studi perilaku organisasi meliputi pemahaman tentang budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan antarbudaya nasional. Dengan menggunakan metode antropologis, kita dapat lebih memahami dinamika budaya organisasi dan implikasinya terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Wibowo, 2023).

3.3.3 Faktor Yang mempengaruhi Perilaku Organisasi

Adapun Faktor – faktor yang mempengaruhi Perilaku Organisasi, sebagai berikut:

1. **Peningkatan produktivitas:** Produktivitas organisasi terkait dengan kemampuan mencapai tujuan dengan mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah. Hal ini mencakup efektivitas (mencapai tujuan) dan efisiensi (melakukan proses dengan biaya yang efisien).
2. **Pengurangan kemangkiran:** Kemangkiran adalah tindakan tidak masuk kerja tanpa alasan yang dapat mengganggu produktivitas dan efisiensi organisasi.
3. **Penurunan Turn Over:** Turn over merujuk pada pengunduran diri permanen dari organisasi. Tingkat turn over yang tinggi dapat menyebabkan gangguan dalam operasional organisasi dan mengganggu keberlangsungan kinerja.
4. **Peningkatan kepuasan kerja:** Kepuasan kerja terjadi ketika karyawan merasa perbedaan antara ganjaran yang diterima dan yang diharapkan berada dalam nilai positif. Peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Perilaku organisasi mempelajari dampak individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap perilaku di dalam organisasi. Fokusnya termasuk perilaku individu, interaksi kelompok, dan pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Febryantahanuji, 2021).

3.3.4 Ragam Dalam Organisasi

Pentingnya manajemen keragaman dalam organisasi dan bagaimana karakteristik individu seperti usia, jenis kelamin, ras, etnis, dan kemampuan dapat memengaruhi kinerja karyawan. Manajer perlu menyadari perbedaan ini untuk mengoptimalkan hasil dari tim mereka, meskipun juga harus waspada terhadap potensi miskomunikasi, kesalahpahaman, dan konflik yang mungkin timbul.

Perubahan cepat terjadi dalam susunan demografis tenaga kerja, termasuk peningkatan jumlah perempuan, peningkatan keberagaman etnis, dan penuaan tenaga kerja. Organisasi perlu menjadikan manajemen keragaman sebagai komponen utama dari kebijakan dan praktik mereka untuk mengatasi tantangan yang terkait dengan perubahan demografis ini.

Meskipun karakteristik demografis memberikan gambaran permukaan tentang keberagaman, penting untuk memahami bahwa perbedaan tingkat dalam, seperti kepribadian dan nilai-nilai, juga memainkan peran penting dalam interaksi di tempat kerja. Orang-orang mungkin memiliki perbedaan permukaan yang signifikan, tetapi memiliki kesamaan tingkat dalam yang memungkinkan mereka untuk bekerja sama secara efektif.

Seiring dengan pembahasan tentang perbedaan permukaan dan tingkat dalam dalam keragaman, bab ini juga menyoroti pentingnya memahami preferensi individu dalam berbagai konteks organisasi, seperti gaya komunikasi, reaksi terhadap pemimpin, dan gaya negosiasi. Memahami perbedaan ini membantu manajer membangun lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung bagi semua anggota tim (Wibowo, 2023).

3.3.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan, serta keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi. Budaya ini menciptakan identitas unik bagi organisasi dan memengaruhi cara anggota berperilaku, berinteraksi, dan mengambil keputusan di dalamnya. Budaya yang kuat memberikan stabilitas dan arah bagi organisasi, tetapi juga dapat menjadi penghalang bagi perubahan yang diperlukan.

Variabel budaya organisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari ritual dan tradisi hingga sikap dan nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Meskipun sulit diukur secara tepat, budaya organisasi diakui secara umum oleh karyawan dan dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku mereka.

Analogi dengan budaya suku yang memiliki totem dan tabu yang mengatur interaksi antaranggota dan dengan orang luar dapat membantu memahami bagaimana budaya organisasi mengatur perilaku. Dalam budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut dan norma-norma yang berlaku menentukan bagaimana anggota harus bertindak dan berinteraksi satu sama lain.

Dalam pembahasan mengenai budaya organisasi, penting untuk memahami asal-usulnya, bagaimana pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku karyawan, serta apakah mungkin untuk mengubahnya atau tidak. Budaya organisasi dapat berasal dari sejarah, kepemimpinan, dan pengalaman bersama dalam organisasi. Perubahan budaya organisasi biasanya merupakan proses yang kompleks dan memerlukan kesadaran, komitmen, dan upaya kolaboratif dari seluruh anggota organisasi.

Apa itu Budaya Organisasi?

Definisi budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Terdapat tujuh karakteristik utama yang tampaknya menangkap esensi dari budaya organisasi:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko: Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap Detail: Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi pada Hasil: Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada Orang: Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi pada Tim: Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim daripada individu.
6. Agresivitas: Sejauh mana orang menjadi agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas: Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini dapat ada dalam rentang dari rendah hingga tinggi. Dengan menilai organisasi pada tujuh dimensi ini, kita dapat memperoleh gambaran yang komprehensif tentang budayanya. Ini juga memberikan dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki anggota organisasi tentang bagaimana hal-hal dilakukan di dalamnya dan bagaimana seharusnya mereka berperilaku (Wibowo, 2023).

Secara keseluruhan, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Terdapat tujuh karakteristik utama yang menangkap esensi dari budaya organisasi, termasuk inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Setiap karakteristik ini dapat hadir dalam rentang dari rendah hingga tinggi, dan dengan mengevaluasi organisasi melalui dimensi-dimensi ini, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang budaya organisasi serta bagaimana seharusnya perilaku anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Febryantahanuji, 2021. Perilaku Organisasi: Kepemimpinan dan Berorganisasi di Dalam Era Digital. Semarang: Yayasan PAT.
- Kusuma, R. A., 2022. Ilmu Dasar Pengantar Manajemen. Semarang: Yayasan PAT.
- Wibowo, A., 2023. Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN KEPERCAYAAN

Perubahan organisasi merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di tengah lingkungan yang terus berubah. Tekanan globalisasi, kemajuan teknologi, pergeseran demografi tenaga kerja, hingga ketidakpastian ekonomi mendorong organisasi untuk secara proaktif melakukan transformasi baik dalam strategi, struktur, proses, maupun budaya kerja. Namun, fakta empiris menunjukkan bahwa upaya perubahan organisasi kerap berakhir dengan kegagalan. Berbagai kajian memperkirakan bahwa antara 60 hingga 70 persen inisiatif perubahan organisasi gagal mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kotter, 2006; Meany & Pung, 2008). Angka ini bukan sekadar statistic, namun mencerminkan besarnya energi, sumber daya, dan harapan yang terbuang ketika perubahan tidak dikelola dengan baik.

Kegagalan tersebut tidak semata-mata disebabkan oleh kelemahan dalam perencanaan teknis atau keterbatasan sumber daya material. Lebih dari itu, akar permasalahan sering kali bersifat manusiawi, yakni ketidakmampuan organisasi dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan (*trust*) di antara para pemangku kepentingan selama proses perubahan berlangsung. Ketika kepercayaan absen, karyawan cenderung menafsirkan setiap inisiatif perubahan dengan kecurigaan, mempertebal resistensi, dan memperlambat momentum transformasi yang sudah susah payah dibangun. Sebaliknya, ketika kepercayaan hadir dan terpelihara dengan baik, karyawan lebih terbuka menerima ketidakpastian, lebih bersedia beradaptasi, dan lebih berkomitmen untuk mendukung keberhasilan perubahan. Rousseau et al. (1998) dalam artikel

mereka yang terbit di *Academy of Management Review* mendefinisikan kepercayaan sebagai keadaan psikologis yang mencakup kesediaan untuk menerima kerentanan berdasarkan ekspektasi positif terhadap niat atau perilaku pihak lain. Definisi ini sangat tepat menggambarkan kondisi yang dialami karyawan dalam situasi perubahan, karyawan pada dasarnya sedang mempertaruhkan kondisi kerja, karier, bahkan identitas profesional mereka kepada arah yang ditentukan oleh pemimpin.

Di sinilah kepemimpinan memegang peranan yang sangat sentral. Pemimpin bukan hanya perancang dan pengeksekusi strategi perubahan, tetapi juga penjaga kepercayaan yang menjadi perekat sosial organisasi. Pemimpin yang dipercaya memiliki kemampuan jauh lebih besar untuk menggerakkan perubahan secara efektif dibandingkan pemimpin yang sekadar mengandalkan otoritas formal. Dirks & Ferrin (2002) dalam meta-analisis komprehensif yang diterbitkan di *Journal of Applied Psychology* melibatkan 106 studi independent menemukan bahwa kepercayaan kepada pemimpin berkorelasi positif secara signifikan dengan kinerja karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan bukan sekadar elemen pelengkap dalam kepemimpinan, melainkan fondasi yang menentukan efektivitas kepemimpinan itu sendiri dan fondasi ini menjadi semakin krusial justru di saat organisasi tengah menghadapi gejolak perubahan yang paling berat sekalipun.

Meskipun hubungan antara kepemimpinan dan kepercayaan telah banyak dikaji dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi, pemahaman yang terintegrasi mengenai bagaimana kepemimpinan secara konkret dapat membangun, mempertahankan, dan memulihkan kepercayaan dalam konteks spesifik perubahan organisasi masih memerlukan kajian yang lebih mendalam dan sistematis. Oleh karena itu, bab ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pokok berikut: Bagaimana kepemimpinan berperan dalam konteks manajemen perubahan organisasi? Apa hakikat dan dimensi kepercayaan yang relevan dengan proses

perubahan? Bagaimana mekanisme hubungan antara keduanya? dan strategi apa yang dapat ditempuh pemimpin untuk membangun kepercayaan di tengah dinamika perubahan?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, bab ini disusun secara sistematis ke dalam beberapa sub-bab yang saling berkesinambungan. Setelah pendahuluan ini, pembahasan dilanjutkan dengan kajian konsep kepemimpinan dalam konteks perubahan organisasi, diikuti oleh telaah mendalam tentang kepercayaan organisasi. Sub-bab keempat yang menjadi inti bab ini menganalisis hubungan antara kepemimpinan dan kepercayaan dengan dukungan model teoritis dan bukti empiris. Selanjutnya dibahas strategi praktis membangun kepercayaan dalam proses perubahan organisasi. Dengan mengintegrasikan perspektif teoritis dan bukti empiris, bab ini diharapkan memberikan kontribusi akademis sekaligus panduan praktis yang bermakna bagi para pemimpin dan praktisi organisasi yang tengah menghadapi tantangan perubahan.

4.1 Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi

4.1.1 Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan telah menjadi salah satu topik yang paling banyak dikaji dalam ilmu manajemen dan perilaku organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman, konseptualisasi kepemimpinan terus mengalami evolusi dari pendekatan sifat (*trait approach*) yang mendominasi awal abad ke-20, pendekatan perilaku (*behavioral approach*) pada dekade 1950-an hingga 1960-an, hingga pendekatan situasional dan kontemporer yang berkembang pesat sejak dekade 1980-an. Yukl (2005) dalam bukunya *Kepemimpinan dalam Organisasi* mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah sebuah proses relasional yang melibatkan pengaruh, pemahaman bersama, dan orientasi pada tujuan bukan sekadar posisi atau jabatan formal dalam hierarki organisasi.

Senada dengan pandangan tersebut, Wirawan (2013) dalam bukunya *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses pemimpin menciptakan visi, memengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma, dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi tersebut. Definisi ini sangat relevan dalam konteks perubahan organisasi, karena perubahan selalu dimulai dari visi yang jelas tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan, dan pemimpin adalah aktor utama yang bertugas menerjemahkan visi tersebut menjadi tindakan kolektif yang bermakna.

4.1.2 Tipologi Kepemimpinan

Dalam literatur manajemen perubahan, terdapat beberapa tipologi kepemimpinan yang dianggap paling relevan dan efektif dalam mendorong keberhasilan perubahan organisasi.

1. **Kepemimpinan Transformasional.** Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan secara lebih sistematis oleh Bass & Avolio (1994). Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih besar, membangkitkan motivasi intrinsik, dan menginspirasi komitmen terhadap visi perubahan. Bass & Riggio (2006) dalam *Transformational Leadership* mengidentifikasi empat komponen utama kepemimpinan transformasional, yang sering dikenal dengan istilah "4I": *idealized influence* (pengaruh yang mengidealkan), *inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Kepemimpinan transformasional terbukti sangat efektif dalam konteks perubahan organisasi karena kemampuannya membangun komitmen emosional pengikut terhadap visi perubahan yang sering kali mengandung ketidakpastian.

Terkait hal ini, Pawar & Eastman (1997) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional paling efektif justru ketika

organisasi berada dalam tekanan untuk berubah, karena di saat itulah karyawan paling membutuhkan inspirasi dan kejelasan arah dari pemimpinnya.

2. Kepemimpinan Transaksional. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional didasarkan pada pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan bawahan, pemimpin memberikan imbalan atas kinerja yang diharapkan dan sanksi atas perilaku yang menyimpang. Bass mengidentifikasi dua komponen utama kepemimpinan transaksional, yaitu *contingent reward* (penghargaan kondisional) dan *management by exception* (manajemen berdasarkan pengecualian). Meskipun kepemimpinan transaksional sering dipandang kurang efektif dibanding kepemimpinan transformasional dalam mendorong perubahan yang mendasar, ia tetap memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas operasional selama masa transisi. Rivai & Mulyadi (2012) dalam *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* menjelaskan bahwa dalam praktik kepemimpinan di Indonesia, kedua gaya ini kerap digunakan secara komplementer, pemimpin yang efektif mampu mengombinasikan elemen transformasional untuk menginspirasi perubahan dan elemen transaksional untuk menjaga ketertiban dan akuntabilitas selama proses transisi berlangsung.

3. Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*). Konsep kepemimpinan pelayan yang diperkenalkan oleh Greenleaf (2013) dalam *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* menempatkan pelayanan kepada bawahan sebagai orientasi utama pemimpin. Dalam pendekatan ini, pemimpin memprioritaskan kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan pengikut di atas kepentingan pribadi. Dalam konteks perubahan organisasi, kepemimpinan pelayan menjadi sangat relevan karena mampu membangun kepercayaan melalui tindakan nyata. Pemimpin yang menunjukkan kepedulian dan komitmen terhadap karyawan cenderung memperoleh kepercayaan yang lebih kuat dan berkelanjutan. Hal ini didukung oleh

penelitian Van Dierendonck (2011) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kepercayaan, komitmen, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan pelayan tidak hanya memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan, tetapi juga berperan dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan organisasi.

4.1.3 Pemimpin sebagai Agen Perubahan Organisasi

Dalam kajian manajemen perubahan, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah dan pengambil keputusan, tetapi juga sebagai *change agent* agen perubahan yang secara aktif memobilisasi sumber daya, membangun koalisi, dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi transformasi. Kotter (2006) dalam model delapan langkah perubahan yang berpengaruh luas menegaskan bahwa kepemimpinan yang kuat merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan setiap inisiatif perubahan organisasi, mulai dari pembentukan urgensi hingga pelebmbagaan perubahan dalam budaya organisasi.

Wibowo (2016) dalam *Manajemen Perubahan* menekankan bahwa pemimpin sebagai agen perubahan harus mampu menjalankan setidaknya tiga fungsi kritis secara simultan: pertama, fungsi *visioning*, yakni merumuskan dan mengkomunikasikan visi perubahan yang jelas dan meyakinkan; kedua, fungsi *energizing*, yakni membangkitkan semangat dan komitmen seluruh anggota organisasi terhadap proses perubahan; dan ketiga, fungsi *enabling*, yakni menyingkirkan hambatan struktural, kultural, maupun psikologis yang menghalangi implementasi perubahan. Ketiga fungsi ini hanya dapat dijalankan secara efektif oleh pemimpin yang memiliki modal kepercayaan yang cukup dari para pengikutnya.

4.2 Kepercayaan Organisasi

4.2.1 Konsep Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan (*trust*) merupakan salah satu konstruk psikologis dan sosial yang paling fundamental dalam kehidupan organisasi. Meskipun konsep ini tampak sederhana dalam

percakapan sehari-hari, kepercayaan sesungguhnya merupakan fenomena yang sangat kompleks dan multidimensional. Dalam literatur ilmu manajemen dan perilaku organisasi, terdapat beragam definisi kepercayaan yang dikemukakan oleh para ahli, mencerminkan kekayaan sekaligus kompleksitas konstruk ini.

Mayer et al. (1995), mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan suatu pihak untuk rentan terhadap tindakan pihak lain berdasarkan ekspektasi bahwa pihak lain tersebut akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi pihak yang mempercayai, tanpa bergantung pada kemampuan untuk memantau atau mengendalikan pihak lain tersebut. Definisi ini sangat berpengaruh karena menekankan dua elemen kritis kepercayaan: pertama, unsur *kerentanan (vulnerability)*, bahwa kepercayaan selalu mengandung risiko karena kita tidak dapat sepenuhnya mengendalikan perilaku pihak yang kita percayai; dan kedua, unsur *ekspektasi positif*, bahwa kepercayaan dilandasi oleh keyakinan bahwa pihak lain akan bertindak dengan cara yang baik dan menguntungkan.

Mukherjee Kreitner & Kinicki (2013) menyatakan bahwa kepercayaan dalam organisasi merupakan keyakinan bersama yang menjadi dasar terbentuknya hubungan kerja yang produktif dan harmonis. Pandangan ini menegaskan bahwa kepercayaan tidak hanya bersifat individual, tetapi juga kolektif, karena terbentuk melalui interaksi sosial yang berulang dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Van Dierendonck (2011) yang menunjukkan bahwa kepercayaan berperan penting dalam meningkatkan kualitas hubungan kerja, komitmen, dan efektivitas organisasi. Lebih lanjut, Suprpto (2009) menegaskan bahwa kepercayaan merupakan *lem sosial (social glue)* yang menyatukan seluruh komponen organisasi; tanpa kepercayaan, koordinasi menjadi sulit, konflik meningkat, dan energi organisasi lebih banyak tersita untuk pengawasan dibandingkan penciptaan nilai.

4.2.2 Dimensi-Dimensi Kepercayaan Organisasi

Para ahli umumnya sepakat bahwa kepercayaan organisasi bersifat multidimensional. Mayer et al. (1995) mengidentifikasi

tiga dimensi utama yang menentukan seberapa besar seseorang bersedia mempercayai pihak lain dalam konteks organisasi, yaitu:

1. **Kemampuan (*ability*)**. Dimensi ini merujuk pada persepsi tentang kompetensi, keahlian, dan kapasitas pihak yang dipercaya dalam domain tertentu. Dalam konteks kepemimpinan, karyawan akan mempercayai pemimpinnya apabila mereka meyakini bahwa pemimpin tersebut memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memadai untuk mengelola tantangan yang dihadapi organisasi termasuk tantangan perubahan. Kepercayaan berbasis kemampuan ini bersifat domain-spesifik: seorang pemimpin yang dipercaya dalam hal keahlian teknis belum tentu dipercaya dalam hal kebijaksanaan strategis.
2. **Niat baik (*benevolence*)**. Dimensi ini merujuk pada sejauh mana pihak yang dipercaya diyakini memiliki kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan pihak yang mempercayai. Pemimpin yang dipersepsikan peduli terhadap kepentingan karyawannya bukan hanya kepentingan organisasi atau kepentingan pribadinya sendiri akan mendapatkan kepercayaan yang lebih dalam dan lebih stabil. Dalam konteks perubahan organisasi, dimensi kebaikan hati ini menjadi sangat kritis karena karyawan secara alami akan mempertanyakan: "Apakah pemimpin ini benar-benar memikirkan dampak perubahan ini terhadap saya dan keluarga saya?"
3. **Integritas (*integrity*)**. Dimensi ini merujuk pada persepsi bahwa pihak yang dipercaya memegang teguh nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dapat diterima oleh pihak yang mempercayai. Integritas mencakup konsistensi antara ucapan dan tindakan, kejujuran dalam komunikasi, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai etika yang berlaku. Munandar (2001) dalam *Psikologi Industri dan Organisasi* menegaskan bahwa integritas merupakan dimensi kepercayaan yang paling sulit dibangun namun paling mudah hancur, satu pelanggaran integritas yang serius dapat meruntuhkan kepercayaan yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

4. ***Propensity to trust*** Selain tiga dimensi yang dikemukakan Mayer et al. (1995), Colquitt et al. (2007) dalam meta-analisis mereka di *Journal of Applied Psychology* menambahkan dimensi keempat yang relevan dalam konteks organisasi kontemporer, yaitu *propensity to trust*, yakni kecenderungan umum seseorang untuk mempercayai orang lain, yang dipengaruhi oleh kepribadian, pengalaman masa lalu, dan nilai-nilai budaya. Dimensi ini mengingatkan kita bahwa kepercayaan tidak hanya ditentukan oleh karakteristik pihak yang dipercaya, tetapi juga oleh karakteristik psikologis pihak yang mempercayai.

4.2.3 Kepercayaan Vertikal dan Horisontal dalam Organisasi

Dalam konteks organisasi, kepercayaan dapat dibedakan berdasarkan arah dan level hubungannya. Luthans (2011) membedakan dua bentuk kepercayaan yang paling relevan dalam dinamika organisasi: kepercayaan vertikal dan kepercayaan horizontal.

Kepercayaan vertikal merujuk pada kepercayaan yang terbentuk dalam hubungan hierarkis antara atasan dan bawahan. Kepercayaan vertikal dapat bersifat *downward* yaitu kepercayaan pemimpin kepada bawahan, maupun *upward* yaitu kepercayaan bawahan kepada pemimpin. Dalam konteks manajemen perubahan, kepercayaan vertikal yang paling kritis adalah kepercayaan bawahan kepada pemimpin, karena kepercayaan inilah yang menentukan sejauh mana karyawan bersedia mengikuti arah perubahan yang ditetapkan pemimpin meskipun mengandung ketidakpastian dan risiko pribadi. Sopiah (2008) menegaskan bahwa kepercayaan vertikal merupakan prasyarat bagi terbentuknya komitmen organisasional yang kuat dan komitmen organisasional inilah yang pada gilirannya menentukan keberhasilan implementasi perubahan.

Kepercayaan horizontal merujuk pada kepercayaan yang terbentuk di antara sesama rekan kerja pada level yang setara. Meskipun sering kurang mendapat perhatian dibandingkan kepercayaan vertikal, kepercayaan horizontal memainkan peran yang tidak kalah penting dalam proses perubahan organisasi.

Ketika kepercayaan horizontal kuat, tim-tim lintas fungsi dapat berkolaborasi secara efektif, berbagi informasi secara terbuka, dan saling mendukung dalam menghadapi tantangan perubahan. Sebaliknya, ketika kepercayaan horizontal lemah, sekat antarbagian dalam organisasi menjadi semakin kuat sehingga koordinasi perubahan menjadi lebih sulit.

4.2.4 Faktor- Faktor Pembentuk Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan dalam organisasi tidak terbentuk secara otomatis, namun merupakan hasil akumulasi dari berbagai pengalaman, interaksi, dan persepsi yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu. Sejumlah faktor telah diidentifikasi dalam literatur sebagai determinan utama pembentukan kepercayaan organisasi, diantaranya yaitu:

1. **Konsistensi perilaku pemimpin.** Karyawan membangun kepercayaan kepada pemimpin terutama melalui pengamatan terhadap konsistensi antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan pemimpin dari waktu ke waktu. Pemimpin yang berperilaku konsisten dan dapat diprediksi memberikan rasa aman psikologis kepada karyawan, yang merupakan prasyarat bagi tumbuhnya kepercayaan (Kouzes & Posner, 2012)
2. **Komunikasi yang terbuka dan transparan.** Robbins & Judge (2013) dalam *Organizational Behavior* menegaskan bahwa transparansi informasi merupakan salah satu prediktor terkuat kepercayaan organisasi. Pemimpin yang secara aktif berbagi informasi termasuk informasi yang tidak menyenangkan dan yang menjelaskan alasan di balik keputusan-keputusan penting akan dipersepsikan sebagai pemimpin yang jujur dan dapat dipercaya. Dalam konteks perubahan, transparansi komunikasi menjadi sangat krusial karena karyawan sangat sensitif terhadap ketidakjelasan dan kerahasiaan yang sering melingkupi proses perubahan.
3. **Keadilan organisasional (*organizational justice*).** Penelitian Folger & Cropanzano (1998) menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan, baik keadilan distributif (apakah hasil yang diterima adil?), keadilan prosedural

(apakah prosesnya adil?), maupun keadilan interaksional (apakah diperlakukan dengan hormat dan penuh informasi?), merupakan faktor yang sangat kuat dalam pembentukan kepercayaan organisasi. Susanto (1997) menambahkan bahwa dalam konteks budaya Indonesia yang sangat menjunjung tinggi nilai-nilai keharmonisan dan penghormatan, keadilan interaksional, yakni diperlakukan dengan hormat dan bermartabat memiliki bobot yang sangat besar dalam persepsi kepercayaan karyawan kepada pemimpin dan organisasinya.

4. **Rekam jejak (*track record*) organisasi.** Kepercayaan juga dipengaruhi oleh sejarah hubungan antara karyawan dan organisasi. Organisasi yang di masa lalu terbukti menepati janji, memperlakukan karyawan dengan adil, dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan akan memiliki modal kepercayaan (*trust capital*) yang lebih besar ketika memulai inisiatif perubahan baru. Sebaliknya, organisasi dengan rekam jejak yang buruk misalnya yang pernah melakukan PHK massal tanpa komunikasi yang memadai akan menghadapi defisit kepercayaan yang signifikan yang harus diatasi terlebih dahulu sebelum proses perubahan dapat berjalan efektif (Wibowo, 2016)

4.2.5 Dampak Rendahnya Kepercayaan terhadap Resistensi Perubahan

Ketika kepercayaan dalam organisasi rendah atau terkikis, dampaknya terhadap proses perubahan dapat sangat destruktif. Resistensi karyawan terhadap perubahan yang merupakan salah satu tantangan paling umum dalam manajemen perubahan, sebagian besar berakar pada defisit kepercayaan. Karyawan yang tidak mempercayai pemimpin atau organisasinya akan cenderung menginterpretasikan setiap inisiatif perubahan secara negatif. Mereka akan curiga terhadap motif di balik perubahan, meragukan kemampuan pemimpin untuk mengelola transisi, dan khawatir bahwa perubahan akan merugikan kepentingan mereka.

Cummings & Worley (2021) dalam *Organization Development and Change* mengidentifikasi bahwa resistensi terhadap perubahan pada dasarnya adalah respons rasional karyawan terhadap ketidakpastian yang dipersepsi dan kepercayaan kepada pemimpin adalah mekanisme psikologis utama yang dapat mengubah ketidakpastian yang mengancam menjadi ketidakpastian yang dapat ditoleransi. Sejalan dengan hal tersebut, Rivai & Mulyadi (2012) dalam penelitian mereka pada perusahaan BUMN di Indonesia menemukan bahwa kepercayaan karyawan terhadap manajemen puncak merupakan faktor yang paling menentukan tingkat resistensi terhadap perubahan. Bahkan, pengaruh kepercayaan ini lebih besar dibandingkan faktor teknis seperti kesiapan sistem maupun ketersediaan sumber daya.

Lebih lanjut, rendahnya kepercayaan tidak hanya memicu resistensi aktif, tetapi juga menimbulkan kondisi yang oleh Spreitzer & Mishra (2002) disebut sebagai *passive non-compliance*, yaitu ketidakpatuhan pasif. Dalam kondisi ini, karyawan secara formal tampak mengikuti proses perubahan, namun tidak memiliki komitmen dan tidak memberikan kontribusi optimal dalam pelaksanaannya. Situasi ini lebih berbahaya dibandingkan resistensi aktif, karena sulit dikenali secara langsung, tetapi tetap berdampak signifikan dalam melemahkan efektivitas perubahan organisasi.

4.3 Hubungan Kepemimpinan dengan Kepercayaan

4.3.1 Model Teoritis Hubungan Kepemimpinan dengan Kepercayaan

Hubungan antara kepemimpinan dan kepercayaan telah menjadi fokus kajian yang intensif dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi selama beberapa dekade terakhir. Berbagai model teoritis telah dikembangkan untuk menjelaskan mekanisme di mana perilaku pemimpin membentuk, mempertahankan, atau meruntuhkan kepercayaan pengikutnya. Di antara model-model tersebut, model yang dikembangkan oleh

Mayer et al. (1995) hingga kini tetap menjadi kerangka teoritis yang paling banyak dirujuk dan diuji secara empiris.

Model integratif Mayer et al. (1995) menempatkan *trustworthiness* (kelayakan untuk dipercaya) sebagai konstruk sentral yang memediasi hubungan antara karakteristik pemimpin dan kepercayaan pengikut. Menurut model ini, seorang pemimpin akan dipercaya sejauh ia dipersepsikan memiliki tiga kualitas utama: kemampuan (*ability*), niat baik (*benevolence*), dan integritas (*integrity*) yang telah dibahas dalam sub-bab sebelumnya. Yang menarik dari model ini adalah proposisinya bahwa ketiga dimensi *trustworthiness* tersebut tidak harus hadir secara bersamaan untuk menghasilkan kepercayaan; kombinasi dan bobot relatif dari ketiganya dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tahap hubungan antara pemimpin dan pengikut.

Dirks & Ferrin (2002) memperluas pemahaman tentang hubungan kepemimpinan dan kepercayaan melalui meta-analisis komprehensif mereka yang melibatkan 106 studi independen. Mereka mengidentifikasi dua jalur utama melalui mana kepemimpinan memengaruhi kepercayaan. Jalur pertama adalah jalur langsung (*direct path*), di mana perilaku pemimpin secara langsung membentuk persepsi pengikut tentang *trustworthiness* pemimpin tersebut. Jalur kedua adalah jalur tidak langsung (*indirect path*), di mana kepemimpinan memengaruhi kepercayaan melalui mediasi variabel-variabel seperti keadilan organisasional, kualitas pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange/LMX*), dan iklim organisasi. Pemahaman tentang dua jalur ini sangat penting bagi pemimpin yang ingin secara strategis membangun kepercayaan karena ia menunjukkan bahwa membangun kepercayaan bukan hanya soal perilaku individual pemimpin, tetapi juga soal bagaimana pemimpin merancang sistem, struktur, dan iklim organisasi yang kondusif bagi tumbuhnya kepercayaan.

Dari perspektif akademisi Indonesia, Yukl (2005) menjelaskan bahwa dalam konteks budaya Indonesia yang bercorak kolektivis dan berorientasi pada harmoni sosial, hubungan antara kepemimpinan dan kepercayaan memiliki

nuansa yang khas. Kepercayaan dalam budaya Indonesia tidak semata-mata dibangun melalui demonstrasi kompetensi teknis, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan personal (*personal relationship*) antara pemimpin dan bawahan yang dalam tradisi Jawa dikenal dengan konsep *ngemong* (kemampuan memimpin dengan rasa kasih sayang dan pengayoman). Pemimpin yang mampu membangun kedekatan personal yang tulus dengan bawahan, yang menunjukkan kepedulian terhadap kehidupan karyawan di luar konteks pekerjaan sekalipun, akan mendapatkan kepercayaan yang jauh lebih dalam dan lebih tahan lama dalam konteks budaya Indonesia.

4.3.2 Integritas, Transparansi dan Konsistensi sebagai Pilar Kepercayaan Pemimpin

Dari keseluruhan mekanisme yang telah dibahas, tiga pilar utama tampak secara konsisten muncul dalam literatur sebagai fondasi kepercayaan pemimpin yang paling esensial, yaitu: integritas, transparansi, dan konsistensi. Ketiga pilar ini dapat dipandang sebagai *minimum requirement* yang harus dipenuhi oleh pemimpin sebelum ia dapat mengharapkan kepercayaan yang bermakna dari para pengikutnya dalam konteks perubahan organisasi.

1. **Integritas** dalam konteks kepemimpinan perubahan berarti bahwa pemimpin bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dinyatakannya, menepati komitmen yang dibuat, dan berperilaku secara etis bahkan ketika tidak ada yang mengawasi. Bennis & Nanus (1985) dalam *Leaders: The Strategies for Taking Charge* menyatakan bahwa integritas adalah pondasi dari semua kepercayaan, dan kepercayaan adalah fondasi dari semua kepemimpinan yang efektif. Sebuah pernyataan yang sangat relevan dalam konteks perubahan organisasi di mana karyawan mengamati setiap tindakan pemimpin dengan cermat untuk mendeteksi inkonsistensi.
2. **Transparansi** berarti bahwa pemimpin bersedia berbagi informasi secara terbuka, termasuk informasi mengenai

ketidakpastian, risiko, dan hambatan yang dihadapi dalam proses perubahan. Kouzes & Posner (2012) menjelaskan bahwa kredibilitas pemimpin dibangun melalui kejujuran dan keterbukaan dalam komunikasi. Transparansi tidak berarti mengungkapkan seluruh informasi yang bersifat sensitif, tetapi memberikan informasi yang relevan dan memadai agar karyawan dapat memahami arah perubahan serta peran mereka di dalamnya. Sikap terbuka ini membantu mengurangi ketidakpastian sekaligus memperkuat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin.

3. **Konsistensi** berarti bahwa pemimpin berperilaku dengan cara yang dapat diprediksi dan diandalkan dari waktu ke waktu, sehingga karyawan dapat membangun ekspektasi yang stabil tentang bagaimana pemimpin akan berperilaku dalam berbagai situasi. Robbins & Judge (2013) menegaskan bahwa konsistensi adalah prasyarat bagi prediktabilitas, dan prediktabilitas adalah prasyarat bagi kepercayaan karena kita hanya dapat mempercayai sesuatu atau seseorang yang perilakunya dapat kita perkirakan dengan tingkat keyakinan yang memadai.

4.4 Strategi Membangun Kepercayaan dalam Proses Perubahan Organisasi

Membangun kepercayaan dalam perubahan organisasi tidak terjadi secara otomatis, tetapi harus dilakukan secara sadar dan berkelanjutan oleh pemimpin melalui strategi yang tepat. Berikut adalah empat strategi utama yang terbukti efektif dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan selama proses perubahan organisasi berlangsung:

1. **Komunikasi Terbuka dan Konsisten**

Komunikasi yang terbuka, jujur, dan berkelanjutan merupakan strategi utama dalam membangun kepercayaan selama proses perubahan organisasi. Komunikasi terbuka berarti pemimpin bersedia menyampaikan informasi secara transparan, tidak selektif, dan tidak menutup-nutupi kondisi yang dihadapi organisasi, termasuk terkait tantangan, risiko, maupun ketidakpastian yang muncul selama proses

perubahan. Keterbukaan ini penting karena karyawan membutuhkan pemahaman yang utuh agar dapat menilai situasi secara rasional dan menentukan sikap terhadap perubahan.

Dalam situasi perubahan, ketidakpastian yang tinggi seringkali memicu kecemasan dan resistensi. Oleh karena itu, pemimpin perlu memastikan bahwa informasi disampaikan secara jelas, relevan, dan mudah dipahami. Kotter (2006) menegaskan bahwa komunikasi perubahan harus dilakukan secara intensif, berulang, dan konsisten agar pesan perubahan dapat diterima dan dipahami secara luas oleh karyawan. Komunikasi yang tidak terbuka atau tidak konsisten berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, spekulasi, dan menurunkan kepercayaan terhadap pemimpin.

Wibowo (2016) menambahkan komunikasi perubahan perlu mencakup aspek kognitif (penjelasan perubahan), emosional (merespons kekhawatiran), dan perilaku (arahan tindakan). Dengan demikian, komunikasi terbuka tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun pemahaman, mengurangi ketidakpastian, serta menciptakan rasa aman dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan organisasi.

2. Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Kepercayaan juga dibangun melalui keterlibatan aktif karyawan dalam proses perubahan. Karyawan yang dilibatkan akan merasa dihargai dan memiliki peran dalam organisasi. Kotter (2006) menempatkan pemberdayaan sebagai langkah penting dalam perubahan organisasi. Rivai dan Rivai & Mulyadi (2012) menjelaskan bahwa pelibatan dapat dilakukan mulai dari pemberian informasi hingga pemberian wewenang dalam pengambilan keputusan. Namun, Nawawi (2015) menekankan bahwa pemberdayaan harus disertai dengan pengembangan kapasitas agar karyawan mampu menjalankan peran tersebut secara efektif.

3. Mengelola Ketidakpastian dengan Kejujuran dan Empati

Perubahan selalu membawa ketidakpastian yang tidak dapat dihindari. Dalam kondisi ini, pemimpin dituntut untuk bersikap jujur dan terbuka, bukan menutupinya. Kouzes & Posner (2012) menyatakan bahwa kejujuran pemimpin, termasuk dalam mengakui keterbatasan informasi, justru dapat meningkatkan kepercayaan. Selain itu, Goleman (2005) menegaskan pentingnya kecerdasan emosional dalam mengelola situasi yang penuh tekanan. Sopiah (2008) juga menekankan bahwa empati pemimpin terhadap kondisi karyawan menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan kepercayaan.

4. Memulihkan Kepercayaan Pasca-Kegagalan

Kegagalan dalam proses perubahan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk memulihkan kepercayaan yang telah menurun. Mayer et al. (1995) menjelaskan bahwa pemulihan kepercayaan memerlukan waktu dan tindakan yang konsisten. Cummings & Worley (2021) mengidentifikasi tiga langkah utama, yaitu pengakuan atas kegagalan, penjelasan yang jujur, dan tindakan perbaikan yang nyata. Bennis dan Nanus (1985) menegaskan bahwa pemimpin yang mampu belajar dari kegagalan dan bangkit kembali justru dapat memperkuat kepercayaan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row, 41*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization development & change*. Cengage learning.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. sage publications.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Kotter, J. P. (2006). *Leading Change Why Transformation Efforts Fail Leaders who successfully transform businesses do eight things right (and they do them in the right order)*. www.hbrreprints.org
- Kouzes, J. M., & Posner, B. (2012). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen. *Atlanta, GA: Better World Books*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach twelfth edition*. MC graw hill.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Meany, M., & Pung, C. (2008). *Creating organizational transformations: McKinsey Global Survey Results*.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80–109.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 707–729.
- Suprpto, T. (2009). *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Medpress.
- Susanto, A. (1997). *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis 1*. Elex Media Komputindo.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan* (4th ed.). Rajawali Pers.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Rajawali Press.
- Yukl, G. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (3rd ed.). PT. Indeks.

BAB 5

BUDAYA ORGANISASI

Dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis seperti perkembangan teknologi, pertumbuhan ekonomi, perubahan nilai-nilai sosial, perubahan preferensi konsumen, regulasi dan isu politik dapat berdampak pada operasional sebuah organisasi bisnis, oleh sebab itu organisasi bisnis tidak memiliki alasan untuk tidak melakukan perubahan dalam rangka menghadapi perkembangan lingkungan bisnis, agar dapat beradaptasi dan bertahan dalam menghadapi akibat tingginya tuntutan lingkungan strategis, Namun, perubahan yang dilakukan organisasi tidak hanya fokus mengubah struktur, proses kerja, atau dalam menghasilkan produk barang/jasa, melainkan juga dapat memengaruhi budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai atau norma yang berlaku dalam organisasi, Dimana budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk karakter atau identitas suatu organisasi. Dimana budaya organisasi menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, bagaimana perilaku dan hubungan antara anggota organisasi. Dalam konteks perubahan budaya organisasi menurut Emary et al., (2020) budaya organisasi sering dianggap sebagai penstabil perubahan organisasi. Keberhasilan perubahan organisasi sering kali tergantung pada sejauh mana perubahan tersebut sejalan dengan budaya organisasi. Keselarasan antara perubahan yang diinginkan dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi merupakan kunci keberhasilan perubahan jangka panjang, hal ini disebabkan disisi lain budaya organisasi juga dapat menjadi salah satu penghambat utama dalam melakukan perubahan, karena adanya resistensi yang muncul dari anggota organisasi dalam mempertahankan status quo-nya, oleh karena itu dalam melakukan perubahan organisasi tidak lepas dari analisis terhadap kondisi budaya organisasi,

apakah organisasi siap berubah atau tidak, karena dari hasil analisis yang dilakukan agen perubahan dapat menentukan strategi-startegi apa yang perlu dilakukan dengan mempertahankan nilai-nilai inti organisasi dengan menciptakan lingkungan organisasi dalam melakukan tranformasi budaya organisasi yang baru.

5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka sendiri Budaya merupakan gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok (Wibowo, 2012). Oleh sebab itu menurut Ross (2021) Budaya organisasi pada dasarnya adalah sebuah konsep berbasis nilai, dan budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan organisasi yang sukses, maka nilai adalah hal yang paling penting bagi landasan keberhasilan organisasi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Efendy dan Wonua (2015) Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi melalui budaya organisasi efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi. Di dalam budaya organisasi terkandung nilai-nilai atau norma-norma dan aturan yang dapat menjadi pegangan setiap anggota organisasi dalam beraktivitas atau bekerja.

Dari pengertian diatas maka budaya organisasi tidak lepas dari nilai-nilai, seperti Rajala et al., (2012) menjelaskan budaya organisasi sebagai kumpulan nilai-nilai yang mendominasi dalam suatu organisasi. Kemudian menurut Wibowo (2012) budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan Bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi. Robbins dan Judge (2024) sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi dari yang lain. Sistem ini dicirikan oleh nilai, keyakinan, dan asumsi yang mendasarinya. Bratton (2021) Budaya organisasi mencakup pola dasar asumsi bersama, nilai-nilai, dan keyakinan yang mengatur

cara karyawan dalam suatu organisasi berpikir dan bertindak terkait dengan masalah dan peluang. Dari berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merujuk pada sejumlah nilai-nilai, norma yang menjadi dasar oleh anggota organisasi dalam bertindak dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

5.2 Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi berperan dalam membentuk identitas organisasi sehingga mampu memotivasi anggota organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi diantaranya:

1. **Memberikan Identitas**

Budaya organisasi dapat memberikan identitas dan karakter unik yang membedakan dengan organisasi lainnya melalui nilai-nilai, norma dan sejarah yang dapat membentuk citra organisasi.

2. **Pedoman Perilaku**

Budaya organisasi dapat menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku, melalui nilai-nilai atau norma dapat membentuk cara berinteraksi, bekerjasama, menyelesaikan masalah dan membuat keputusan organisasi.

3. **Menciptakan Lingkungan Kerja yang Baik**

Budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja baik sehingga membuat anggota organisasi merasa nyaman dalam bekerja, sehingga dengan terwujud lingkungan kerja baik dapat membuat anggota organisasi untuk terus bertahan didalam organisasi dan disisi lain dapat menarik individu untuk bergabung kedalam organisasi.

4. **Mengelolah Perubahan**

Budaya organisasi yang baik dapat membentuk sikap atau karakter anggota organisasi melalui nilai-nilai organisasi untuk selalu menghadapi perubahan yang terjadi, sehingga dapat menerima perubahan dan inovasi serta lebih adaptif.

Menurut Darodjat (2015) Ada berapa fungsi organisasi menurut para ahli yaitu:

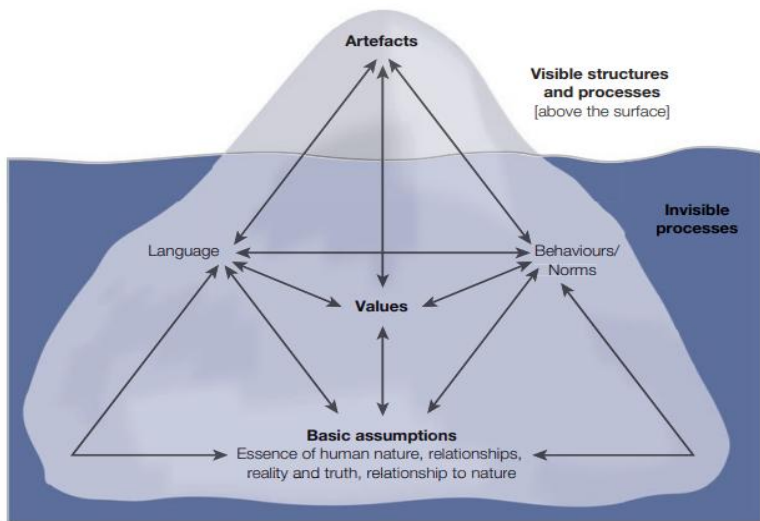
1. Budaya organisasi dapat berfungsi untuk menentukan arah organisasi, memilih gaya kepemimpinan yang tepat dan mengambil keputusan staffing.
2. Budaya organisasi membentuk komitmen seluruh karyan untuk melaksanakan misi-misi.
3. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembuat makan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap-sikap dan perilaku para pegawai.
4. Budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial, yang mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai hal positif dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.

5.3 Nilai Dasar Budaya Organisasi

Schein (2017) menunjukkan tiga tingkat mendasar budaya organisasi artefak, nilai dan asumsi dasar. Ketiga dimensi ini bisa dibayangkan sebagai lapisan-lapisan seperti yang ditunjukkan gambar 5.1, dengan artefak-artefak yang mewakili hal-hal yang kurang abstrak, dangkal, dan mendasar, menampilkan budaya yang terlihat, dan benda-benda material seperti bangunan, teknologi, seni dan seragam yang dimiliki organisasi

Budaya organisasi tingkat kedua terdiri dari nilai-nilai bersama yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu tidak terlihat, namun, seperti gagasan yang berlaku, pola pengaruh perilaku yang dapat diamati.

Asumsi dasar dari budaya organisasi terkait dengan asumsi bersama yang tidak tampak, tidak disadari, diterima begitu saja, sulit diakses, dan sangat tahan terhadap perubahan. Asumsi ini bersifat implisit dan tidak diungkapkan yang mendasari keputusan sehari-hari dan bentuk bagaimana anggota organisasi melihat, berpikir, dan merespons secara emosional terhadap masalah dan peristiwa. Asumsi ini membentuk inti dari budaya dan umumnya berlangsung di luar kesadaran (Schein, 2017).



Gambar 5.1. Tiga tingkat budaya organisasi
(Sumber: Bratton, 2021)

5.4 Model Budaya Organisasi: Kerangka McKinsey 7S

Model McKinsey 7S adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Tom Peters dan Robert Waterman pada tahun 1970an. Tujuh elemen tersebut dimodelkan sebagai "7S," yang masing-masing dimulai dengan huruf "S." Model ini dapat diterapkan untuk menganalisis dan menggambarkan hubungan antara berbagai elemen yang saling terkait dalam konteks budaya organisasi. Model ini mengkategorikan ketujuh elemen tersebut sebagai "keras" atau "lunak":

Adapun yang masuk dalam kategori elemen keras (*hard element*) yaitu:

1. *Strategy* (Strategi)
Strategi adalah rencana dan tindakan jangka panjang yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi
2. *Structure* (Struktur)
Struktur berkaitan bagaimana organisasi diorganisir dan dibagi menjadi unit-unit atau departemen.

3. *Systems* (Sistem):

Sistem adalah prosedur dan proses operasional yang digunakan dalam organisasi, termasuk sistem informasi dan prosedur manajemen.

Adapun yang masuk dalam kategori elemen lunak (*soft element*) yaitu:

1. *Skills* (Keterampilan)

Keterampilan Mengacu pada keterampilan dan kompetensi karyawan yang diperlukan untuk mendukung implementasi strategi organisasi.

2. *Staff* (Staf)

Staf mengacu pada jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan oleh organisasi serta strategi manajemen sumber daya manusia.

3. *Style* (Gaya Kepemimpinan)

Style mengacu pada gaya kepemimpinan dan budaya kepemimpinan dalam organisasi dalam upaya mencapai sasaran organisasi.

4. *Shared Values* (Nilai Bersama):

Nilai bersama mengacu pada nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip yang dipegang bersama sebagai panduan perilaku bagi semua anggota organisasi.

5.5 Prinsip Perubahan Budaya Organisasi

Prinsip-prinsip dalam mengubah budaya organisasi menurut Wiedmann (2016) yaitu:

1. Pahami warisan budaya sebelum memulai implementasi budaya baru.
2. Berikan dukungan kepada individu yang antusias terhadap perubahan dan siap untuk berkomitmen kepada mereka.
3. Gunakan subkultur yang paling efektif sebagai model atau contoh.
4. Hindari menghadapi pola lama secara langsung; sebaliknya, bantu masyarakat dalam mengembangkan yang baru.
5. Anggap visi budaya baru sebagai prinsip utama dalam menerapkan perubahan, bukan sebagai solusi cepat.

6. Menerima kenyataan bahwa perubahan budaya biasanya merupakan proses jangka panjang
7. Menerapkan unsur-unsur budaya baru dan bukan sekadar membicarakannya.

5.6 Tujuan Perubahan Budaya Organisasi

Secara prinsip, perubahan budaya bisa terjadi, dan tujuan tersebut bisa menjadi pendorong utama dalam proses tersebut. Adapun tujuan dari perubahan budaya menurut Schabracq (2007) yaitu:

1. Adaptasi

Adaptasi merujuk pada keberhasilan suatu organisasi dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Terkadang, lingkungan tersebut tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga melibatkan individu dan lembaga terkait. Dalam konteks ini, adaptasi berarti mencocokkan organisasi secara efektif terhadap berbagai kepentingan di luar organisasi tersebut, untuk mencapai tujuan bersama dengan pihak-pihak terkait. Penyesuaian ini melibatkan tidak hanya klien, tetapi juga pemasok, pemegang saham, organisasi sejenis dalam industri, termasuk pesaing, pemerintah beserta regulasinya, dan masyarakat umum yang ada disekitarnya.

Untuk bertahan hidup, berkembang dan tumbuh, suatu organisasi harus menjadikan dirinya menarik bagi stakeholders dan muda dalam melakukan interaksi, terjangkau, dan terbukti bermanfaat bagi pemangku kepentingan.

Adapun aturan umum organisasi dalam beradaptasi

- a. Kenali stakeholder organisasi dengan baik.
- b. Menjadikan organisasi sebagai mitra yang jelas, dihormati, dan dapat diandalkan bagi seluruh stakeholder.
- c. Menetapkan cara agar organisasi dapat lebih efektif menyelaraskan sistem informasi dan produksi mereka dengan proses yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan, dan menjadikannya sebagai dasar untuk membentuk aliansi baru.

- d. Cobalah untuk memperluas cakupan organisasi, akan ada lebih banyak pemangku kepentingan yang bisa terlibat di sana.
- e. Pantau perubahan yang relevan dan tanggapilah dengan tepat.

2. Koordinasi

Koordinasi mengacu pada pengorganisasian seluruh aktivitas departemen dan individu karyawan dalam organisasi sedemikian rupa sehingga alasan keberadaannya ada dan tepat adaptasi terhadap lingkungan dapat terwujud. Kebutuhan akan koordinasi berasal dari kecenderungan ke arah spesialisasi, yang menghasilkan diferensiasi peran. Tren seperti itu melekat di dalamnya perkembangan organisasi. Koordinasi kemudian tentang tetap waspada dan berhati-hati keterkaitan seluruh kontribusi, untuk melayani secara optimal seluruh pemangku kepentingan khususnya pelanggan. Bagi pegawai, koordinasi yang baik berarti dapat bekerja secara efektif dan efektif menyenangkan, dan perubahan dapat dilaksanakan dengan lancar (Schabracq, 2007).

Koordinasi idealnya mengarah pada integritas; yaitu bertindak secara keseluruhan, sebagai satu organisme, berfokus pada mewujudkan alasan organisasi untuk berada di sana. Koordinasi sedang tercipta kondisi sinergi, prinsip generatif yang mendasari kerja sama, yang memberikan nilai lebih pada hasil kerja sama yang melebihi jumlah keuntungan yang terpisah. kontribusi dari semua pihak yang berpartisipasi.

3. Realitas Setiap Hari

Realisasi bersama dari alasan keberadaan organisasi, adaptasi dan koordinasi menghasilkan realitas sehari-hari yang terbukti dengan sendirinya. realitas sehari-harinya pada dasarnya terdiri dari rutinitas yang tidak bermasalah, cara-cara yang biasa dilakukan menanggapi tuntutan permanen atau berulang akibat pemenuhan ketiga fungsi tersebut di atas. Ini adalah karakteristik dari semua budaya, memberikan solusi yang berulang untuk masalah yang

berulang. Realitas sehari-hari dapat dibagi dalam lima domain:

- a. Pekerjaan itu sendiri.
- b. Lingkungan fisik tempat kerja.
- c. Keterikatan sosial pada karya tersebut.
- d. Kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan masing-masing karyawan dan tujuan organisasi.
- e. Persepsi keselamatan kerja dan lingkungannya.

5.7 Pendorong Perubahan Budaya Organisasi

Ada berapa alasan mengapa perlu dilakukan perubahan budaya organisasi yaitu:

1. Adaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan Eksternal

Saat ini organisasi harus bisa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis terutama terhadap lingkungan eksternal, Perubahan dalam preferensi konsumen, tren pasar, atau permintaan pelanggan dapat mempengaruhi kebutuhan dan harapan pasar terhadap produk atau layanan yang diberikan perusahaan, kemajuan teknologi dapat mengubah cara bisnis dijalankan, mengubah model bisnis, dan menciptakan peluang baru atau ancaman bagi organisasi. Dengan melakukan perubahan organisasi dapat beradaptasi sehingga organisasi mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah, dalam memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan maka dibutuhkan kreativitas dan inovasi, oleh sebab itu organisasi harus menyesuaikan budaya organisasi untuk mendukung proses kreativitas dan inovasi dalam menghasilkan barang dan jasa. Kemudian dengan perkembangan teknologi organisasi harus mengubah budaya agar dapat menerima teknologi baru, sehingga karyawan dapat meningkatkan keterampilan berkaitan dengan teknologi baru dalam mendukung proses inovasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan.

2. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Menurut Emary et al., (2020) Budaya yang kuat membantu menjamin kinerja yang baik. Oleh sebab itu organisasi yang dapat memberikan layanan atau produk

yang baik, dapat memperkuat citra positif di mata pelanggan. Organisasi yang berhasil dalam memberikan kualitas yang baik akan cenderung untuk mengembangkan budaya yang mendukung standar tinggi, pembelajaran berkelanjutan, dan orientasi pada kepuasan pelanggan.

3. Perubahan Kepemimpinan

Kepemimpinan baru dapat membawa visi dan nilai-nilai baru yang memerlukan perubahan budaya untuk mencapai tujuan baru. Perubahan kepemimpinan seringkali menjadi pemicu untuk transformasi budaya organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Hal ini dapat menciptakan semangat perubahan dalam budaya organisasi.

4. Mergers dan Akuisisi

Setiap organisasi memiliki budaya uniknya sendiri yang mencakup nilai-nilai, norma-norma, dan cara berinteraksi. Ketika dua organisasi bergabung, perbedaan budaya ini dapat menyebabkan ketegangan dan konflik. Ketika organisasi mengalami mergers atau akuisisi, perubahan budaya mungkin diperlukan untuk mengintegrasikan dua budaya yang berbeda.

Susanto, dkk (2008) menjelaskan bahwa pendorong perubahan budaya organisasi disebabkan:

1. Keselarasan Sistem dan Budaya

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap implementasi terhadap sebuah sistem, karena strategi yang disusun dengan analisis mendalam dan sistem yang dirancang tidak dapat menjamin tujuan akan dicapai, maka organisasi tidak hanya mengandalkan sistem saja, bahkan SDM yang hebat belum dapat menjamin sistem dan strategi dapat berjalan seperti yang diharapkan, karena tidak selaras dengan budaya organisasi. Risiko budaya selalu muncul jika menjalankan perubahan, apalagi jika

berhadapan dengan budaya yang berbeda dengan habitat atau kebiasaan pada waktu sistem dikembangkan.

Menurut Susanto, dkk (2008) prinsip relevitas budaya sering diabaikan, tetapi fakta menunjukkan bahwa factor budaya menjadi salah penentu keberhasilan. Hal inilah penyebab Enterprise Resource Planning (ERP) yang demikian rumit, canggih dan didukung IT muktahir sering menemui kegagalan Ketika diterapkan pada budaya yang berbeda dengan sistem yang dikembangkan. Oleh karena itu untuk memperoleh keselarasan pendekatan yang dilakukan mengubah budaya sesuai strategi/sistem atau mengubah strategi/sistem agar sesuai dengan budaya organisasi.

2. Penerapan Jaringan Organisasi

Dengan melakukan networking, organisasi berharap untuk mendapatkan kinerja lebih baik, karena menggabungkan dan menyelaraskan keunggulan dari anggota jejaring, dapat membentuk sinergiritas dengan tujuan yang sama untuk memberikan nilai tambah bagi stakeholder, salah satu kesempatan untuk belajar.

3. Aliansi Strategis

Aliansi strategis merupakan fenomena bisnis yang paling menonjol, alasan melakukan aliansi strategis untuk mempertahankan diri dari persaingan bebas melalui strategis yang fleksibel, dorongan untuk meningkatkan efektivitas melalui peningkatan nilai tambah serta proses belajar dari mitra melalui *benchmarking*.

Dalam menjalankan aliansi strategis dibutuhkan persiapan berkaitan dengan dasar-dasar aliansi seperti tujuan, bentuk, kerangka waktu, koordinasi dan penyesuaian organisasi (budaya organisasi). Perbedaan latar belakang nilai dan norma dapat mencuatkan potensi konflik yang ada.

4. Menuju *Word Class Company*

Globalisasi memaksa perusahaan untuk menaikkan statusnya menjadi *word class company*. Sebuah perusahaan yang layak masuk *word class company* menurut Susanto, dkk (2008) yaitu setidaknya memiliki lima karteristik utama kompetensi, kemampuan beradaptasi, mempunyai kualitas,

inovatif dan sifat entrepreneur. Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan beroperasi dalam standar yang tinggi. Makna standar yang tinggi bersifat dinamis, karena bukan hanya memiliki dimensi internal tetapi harus berorientasi eksternal yaitu berorientasi kepada stakeholder dan kepada dinamika persaingan. Dari sisi internal melalui *continuous improvment* agar lebih baik dari pada yang dicapai sebelumnya. Dari sisi eksternal perusahaan harus berlomba dengan standar yang telah dicapai oleh kompetitor dan berlomba dengan ekspektasi konsumen yang meningkat, sehingga tidak cukup *continuous improvment* harus melakukan *leaffrog* salah satunya melalui inovasi.

5. Merger dan Akuisisi

Dalam proses merger dan akuisisi bukan hanya masalah aset yang menjadi kendala, tetapi masalah yang bersifat *intangible* perlu mendapat perhatian sendiri. Karena setelah proses merger belum dianggap selesai masih ada ada dampak pada dinamika organisasi, proses akulturasi harus dikelola dengan baik agar tidak menjadi penyebab kegagalan merger dan akuisisi organisasi. Untuk mengelolah organisasi pasca merge dan akuisisi secara sistematis perlu dikembangkan nilai budaya organisasi yang akan menjadi panduan bagi seluruh anggota organisasi.

6. Membangun *Quality Oriented Culture*

Kualitas dan produktivitas merupakan kriteria untuk mencapai kesuksesan, karena melalui kualitas dan produktivitas memungkinkan organisasi memuaskan pelanggan. Budaya organisasi merupakan kunci dalam memproduksi kualitas produk. *Quality Oriented Culture* merupakan suatu perjalanan proses dan juga cara berfikir

7. Melakukan *Reinvensi Organisasi*

Salah satu kecenderungan organisasi masa kini adalah model organisasi yang mengutamakan proses bukan struktur yaitu bahwa hubungan kerja, komunikasi kerja, komunikasi dan fleksibilitas untuk mengkombinasikan sumberdaya lebih penting daripada jalur formal dan hubungan pelaporan dalam struktur organisasi.

Saat ini yang dianggap penting bukan bagaimana tanggungjawab dibagikan akan tetapi bagaimana sumberdaya manusia dapat ditarik menjadi satu kesatuan yang terkoordinasi dengan baik untuk menciptakan peluang. Model organisasi yang reinvented yaitu organisasi yang dihidupkan kembali dengan bentuk dan isi yang baru sesuai dengan kondisi dan situasi yang dinamis. Banyak Organisasi yang telah mengaplikasi sistem Just In Time (JIT) dan TQM tetapi masih banyak kendala yang disebabkan budaya yang tidak mendukung, tiap departemen beroperasi menurut kepentingannya sendiri dan saling melempar tanggung jawab apabila ada permasalahan. Sehingga menjadi penghambatan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

8. Melakukan *Business Process Reengineering*

Business Process Reengineering adalah melakukan penyusunan kembali organisasi dengan definisi baru mengenai operasi excellen yang *internally driven* tetapi *externally focused*. Dalam melakukan perubahan organisasi maka dilakukan *reengineering* maka perlu dilakukan evaluasi budaya organisasi untuk memahami apa yang dibutuhkan organisasi serta kesiapan dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

9. Melakukan *Restrukturisasi*

Resktrukturisasi dapat memberi dampak terhadap budaya organisasi, perubahan struktur yang esensial tanpa disertai oleh perubahan sikap, pola komunikasi dan nilai mendukung kebutuhan struktural akan menjadikan resktrurisasi tersebut sebagai „macan kertas“.

DAFTAR PUSTAKA

- Bratton, J. (2021). *Work and Organizational Behavior*. England. Red Globe Press.
- Cameron, S.E., & Quinn, R.E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. San Francisco. John Wiley & Sons
- Darojat, T. A. (2015). *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat*. Bandung. Refika Aditama.
- Efendi, S & Wonua, A.R. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi , Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Ilmu dan Budaya*. Volume 39 Nomor 45.
- Emery, I. M. M. El, Brzozowska, A., & Bubel, D. (2020). *Management of Organizational Culture as a Stabilizer of Changes*. CRC Press.
- Heskett, J. (2022). *Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage*. Newyork. Columbia University Press.
- Kotter, J.P., (1996) *Leading Change*. Boston. Harvard Business School Press
- Nasution, N (2010). *Manajemen Perubahan*. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Nguyen, D. T., Pham, V. T., Tran, D. M., & Pham, D. B. T. (2020). Impact of service quality, customer satisfaction and switching costs on customer loyalty. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 395–405. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.395>
- Rajala, I., Ruokonen, I., & Ruismäki, H. (2012). Organizational Culture and Organizational Change at Arts Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 45, 540–547. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.591>
- Schabracq, M. J. (2007). *Changing Organizational Culture_ The Change Agent's Guidebook*. John Wiley & Sons.
- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., & Wiewiora, A. (2023). Adaptive dynamical systems modelling of transformational

- organizational change with focus on organizational culture and organizational learning. *Cognitive Systems Research*, 79(January), 85–108.
<https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.004>
- Ross, S.C (2021). *Organizational Behavior Today*. NewYork. Routledge
- Schabracq, M.J (2007). *Changing Organizational Culture The Change Agent's Guidebook* England. John Wiley & Sons.
- Schein, E. (2017) *Organizational Culture and Leadership* (5th edn), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein E.H., (2010) *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- Susanto, dkk. (2008). *Corporate Culture & Organizational Culture*. Jakarta. The Jakarta Consulting Group.
- Wiedmann K.P., (2016). *Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept der Kommunikation*, [in:] *Handbuch Strategische Kommunikation*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wilson, F.M. (2018). *Organizational Behaviour and Work*. United Kingdom. Oxford University Press.
- Wibowo (2012) *Manajemen Perubahan*. Jakarta Rajagrafindo.
- Wonua, A.R., Sunandar, S., Phradiasah dan Ismanto (2024) *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Kendari. Literasi Indonesia

BAB 6

PERUBAHAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN STRES

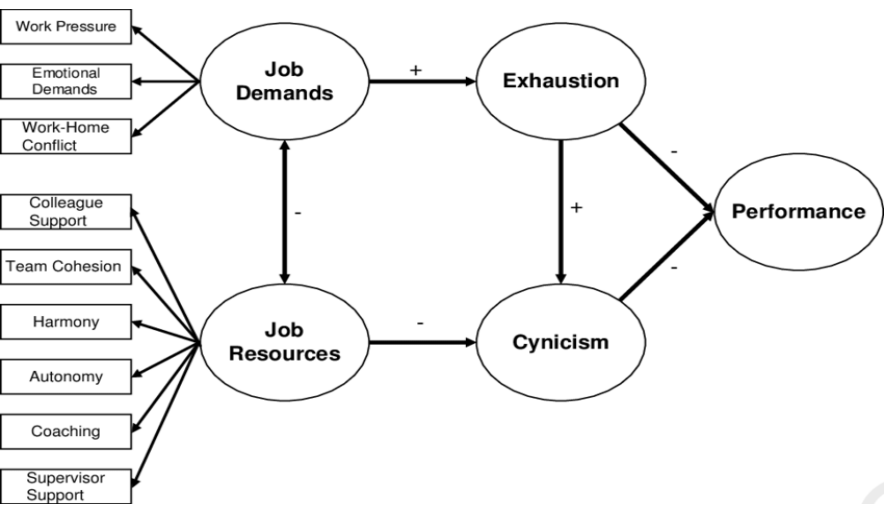
Perubahan organisasi merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari dinamika perkembangan organisasi modern. Globalisasi ekonomi, perkembangan teknologi digital, transformasi model bisnis, serta meningkatnya kompleksitas tuntutan pasar menyebabkan organisasi harus terus beradaptasi agar tetap relevan dan kompetitif. Dalam konteks tersebut, organisasi sering melakukan berbagai bentuk transformasi, seperti restrukturisasi organisasi, digitalisasi sistem kerja, perubahan budaya organisasi, hingga inovasi model kepemimpinan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi saat ini berada dalam lingkungan yang bersifat volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA), sehingga menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi dan berkelanjutan (Bakker & Demerouti, 2023). Transformasi yang dilakukan tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga mencakup perubahan dalam nilai, norma, serta pola interaksi sosial di dalam organisasi (Albrecht, 2021).

Dalam literatur manajemen organisasi, perubahan organisasi didefinisikan sebagai proses sistematis yang bertujuan untuk mengubah struktur, proses, teknologi, maupun budaya organisasi guna meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Namun, dari perspektif psikologi industri dan organisasi, perubahan organisasi tidak hanya dipandang sebagai perubahan sistem kerja, tetapi juga sebagai perubahan dalam pengalaman psikologis individu di tempat kerja (Oreg et al., 2021).

Perubahan organisasi perlu dipahami sebagai fenomena multidimensional yang melibatkan interaksi antara sistem

organisasi dan individu. Perubahan tidak hanya berdampak pada cara kerja, tetapi juga pada persepsi, emosi, motivasi, serta sikap karyawan terhadap organisasi (Nielsen & Miraglia, 2022).



Gambar 6.1. Model hubungan perubahan organisasi dan stres kerja berbasis Job Demands–Resources
Sumber: Diadaptasi dari Bakker & Demerouti (2023)

Proses perubahan organisasi seringkali memunculkan ketidakpastian, ambiguitas peran, serta tuntutan adaptasi yang tinggi bagi karyawan. Situasi tersebut dapat memicu munculnya stres kerja, yaitu kondisi psikologis yang muncul ketika individu menghadapi tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan adaptasinya. Ketidakjelasan arah perubahan dan minimnya informasi dapat meningkatkan persepsi ancaman, yang pada akhirnya memperkuat respons stres individu (Oreg et al., 2021).

Stres kerja dalam konteks perubahan organisasi dapat dijelaskan melalui kerangka *Job Demands–Resources theory*, yang menyatakan bahwa stres muncul ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) lebih besar dibandingkan sumber daya yang dimiliki individu (*job resources*), seperti dukungan sosial, kontrol kerja, dan kompetensi (Bakker & Demerouti, 2023).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perubahan organisasi sering dikaitkan dengan meningkatnya tekanan

psikologis, kelelahan emosional, serta menurunnya kesejahteraan mental karyawan (Backhaus et al., 2024). Jika kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka dapat berkembang menjadi burnout yang berdampak pada penurunan kinerja, meningkatnya absensi, serta tingginya tingkat turnover (Nielsen & Miraglia, 2022). Perubahan organisasi tidak dapat dipahami semata-mata sebagai proses manajerial, tetapi juga sebagai fenomena psikologis yang mempengaruhi perilaku, emosi, serta sikap karyawan terhadap organisasi. Jika perubahan tidak dikelola secara sensitif terhadap aspek psikologis karyawan, maka organisasi berpotensi menghadapi resistensi terhadap perubahan, menurunnya komitmen organisasi, serta meningkatnya tingkat turnover (Albrecht, 2021).

Sebaliknya, pendekatan perubahan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah (*readiness for change*), memperkuat keterlibatan kerja (*work engagement*), serta meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan. Lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang transparan, serta adanya psychological safety menjadi faktor kunci dalam keberhasilan proses perubahan (Nielsen & Miraglia, 2022).

Oleh karena itu, integrasi antara manajemen perubahan organisasi dan manajemen stres kerja menjadi aspek penting dalam memastikan keberhasilan transformasi organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada strategi dan sistem, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola aspek psikologis karyawan secara efektif (Bakker & Demerouti, 2023; Backhaus et al., 2024).

6.1 Konsep Perubahan Organisasi dalam Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi

6.1.1 Definisi Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan suatu proses transformasi yang mencakup penyesuaian atau modifikasi dalam berbagai elemen organisasi, termasuk struktur, sistem kerja, strategi, teknologi, serta budaya organisasi. Secara umum,

perubahan ini dilakukan sebagai respons terhadap dinamika lingkungan eksternal yang semakin kompleks, seperti perkembangan teknologi, globalisasi, tuntutan pasar, serta perubahan regulasi (Burnes, 2020; By, 2021). Dengan demikian, perubahan organisasi tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga strategis dalam rangka mempertahankan keberlangsungan dan daya saing organisasi.

Namun demikian, dalam perspektif psikologi industri dan organisasi, perubahan organisasi tidak semata-mata dipahami sebagai perubahan struktural atau sistemik, melainkan sebagai proses yang secara fundamental melibatkan dinamika psikologis individu dan kelompok dalam organisasi. Menurut pendekatan ini, organisasi dipandang sebagai sistem sosial yang terdiri dari individu-individu dengan persepsi, emosi, motivasi, serta identitas yang beragam. Oleh karena itu, setiap perubahan organisasi akan memicu respons psikologis yang kompleks, baik pada tingkat individu maupun kolektif (Vakola, 2022; Oreg et al., 2021).

Perubahan organisasi dapat memengaruhi berbagai aspek psikologis karyawan, seperti persepsi terhadap keamanan kerja (*job security*), kejelasan peran (*role clarity*), identitas profesional, serta kualitas hubungan sosial di tempat kerja. Dalam banyak kasus, perubahan yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketidakpastian (*uncertainty*) dan kecemasan kerja (*work anxiety*), yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja dan kesejahteraan psikologis karyawan (Kniffin et al., 2021; Fugate et al., 2022). Sebaliknya, perubahan yang dikomunikasikan secara efektif dan melibatkan karyawan secara aktif dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) serta keterikatan kerja (*work engagement*).

Lebih lanjut, penelitian dalam bidang psikologi organisasi menekankan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana individu memaknai perubahan tersebut (*meaning-making process*). Teori *cognitive appraisal* menjelaskan bahwa individu akan mengevaluasi perubahan sebagai sesuatu yang menguntungkan (*challenge*) atau mengancam (*threat*) (Lazarus & Folkman, 1984; dikembangkan

kembali dalam konteks organisasi oleh Oreg et al., 2021). Ketika perubahan dipersepsikan sebagai peluang untuk berkembang, meningkatkan kompetensi, atau memperluas karier, maka individu cenderung menunjukkan sikap positif, seperti keterbukaan terhadap perubahan (*openness to change*) dan perilaku proaktif. Sebaliknya, jika perubahan dipersepsikan sebagai ancaman terhadap stabilitas pekerjaan, status, atau identitas profesional, maka akan muncul resistensi, baik dalam bentuk penolakan terbuka maupun perilaku pasif seperti penurunan komitmen dan keterlibatan kerja (Vakola, 2022).

Dalam konteks ini, resistensi terhadap perubahan tidak selalu dipahami sebagai hambatan semata, melainkan sebagai bentuk respons psikologis yang wajar terhadap ketidakpastian dan potensi kehilangan yang dirasakan individu (Oreg et al., 2021). Oleh karena itu, pendekatan psikologi organisasi menekankan pentingnya memahami resistensi sebagai sumber informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki strategi perubahan, bukan sekadar untuk ditekan atau dihilangkan.

Keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketepatan desain strategi perubahan, tetapi juga sangat bergantung pada proses psikologis yang dialami oleh individu dalam organisasi. Hal ini mencakup bagaimana perubahan dikomunikasikan, dimaknai, serta diinternalisasi oleh karyawan. Oleh karena itu, integrasi antara pendekatan struktural dan pendekatan psikologis menjadi kunci dalam mengelola perubahan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

6.1.2 Klasifikasi Bentuk Perubahan Organisasi dalam Perspektif Psikologi Organisasi

Dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi, perubahan organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk utama yang saling berkaitan, yaitu perubahan struktural, teknologi, budaya organisasi, dan strategis. Masing-masing bentuk perubahan tersebut tidak hanya membawa implikasi pada sistem organisasi, tetapi juga memunculkan dinamika

psikologis yang signifikan pada individu dan kelompok di dalamnya (Burnes, 2020; Oreg et al., 2021).

1. Perubahan Struktural

Perubahan struktural merujuk pada modifikasi dalam desain formal organisasi, seperti perubahan hierarki, restrukturisasi unit kerja, redistribusi wewenang, serta perubahan dalam sistem pelaporan. Perubahan ini umumnya dilakukan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengambilan keputusan, atau menyesuaikan struktur organisasi dengan tuntutan strategi bisnis yang baru (By, 2021).

Dari perspektif psikologi organisasi, perubahan struktural tidak hanya berdampak pada sistem formal, tetapi juga pada persepsi individu terhadap stabilitas dan kejelasan peran kerja (*role clarity*). Restrukturisasi sering kali menimbulkan ambiguitas peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*), yang dapat meningkatkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja (Fugate et al., 2022). Selain itu, perubahan struktur juga dapat memengaruhi persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*), terutama jika karyawan merasa bahwa proses perubahan tidak dilakukan secara transparan atau adil.

Lebih jauh, perubahan struktural sering dikaitkan dengan ancaman terhadap keamanan kerja (*job insecurity*), terutama dalam konteks perampingan organisasi (*downsizing*). Kondisi ini dapat memicu respons emosional negatif seperti kecemasan, ketidakpastian, serta penurunan komitmen organisasi (Oreg et al., 2021). Oleh karena itu, komunikasi yang jelas dan partisipasi karyawan menjadi faktor kunci dalam meminimalkan dampak psikologis negatif dari perubahan struktural.

2. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi mencakup penerapan sistem digital, otomatisasi proses kerja, penggunaan kecerdasan buatan, serta inovasi teknologi lainnya dalam organisasi. Transformasi digital yang terjadi secara masif dalam

berbagai sektor industri merupakan salah satu contoh utama dari perubahan teknologi organisasi (Vial, 2019; Kniffin et al., 2021).

Meskipun perubahan teknologi berpotensi meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan akurasi kerja, dari sudut pandang psikologi organisasi, perubahan ini juga menuntut adaptasi kognitif dan emosional yang signifikan dari karyawan. Karyawan diharapkan untuk mempelajari keterampilan baru (*reskilling* dan *upskilling*) dalam waktu yang relatif singkat, yang sering kali menimbulkan fenomena *technostress*, yaitu stres yang muncul akibat tuntutan penggunaan teknologi baru (Tarafdar et al., 2020).

Selain itu, perubahan teknologi juga dapat memengaruhi *self-efficacy* karyawan, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tuntutan kerja baru. Karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang rendah cenderung menunjukkan resistensi terhadap teknologi baru, sedangkan mereka yang memiliki *self-efficacy* tinggi lebih adaptif dan proaktif (Bandura, 1997; relevansi dalam konteks perubahan ditegaskan oleh Vakola, 2022). Oleh karena itu, pelatihan yang efektif dan dukungan organisasi menjadi elemen penting dalam meningkatkan kesiapan psikologis karyawan terhadap perubahan teknologi.

3. Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi melibatkan transformasi nilai, norma, keyakinan, serta pola perilaku yang menjadi dasar interaksi dalam organisasi. Perubahan ini biasanya dilakukan ketika organisasi ingin menggeser orientasi kerja, misalnya dari budaya birokratis menuju budaya yang lebih inovatif, kolaboratif, atau berorientasi pada kinerja (Schein & Schein, 2017; Vakola, 2022).

Dalam perspektif psikologi organisasi, budaya organisasi berkaitan erat dengan identitas sosial dan makna kerja (*meaning of work*). Oleh karena itu, perubahan budaya merupakan salah satu bentuk perubahan yang paling

kompleks karena menyentuh aspek yang paling mendalam dalam sistem psikologis individu dan kelompok. Karyawan yang telah lama berada dalam suatu budaya tertentu cenderung mengalami resistensi kognitif dan emosional ketika nilai-nilai baru diperkenalkan, terutama jika nilai tersebut bertentangan dengan keyakinan yang telah terinternalisasi (Oreg et al., 2021).

Selain itu, perubahan budaya juga memerlukan proses internalisasi nilai yang tidak dapat terjadi secara instan. Proses ini melibatkan pembelajaran sosial, modeling dari pimpinan, serta penguatan melalui sistem penghargaan organisasi. Tanpa konsistensi antara nilai yang dideklarasikan dan praktik nyata di lapangan, perubahan budaya berisiko menjadi sekadar simbolik (*symbolic change*) tanpa dampak nyata terhadap perilaku karyawan.

4. Perubahan Strategis

Perubahan strategis berkaitan dengan pergeseran arah organisasi dalam jangka panjang, seperti perubahan model bisnis, diversifikasi produk, ekspansi pasar, serta aktivitas merger dan akuisisi. Perubahan ini bersifat fundamental karena memengaruhi keseluruhan sistem organisasi, termasuk struktur, proses kerja, serta identitas organisasi (By, 2021).

Dari perspektif psikologi organisasi, perubahan strategis sering kali memicu ketidakpastian kolektif (*collective uncertainty*) karena karyawan harus menyesuaikan diri dengan visi, tujuan, dan arah organisasi yang baru. Dalam konteks merger dan akuisisi, misalnya, karyawan tidak hanya menghadapi perubahan sistem kerja, tetapi juga perubahan identitas organisasi dan potensi konflik budaya antarorganisasi (Cartwright & Cooper, 2014; diperkuat dalam studi mutakhir oleh Oreg et al., 2021).

Perubahan strategis juga berkaitan erat dengan proses sensemaking, yaitu bagaimana individu dan kelompok memahami serta memberi makna terhadap perubahan yang terjadi. Ketika organisasi mampu

mengkomunikasikan visi perubahan secara jelas dan inspiratif, karyawan cenderung lebih mudah menginternalisasi perubahan tersebut dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya kejelasan arah strategis dapat menimbulkan kebingungan, rumor organisasi, serta penurunan kepercayaan terhadap manajemen.

Tabel 6.1. Perbandingan Jenis Perubahan Organisasi dan Dampak Psikologis

Jenis Perubahan	Fokus Perubahan	Contoh Implementasi	Dampak Psikologis Utama	Risiko Psikologis	Strategi Intervensi Psikologis
Struktural	Struktur, hierarki, sistem pelaporan	Restrukturisasi organisasi, downsizing, perubahan jabatan	Ketidakpastian peran (<i>role ambiguity</i>), persepsi keadilan	Stres kerja, penurunan komitmen, job insecurity	Komunikasi transparan, kejelasan peran, partisipasi karyawan
Teknologi	Sistem kerja berbasis teknologi	Digitalisasi, otomatisasi, AI	Adaptasi kognitif, peningkatan atau penurunan self-efficacy	<i>Technostress</i> , kecemasan belajar, resistensi teknologi	Pelatihan (<i>training</i>), pendampingan, peningkatan self-efficacy
Budaya Organisasi	Nilai, norma, perilaku	Perubahan budaya birokratis menuju inovatif	Perubahan identitas kerja, makna kerja (<i>meaning of work</i>)	Resistensi nilai, konflik budaya, sinisme organisasi	Role modeling pimpinan, internalisasi nilai, sistem reward
Strategis	Arah dan tujuan jangka panjang	Merger, akuisisi, perubahan model bisnis	Sensemaking, ketidakpastian kolektif	Kebingungan arah, penurunan trust, rumor organisasi	Komunikasi visi, kepemimpinan transformasional, alignment tujuan

Sumber : Oreg et al., 2021; Vakola, 2022; Fugate et al., 2022; Tarafdar et al., 2020

Keempat bentuk perubahan organisasi tersebut menunjukkan bahwa perubahan tidak pernah bersifat tunggal, melainkan saling terkait dan sering terjadi secara simultan. Dalam perspektif psikologi organisasi, setiap bentuk perubahan membawa konsekuensi psikologis yang unik, mulai dari persepsi ketidakpastian, stres kerja, hingga perubahan identitas dan makna kerja.

Oleh karena itu, pendekatan yang hanya berfokus pada aspek struktural dan teknis tidak cukup untuk menjamin keberhasilan perubahan organisasi. Diperlukan pendekatan yang lebih holistik dengan mempertimbangkan faktor psikologis karyawan, seperti persepsi, emosi, motivasi, serta kesiapan individu dalam menghadapi perubahan (Vakola, 2022). Dengan demikian, pengelolaan perubahan organisasi yang efektif harus mengintegrasikan strategi manajerial dengan pemahaman mendalam tentang dinamika psikologis dalam organisasi.

6.2 Stres dalam Proses Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan proses yang tidak hanya berdampak pada sistem dan struktur kerja, tetapi juga memunculkan dinamika psikologis yang kompleks bagi individu di dalamnya. Salah satu konsekuensi psikologis yang paling dominan dalam konteks ini adalah stres kerja. Dalam kajian psikologi organisasi, stres kerja didefinisikan sebagai respons psikologis dan fisiologis individu terhadap tuntutan pekerjaan yang dipersepsikan melebihi kapasitas adaptif yang dimiliki (Lazarus & Folkman, 1984; Bakker & Demerouti, 2017). Dengan demikian, stres tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya tuntutan objektif, tetapi sangat bergantung pada bagaimana individu memaknai dan mengevaluasi situasi yang dihadapinya.

Dalam konteks perubahan organisasi, pendekatan *cognitive appraisal* yang dikemukakan oleh Lazarus menjadi kerangka teoritis yang penting untuk memahami munculnya stres. Individu akan melakukan dua tahap penilaian, yaitu *primary appraisal* (menilai apakah situasi merupakan ancaman atau peluang) dan *secondary appraisal* (menilai kemampuan diri untuk mengatasi situasi tersebut). Stres muncul ketika perubahan organisasi dipersepsikan sebagai ancaman (*threat*) yang melampaui sumber daya koping yang dimiliki individu (Lazarus & Folkman, 1984; Oreg et al., 2021). Dalam praktiknya, karyawan seringkali menilai perubahan sebagai ancaman terhadap stabilitas pekerjaan (*job insecurity*), identitas profesional, maupun keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), sehingga memicu respons stres yang signifikan.

Lebih lanjut, penelitian mutakhir dalam psikologi organisasi menunjukkan bahwa perubahan organisasi berkorelasi dengan meningkatnya risiko psikososial di tempat kerja. Risiko tersebut meliputi meningkatnya tekanan waktu (*time pressure*), konflik peran (*role conflict*), serta ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) yang muncul akibat perubahan struktur dan sistem kerja (Fugate et al., 2022; Backhaus et al., 2024). Kondisi ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), tetapi juga berkontribusi pada penurunan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) serta meningkatnya potensi burnout pada karyawan.

Selain faktor tuntutan kerja, perubahan organisasi juga secara signifikan meningkatkan ketidakpastian psikologis (*psychological uncertainty*). Ketidakpastian ini muncul akibat kurangnya informasi yang jelas mengenai arah perubahan, konsekuensi terhadap posisi kerja, serta ekspektasi organisasi terhadap peran individu di masa depan. Dalam perspektif psikologi, ketidakpastian merupakan salah satu sumber stres yang paling kuat karena individu secara alami memiliki kebutuhan akan prediktabilitas dan kontrol terhadap lingkungan (Kniffin et al., 2021).

Ketika ketidakpastian ini berlangsung dalam jangka waktu yang lama tanpa adanya kejelasan atau dukungan organisasi yang memadai, individu berisiko mengalami kecemasan kronis (*chronic anxiety*). Kondisi ini dapat berdampak negatif tidak hanya pada kinerja kerja—seperti penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, dan penurunan keterlibatan—tetapi juga pada kesehatan mental individu, termasuk meningkatnya risiko depresi dan kelelahan psikologis (Bakker & Demerouti, 2017; Backhaus et al., 2024).

Dari perspektif psikologi organisasi, hal ini menunjukkan bahwa stres dalam proses perubahan bukanlah fenomena yang bersifat individual semata, melainkan merupakan hasil interaksi antara tuntutan organisasi, persepsi individu, serta ketersediaan sumber daya psikologis dan sosial. Oleh karena itu, pengelolaan perubahan organisasi yang efektif harus mempertimbangkan aspek manajemen stres dan dukungan psikologis, seperti

komunikasi yang transparan, pemberian kejelasan peran, serta penguatan dukungan sosial di tempat kerja, guna meminimalkan dampak negatif perubahan terhadap kesejahteraan karyawan.

16.4. Sumber Stres dalam Proses Perubahan Organisasi

Dari perspektif psikologi industri dan organisasi, stres yang muncul selama proses perubahan organisasi tidak bersumber dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara berbagai kondisi kerja, persepsi individu, serta dinamika sosial dalam organisasi. Perubahan organisasi cenderung meningkatkan kompleksitas kerja dan ketidakpastian, sehingga memicu munculnya berbagai stressor psikososial yang berdampak pada kesejahteraan karyawan (Oreg et al., 2021; Backhaus et al., 2024).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sumber stres dalam perubahan organisasi umumnya berkaitan dengan perubahan struktur peran, peningkatan tuntutan kerja, serta menurunnya kejelasan dan dukungan organisasi. Berikut adalah beberapa sumber utama stres yang sering muncul dalam konteks perubahan organisasi.

6.2.1 Ketidakpastian Organisasi

Ketidakpastian (*organizational uncertainty*) merupakan salah satu sumber stres paling dominan selama proses perubahan organisasi. Ketidakpastian muncul ketika individu tidak memiliki informasi yang cukup mengenai arah perubahan, konsekuensi perubahan terhadap pekerjaan, serta peluang masa depan dalam organisasi.

Dalam perspektif psikologi, individu memiliki kebutuhan dasar akan prediktabilitas dan kontrol terhadap lingkungan kerja. Ketika perubahan organisasi mengurangi tingkat kepastian tersebut, maka individu akan mengalami peningkatan kecemasan dan ketegangan psikologis (Kniffin et al., 2021). Ketidakpastian ini sering kali berkaitan dengan isu-isu seperti kemungkinan pemutusan hubungan kerja, perubahan jabatan, maupun perubahan sistem evaluasi kinerja.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa ketidakpastian organisasi berkorelasi positif dengan job insecurity, yang pada akhirnya meningkatkan stres kerja, menurunkan kepuasan kerja,

serta melemahkan komitmen organisasi (Backhaus et al., 2024). Oleh karena itu, pengelolaan informasi dan komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam mengurangi dampak negatif ketidakpastian selama perubahan.

6.2.2 Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran (*role ambiguity*) terjadi כאשר individu tidak memiliki kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, serta ekspektasi organisasi terhadap perannya. Dalam situasi perubahan organisasi, ambiguitas peran sering meningkat akibat perubahan struktur kerja, redefinisi jabatan, serta pergeseran tanggung jawab antar unit kerja.

Dari perspektif psikologi organisasi, ambiguitas peran merupakan salah satu bentuk *job demands* yang dapat meningkatkan beban kognitif dan emosional individu. Ketidakjelasan peran membuat individu kesulitan dalam menentukan prioritas kerja, mengambil keputusan, serta mengevaluasi kinerja mereka sendiri (Bakker & Demerouti, 2023).

Kondisi ini dapat memicu stres kerja, menurunkan kepercayaan diri (*self-efficacy*), serta meningkatkan risiko kesalahan kerja. Selain itu, ambiguitas peran juga berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan karena individu merasa tidak memiliki arah yang jelas dalam pekerjaannya (Fugate et al., 2022).

6.2.3 Konflik Peran

Konflik peran (*role conflict*) terjadi כאשר individu dihadapkan pada tuntutan kerja yang saling bertentangan atau tidak konsisten. Dalam konteks perubahan organisasi, konflik peran sering muncul karena karyawan harus menjalankan dua sistem kerja secara simultan, yaitu mempertahankan prosedur lama sambil mengadopsi sistem baru.

Selain itu, konflik peran juga dapat muncul akibat perbedaan ekspektasi antara atasan, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Misalnya, karyawan dituntut untuk tetap

menjaga stabilitas operasional sekaligus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan secara cepat.

Dalam kajian psikologi organisasi, konflik peran merupakan salah satu prediktor kuat dari stres kerja karena menciptakan ketegangan psikologis yang berkelanjutan. Individu yang mengalami konflik peran cenderung mengalami kelelahan emosional, frustrasi, serta penurunan kinerja (Backhaus et al., 2024; Oreg et al., 2021).

6.2.4 Beban Kerja yang Meningkat

Selama masa transisi organisasi, karyawan sering menghadapi peningkatan beban kerja (*workload*) yang signifikan. Hal ini terjadi karena individu harus menyelesaikan tugas rutin sekaligus beradaptasi dengan sistem, prosedur, atau teknologi baru. Dalam kerangka Job Demands–Resources Model, peningkatan beban kerja merupakan bentuk job demands yang dapat memicu proses kelelahan (*strain process*) jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (Bakker & Demerouti, 2023). Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan tekanan waktu, mempercepat kelelahan mental, serta menurunkan kualitas kinerja. Selain itu, tuntutan untuk mempelajari keterampilan baru dalam waktu singkat juga menambah beban kognitif individu. Jika kondisi ini berlangsung dalam jangka panjang, maka dapat meningkatkan risiko burnout serta menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan (Lesener et al., 2020).

6.2.5 Kurangnya Dukungan Organisasi

Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) merupakan faktor penting dalam menentukan bagaimana individu merespons perubahan organisasi. Dukungan organisasi mencakup berbagai aspek, seperti dukungan dari pimpinan, akses terhadap informasi, kesempatan pelatihan, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.

Ketika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memberikan dukungan yang memadai, maka mereka cenderung

mengalami stres yang lebih tinggi serta menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, dukungan organisasi yang kuat dapat berfungsi sebagai buffer psikologis yang mengurangi dampak negatif dari tuntutan kerja (Bakker & Demerouti, 2023; Vakola, 2022). Dalam konteks perubahan organisasi, dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja juga memiliki peran penting dalam meningkatkan rasa aman (*psychological safety*) serta memperkuat kemampuan coping individu. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih adaptif, lebih resilien, dan lebih terbuka terhadap perubahan.

Kelima sumber stres tersebut menunjukkan bahwa stres dalam perubahan organisasi merupakan fenomena multidimensional yang melibatkan faktor struktural, psikologis, dan sosial. Ketidakpastian, ambiguitas peran, konflik peran, peningkatan beban kerja, serta kurangnya dukungan organisasi saling berinteraksi dalam memengaruhi pengalaman stres karyawan.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola perubahan secara holistik dengan memperhatikan berbagai sumber stres tersebut secara simultan. Pendekatan yang terintegrasi antara manajemen perubahan dan intervensi psikologis menjadi kunci untuk menjaga kesejahteraan karyawan sekaligus memastikan keberhasilan perubahan organisasi (Oreg et al., 2021; Vakola, 2022).

6.4 Model Teoretis Stres dalam Perubahan Organisasi

Untuk memahami dinamika stres yang muncul selama proses perubahan organisasi, berbagai teori dalam psikologi organisasi telah dikembangkan guna menjelaskan bagaimana individu merespons tuntutan perubahan yang kompleks dan dinamis. Perubahan organisasi sering kali meningkatkan ketidakpastian, tuntutan kerja, serta ancaman terhadap sumber daya individu, sehingga memicu respons stres yang beragam.

Dalam literatur kontemporer, terdapat tiga model teoretis utama yang banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara perubahan organisasi dan stres kerja, yaitu *Transactional*

Model of Stress, *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, dan *Conservation of Resources (COR) Theory*. Ketiga model ini tidak hanya menjelaskan bagaimana stres muncul, tetapi juga memberikan kerangka konseptual untuk memahami mekanisme adaptasi individu serta peran organisasi dalam mengelola stres secara efektif (Oreg et al., 2021; Vakola, 2022; Bakker & Demerouti, 2023).

Secara umum, ketiga model tersebut menekankan bahwa stres dalam perubahan organisasi bukanlah hasil langsung dari perubahan itu sendiri, melainkan merupakan hasil dari interaksi antara tuntutan lingkungan, persepsi individu, dan ketersediaan sumber daya psikologis serta sosial.

6.4.1 Transactional Model of Stress

Transactional Model of Stress yang dikembangkan oleh Lazarus dan Folkman merupakan salah satu model paling fundamental dalam menjelaskan proses munculnya stres. Model ini menekankan bahwa stres adalah hasil dari **proses interaksi dinamis antara individu dan lingkungannya**, yang dimediasi oleh proses kognitif berupa *appraisal* (Lazarus & Folkman, 1984).

Dalam model ini, terdapat dua tahapan utama dalam proses *appraisal*, yaitu:

1. **Primary appraisal**: individu menilai apakah suatu situasi merupakan ancaman (*threat*), tantangan (*challenge*), atau tidak relevan terhadap kesejahteraannya.
2. **Secondary appraisal**: individu mengevaluasi apakah mereka memiliki sumber daya yang cukup untuk menghadapi tuntutan tersebut.

Dalam konteks perubahan organisasi, proses *appraisal* menjadi sangat krusial karena perubahan sering kali mengandung ambiguitas dan ketidakpastian. Karyawan akan mengevaluasi berbagai aspek perubahan, seperti keamanan kerja (*job insecurity*), tuntutan kompetensi baru, serta potensi perubahan dalam status dan identitas profesional. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa persepsi terhadap ancaman merupakan prediktor kuat dari meningkatnya stres dan

resistensi terhadap perubahan (Khaw et al., 2022; Oreg et al., 2021).

Sebaliknya, ketika perubahan dipersepsikan sebagai peluang untuk berkembang (*opportunity appraisal*), individu cenderung menunjukkan respons adaptif seperti peningkatan motivasi, keterlibatan kerja, serta perilaku proaktif. Dengan demikian, model ini menegaskan bahwa **persepsi subjektif individu terhadap perubahan** merupakan faktor penentu utama apakah perubahan akan menghasilkan stres atau justru menjadi sumber pertumbuhan psikologis.

6.4.2 Job Demands–Resources Model

Model *Job Demands–Resources* (JD-R) merupakan kerangka teoritis yang banyak digunakan dalam psikologi organisasi untuk menjelaskan keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang dimiliki individu. Model ini menyatakan bahwa setiap pekerjaan terdiri dari dua elemen utama, yaitu:

1. **Job demands:** tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik dan psikologis, seperti beban kerja tinggi, tekanan waktu, konflik peran, dan ketidakjelasan peran.
2. **Job resources:** sumber daya yang membantu individu dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengurangi dampak negatif tuntutan kerja, seperti dukungan sosial, otonomi, serta peluang pengembangan diri (Bakker & Demerouti, 2023).

Dalam konteks perubahan organisasi, kondisi kerja sering kali mengalami peningkatan *job demands*, misalnya melalui perubahan sistem kerja, peningkatan kompleksitas tugas, serta tuntutan adaptasi terhadap teknologi baru. Jika peningkatan tuntutan ini tidak diimbangi dengan penyediaan sumber daya yang memadai, maka akan terjadi *strain process* yang berujung pada stres kerja dan *burnout* (Lesener et al., 2020; Bakker & Demerouti, 2023).

Sebaliknya, keberadaan *job resources* dapat berfungsi sebagai *buffer* yang melindungi individu dari dampak negatif tuntutan kerja. Sumber daya seperti kepemimpinan yang

suportif, komunikasi yang jelas, serta pelatihan adaptasi perubahan terbukti mampu meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) serta memperkuat kapasitas adaptif individu dalam menghadapi perubahan (Albrecht et al., 2021). Dengan demikian, JD-R Model menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya sebagai kunci dalam mengelola stres selama perubahan organisasi.

6.4.3 Conservation of Resources Theory

Conservation of Resources (COR) Theory yang dikembangkan oleh Hobfoll menjelaskan bahwa individu memiliki kecenderungan dasar untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang mereka miliki, baik berupa sumber daya psikologis (misalnya *self-esteem*), sosial (dukungan sosial), maupun material (pekerjaan dan pendapatan). Dalam konteks perubahan organisasi, stres muncul ketika individu mengalami:

1. Ancaman terhadap sumber daya
2. Kehilangan sumber daya aktual
3. Kegagalan memperoleh sumber daya baru setelah investasi usaha (Hobfoll et al., 2021)

Perubahan organisasi sering kali dipersepsikan sebagai ancaman terhadap berbagai sumber daya penting, seperti keamanan kerja, status profesional, serta jaringan sosial di tempat kerja. Ketika individu merasa kehilangan atau berpotensi kehilangan sumber daya tersebut, maka akan muncul respons stres yang signifikan.

Lebih lanjut, COR Theory juga menjelaskan fenomena *loss spiral*, yaitu kondisi di mana kehilangan sumber daya pada satu aspek dapat memicu kehilangan sumber daya lainnya, sehingga memperburuk kondisi stres individu. Sebaliknya, keberadaan sumber daya yang memadai dapat menciptakan *gain spiral*, yaitu proses di mana individu memperoleh sumber daya tambahan yang memperkuat kapasitas adaptasi mereka terhadap perubahan (Hobfoll et al., 2021; Halbesleben et al., 2022). Dalam praktik organisasi, hal ini menunjukkan bahwa penyediaan

sumber daya seperti dukungan organisasi, peluang pengembangan, serta lingkungan kerja yang suportif sangat penting untuk membantu individu mengatasi stres selama perubahan.

6.5 Dinamika Psikologis Karyawan dalam Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi tidak hanya melibatkan perubahan sistem kerja, tetapi juga memicu berbagai dinamika psikologis pada karyawan. Respon psikologis ini dapat mempengaruhi bagaimana individu menerima atau menolak perubahan organisasi.

6.5.1 Resistensi terhadap perubahan

Resistensi terhadap perubahan merupakan salah satu fenomena yang paling sering muncul dalam proses transformasi organisasi. Resistensi dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari penolakan terbuka terhadap perubahan hingga perilaku pasif seperti menunda pelaksanaan kebijakan baru. Dalam perspektif psikologi organisasi, resistensi terhadap perubahan sering kali dipahami sebagai bentuk mekanisme perlindungan diri terhadap ketidakpastian dan ancaman terhadap stabilitas pekerjaan. Individu cenderung mempertahankan kondisi kerja yang familiar karena memberikan rasa aman dan prediktabilitas.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan sering dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti rendahnya kepercayaan terhadap pimpinan, kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, serta pengalaman negatif terhadap perubahan organisasi sebelumnya (Oreg et al., 2022).

6.5.2 Kesiapan individu untuk berubah (*change readiness*)

Selain resistensi, terdapat pula konsep *change readiness*, yaitu kesiapan psikologis individu untuk menerima dan mendukung perubahan organisasi. Kesiapan ini mencakup kepercayaan individu bahwa perubahan tersebut diperlukan

serta keyakinan bahwa mereka mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa kesiapan terhadap perubahan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, seperti persepsi terhadap manfaat perubahan, dukungan organisasi, serta kualitas kepemimpinan dalam organisasi (Armenakis & Harris, 2021). Karyawan yang memiliki tingkat kesiapan perubahan yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku yang lebih proaktif dalam menghadapi perubahan organisasi.

6.5.3 *Psychological safety* dalam perubahan organisasi

Konsep *psychological safety* merujuk pada kondisi psikologis di mana individu merasa aman untuk mengekspresikan ide, mengajukan pertanyaan, atau melakukan kesalahan tanpa takut mengalami konsekuensi negatif. Dalam konteks perubahan organisasi, *psychological safety* memainkan peran penting dalam membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan. Ketika individu merasa bahwa organisasi mendukung proses pembelajaran dan eksperimen, mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan organisasi (Edmondson & Lei, 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memberikan rasa aman psikologis dapat memperkuat resistensi terhadap perubahan serta meningkatkan stres kerja.

6.6 Strategi Manajemen Stres dalam Perubahan Organisasi

Agar perubahan organisasi dapat berjalan secara efektif, organisasi perlu mengembangkan strategi yang tidak hanya berfokus pada aspek struktural dan operasional, tetapi juga pada pengelolaan dinamika psikologis karyawan, khususnya stres kerja yang muncul selama proses perubahan. Dalam perspektif psikologi organisasi, keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya psikologis dan sosial yang memadai untuk membantu individu beradaptasi terhadap tuntutan baru (Bakker & Demerouti, 2017; Vakola, 2022).

Pendekatan ini sejalan dengan *Job Demands–Resources Model* (JD-R) yang menekankan bahwa dampak negatif dari tuntutan kerja, termasuk perubahan organisasi, dapat diminimalkan melalui penyediaan sumber daya seperti dukungan sosial, kepemimpinan yang efektif, serta kejelasan informasi. Oleh karena itu, berikut beberapa strategi utama yang dapat dilakukan organisasi dalam mengelola stres karyawan selama proses perubahan berlangsung.

6.6.1 Komunikasi Organisasi yang Transparan

Komunikasi organisasi yang transparan merupakan salah satu faktor kunci dalam mengurangi stres kerja selama proses perubahan. Dalam konteks psikologi organisasi, komunikasi berfungsi sebagai mekanisme utama dalam membentuk persepsi dan makna individu terhadap perubahan (*sensemaking process*). Informasi yang jelas, konsisten, dan tepat waktu mengenai tujuan perubahan, tahapan implementasi, serta implikasi perubahan terhadap peran karyawan dapat secara signifikan mengurangi ketidakpastian psikologis (Oreg et al., 2021).

Kurangnya komunikasi sering kali memicu munculnya rumor organisasi (*organizational rumors*) yang dapat memperburuk kecemasan dan menurunkan kepercayaan terhadap manajemen. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka dan dialogis memungkinkan karyawan untuk memahami alasan perubahan serta mengekspresikan kekhawatiran mereka, sehingga meningkatkan rasa kontrol (*perceived control*) dan keadilan prosedural (*procedural justice*) (Vakola, 2022). Dengan demikian, komunikasi yang efektif tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga harus bersifat partisipatif, empatik, dan berkelanjutan sepanjang proses perubahan.

6.6.2 Kepemimpinan yang Mendukung Perubahan

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk respons psikologis karyawan terhadap perubahan organisasi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam membantu karyawan menghadapi perubahan karena menekankan pada pemberian visi yang inspiratif, dukungan emosional, serta pemberdayaan individu (Bass &

Riggio, 2006; diperkuat dalam konteks perubahan oleh Oreg et al., 2021).

Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi perubahan secara jelas akan membantu karyawan dalam proses sensemaking, sehingga mereka dapat memahami arah dan tujuan organisasi. Selain itu, dukungan emosional dari pemimpin—seperti empati, pengakuan terhadap kesulitan karyawan, serta keterbukaan terhadap umpan balik—dapat meningkatkan *psychological safety*, yang pada akhirnya menurunkan kecemasan dan resistensi terhadap perubahan (Edmondson, 2019). Lebih lanjut, kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam meningkatkan readiness for change, yaitu kesiapan psikologis individu untuk menerima dan mendukung perubahan. Karyawan yang merasa didukung oleh pemimpinnya cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan (*engagement*) yang lebih tinggi serta sikap yang lebih positif terhadap perubahan (Vakola, 2022).

6.6.3 Program Pengembangan Keterampilan Adaptasi

Selain dukungan struktural dan kepemimpinan, organisasi perlu menyediakan program pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas adaptif individu dalam menghadapi perubahan. Dalam perspektif psikologi organisasi, kemampuan adaptasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek psikologis seperti resiliensi, regulasi emosi, serta kemampuan coping terhadap stres.

Program pelatihan seperti resilience training, pelatihan *stress management*, serta pelatihan adaptasi teknologi (*digital upskilling*) terbukti efektif dalam meningkatkan self-efficacy karyawan, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tuntutan baru (Bandura, 1997; Tarafdar et al., 2020). Individu dengan self-efficacy yang tinggi cenderung lebih fleksibel, proaktif, dan mampu mengelola stres dengan lebih baik.

Selain itu, pengembangan keterampilan adaptasi juga membantu karyawan dalam membangun coping strategies yang lebih konstruktif, seperti problem-focused coping dan emotion-

focused coping, sehingga mereka dapat merespons perubahan secara lebih adaptif dan tidak destruktif.

6.6.4 Dukungan Kesejahteraan Karyawan

Dukungan terhadap kesejahteraan karyawan merupakan komponen penting dalam meminimalkan dampak psikologis dari perubahan organisasi. Program seperti *Employee Assistance Program* (EAP), layanan konseling organisasi, serta program kesehatan mental menjadi bentuk intervensi yang dapat membantu karyawan mengelola stres, kecemasan, dan tekanan emosional selama proses perubahan berlangsung (Kniffin et al., 2021).

Dalam konteks psikologi organisasi, dukungan kesejahteraan ini juga berkaitan dengan konsep *perceived organizational support* (POS), yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Tingginya *perceived organizational support* terbukti berhubungan dengan peningkatan komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta penurunan burnout (Bakker & Demerouti, 2017). Lebih jauh, organisasi yang secara aktif mempromosikan kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, sehingga karyawan merasa lebih aman secara psikologis dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Keempat strategi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan stres dalam perubahan organisasi memerlukan pendekatan yang holistik, yang mencakup aspek komunikasi, kepemimpinan, pengembangan individu, serta dukungan kesejahteraan. Dengan mengintegrasikan berbagai strategi tersebut, organisasi tidak hanya mampu meminimalkan dampak negatif perubahan, tetapi juga dapat mengubah proses perubahan menjadi peluang untuk meningkatkan kapasitas adaptif dan kesejahteraan karyawan.

6.7 Penutup

Perubahan organisasi merupakan proses yang kompleks dan tidak terhindarkan dalam dinamika organisasi modern.

Namun, proses perubahan tersebut sering kali disertai dengan meningkatnya stres kerja akibat ketidakpastian, perubahan peran, serta tuntutan adaptasi yang tinggi. Dari perspektif psikologi industri dan organisasi, keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola dinamika psikologis karyawan. Integrasi antara manajemen perubahan dan manajemen stres menjadi faktor kunci dalam menciptakan proses transformasi organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Dengan memperhatikan aspek psikologis karyawan serta menyediakan sumber daya organisasi yang memadai, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif sekaligus mendukung kesejahteraan karyawan dalam menghadapi perubahan.

6.8 Model Integratif Perubahan Organisasi dan Manajemen Stres

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah dibahas sebelumnya, hubungan antara perubahan organisasi dan stres kerja dapat dipahami melalui suatu kerangka integratif yang menggabungkan faktor organisasi, faktor pekerjaan, serta faktor individu. Model integratif ini menempatkan perubahan organisasi sebagai pemicu utama yang mempengaruhi berbagai kondisi psikososial di tempat kerja. Perubahan organisasi dapat meningkatkan berbagai tuntutan pekerjaan seperti beban kerja, ambiguitas peran, serta ketidakpastian pekerjaan. Kondisi tersebut kemudian mempengaruhi pengalaman psikologis karyawan, termasuk persepsi terhadap stres kerja.

Namun, dampak perubahan organisasi terhadap stres kerja tidak bersifat langsung. Proses ini dimediasi oleh berbagai faktor psikologis seperti persepsi terhadap dukungan organisasi, kesiapan individu terhadap perubahan, serta kemampuan coping individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Dalam model ini, keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya organisasi (*job resources*). Ketika tuntutan pekerjaan meningkat tanpa diimbangi dengan sumber daya organisasi yang memadai, maka karyawan cenderung mengalami

stres kerja yang tinggi. Sebaliknya, ketika organisasi menyediakan sumber daya yang cukup seperti dukungan kepemimpinan, pelatihan adaptasi perubahan, serta komunikasi organisasi yang efektif, maka karyawan cenderung mampu beradaptasi dengan perubahan secara lebih positif.

Selain itu, faktor individu seperti resiliensi psikologis, pengalaman kerja, serta orientasi terhadap pembelajaran juga memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana individu merespons perubahan organisasi. Model integratif ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya bergantung pada desain strategi perubahan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

6.9 Implikasi Praktis bagi Organisasi

Berdasarkan pembahasan dalam bab ini, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi dalam mengelola perubahan organisasi sekaligus mengurangi risiko stres kerja karyawan.

Pertama, organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi perubahan yang transparan dan konsisten. Komunikasi yang jelas mengenai tujuan perubahan, proses implementasi, serta dampak perubahan terhadap karyawan dapat membantu mengurangi ketidakpastian psikologis yang sering menjadi sumber utama stres kerja. Kedua, organisasi perlu melibatkan karyawan dalam proses perubahan organisasi. Partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan serta meningkatkan kesiapan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Ketiga, organisasi perlu menyediakan program pengembangan kompetensi yang mendukung adaptasi terhadap perubahan. Program pelatihan keterampilan baru, pelatihan resiliensi, serta pelatihan manajemen stres dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan perubahan organisasi secara lebih adaptif. Keempat, organisasi perlu memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan selama proses perubahan organisasi berlangsung. Program

kesejahteraan karyawan seperti konseling organisasi, dukungan kesehatan mental, serta program keseimbangan kehidupan kerja dapat membantu mengurangi dampak negatif perubahan organisasi terhadap kesehatan mental karyawan.

Dengan menerapkan pendekatan yang holistik terhadap perubahan organisasi, organisasi dapat menciptakan proses transformasi yang tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S.L. 2021, 'Employee engagement and well-being: A positive organizational perspective', *Journal of Organizational Effectiveness*.
- Albrecht, S.L., et al. 2021, 'Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage', *Journal of Organizational Effectiveness*.
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. 2021, 'Organizational change readiness: Research and perspectives', *Journal of Change Management*, vol. 21, no. 3, pp. 1–12.
- Backhaus, K., et al. 2024, 'Organizational change and employee mental health: A systematic review', *Journal of Organizational Behavior*.
- Backhaus, N., et al. 2024, 'Organizational change and psychosocial work factors: A longitudinal study', *BMC Public Health*, vol. 24, pp. 1–12.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2017, 'Job demands–resources theory', *Journal of Organizational Behavior*.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2023, 'Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward', *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 28, no. 2, pp. 1–15.
- Bandura, A. 1997, *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman, New York.
- Burnes, B. 2020, 'The origins of Lewin's three-step model of change', *Journal of Applied Behavioral Science*.
- By, R.T. 2021, 'Organizational change management: A critical review', *Journal of Change Management*.
- Califf, C.B., et al. 2022, 'The impact of digital transformation on employee well-being', *Information Systems Journal*, vol. 32, no. 4, pp. 789–810.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. 2014, *Mergers and acquisitions: The human factor*, Butterworth-Heinemann.
- Edmondson, A.C. 2019, *The fearless organization*, Wiley, New York.
- Edmondson, A.C. & Lei, Z. 2024, 'Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct',

- Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 11, pp. 23–45.
- Fugate, M., Prussia, G.E. & Kinicki, A.J. 2022, 'Managing employee withdrawal during organizational change', *Journal of Organizational Behavior*.
- Halbesleben, J.R.B., et al. 2022, 'Conservation of resources in the organizational context', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Hobfoll, S.E., et al. 2021, 'Conservation of resources theory: Its implication for stress and resilience', *Stress and Health*, vol. 37, no. 3, pp. 1–14.
- Khaw, K., et al. 2022, 'Employee reactions to organizational change: A systematic review', *Frontiers in Psychology*, vol. 13.
- Kniffin, K.M., et al. 2021, 'COVID-19 and the workplace: Implications for organizational psychology', *American Psychologist*.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. 1984, *Stress, appraisal, and coping*, Springer, New York.
- Lesener, T., et al. 2020, 'The job demands–resources model: A meta-analytic review', *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Nielsen, K. & Miraglia, M. 2022, 'What works for whom in which circumstances?', *Human Relations*.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. 2021, 'Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review', *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. 2022, 'Change recipients' reactions to organizational change: A review of research', *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 58, no. 2.
- Schein, E.H. & Schein, P.A. 2017, *Organizational culture and leadership*, 5th edn, Wiley.
- Tarafdar, M., Cooper, C.L. & Stich, J.F. 2020, 'The technostress trifecta', *Information Systems Journal*, vol. 30, no. 1, pp. 6–42.
- Vakola, M. 2022, 'Employee readiness for organizational change', *Journal of Organizational Change Management*.
- Vial, G. 2019, 'Understanding digital transformation', *MIS Quarterly*.

BAB 7

MENGELOLA MANAJEMEN PERUBAHAN

7.1 Hakikat Mengelola Manajemen Perubahan

7.1.1 Pengertian mengelola perubahan

Perubahan merupakan suatu keniscayaan bagi setiap organisasi yang ingin mempertahankan eksistensi dan meningkatkan daya saingnya di tengah dinamika lingkungan yang semakin kompleks. Perkembangan teknologi digital, perubahan preferensi pelanggan, globalisasi, regulasi pemerintah, perubahan demografi tenaga kerja, hingga munculnya berbagai krisis global telah mendorong organisasi untuk terus melakukan penyesuaian terhadap strategi, struktur, budaya, proses bisnis, maupun sumber daya manusianya. Dalam konteks tersebut, perubahan tidak lagi dipandang sebagai peristiwa yang bersifat insidental, melainkan sebagai proses yang berlangsung secara berkesinambungan (*continuous change*) untuk menjaga relevansi organisasi terhadap tuntutan lingkungan (Burnes, 2020).

Namun demikian, perubahan organisasi tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila dilakukan secara spontan atau tanpa perencanaan yang matang. Banyak organisasi memiliki gagasan perubahan yang baik, tetapi gagal dalam pelaksanaannya karena kurangnya koordinasi, komunikasi, kepemimpinan, maupun kesiapan organisasi. Oleh karena itu, perubahan memerlukan suatu proses pengelolaan yang sistematis agar tujuan perubahan dapat dicapai secara efektif dan berkelanjutan. Inilah yang menjadi dasar berkembangnya konsep *managing change* atau mengelola perubahan sebagai salah satu bidang penting dalam ilmu manajemen modern (Hayes, 2022).

Secara terminologis, mengelola perubahan (*managing change*) merupakan proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi seluruh aktivitas perubahan sehingga organisasi mampu berpindah dari kondisi saat ini (*current state*) menuju kondisi yang diharapkan (*future state*) dengan meminimalkan gangguan terhadap keberlangsungan organisasi. Pengelolaan perubahan tidak hanya berorientasi pada perubahan struktur organisasi atau prosedur kerja, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir (*mindset*), perilaku individu, budaya organisasi, sistem kerja, hingga kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap lingkungan eksternal (Hayes, 2022).

Pandangan tersebut sejalan dengan Burnes (2020) yang menyatakan bahwa mengelola perubahan merupakan pendekatan sistematis untuk memahami, merencanakan, mengimplementasikan, serta mempertahankan perubahan organisasi melalui keterlibatan seluruh unsur organisasi. Dengan kata lain, perubahan bukan sekadar menghasilkan kondisi baru, tetapi juga memastikan bahwa kondisi tersebut dapat diterima, dipahami, dan menjadi bagian dari praktik kerja sehari-hari.

Dalam perspektif perilaku organisasi (*organizational behavior*), mengelola perubahan juga dipandang sebagai proses memengaruhi perilaku manusia agar mampu menerima, mendukung, dan menginternalisasi perubahan. Perubahan sering kali menimbulkan ketidakpastian, kecemasan, bahkan penolakan karena individu cenderung merasa nyaman dengan kondisi yang telah dikenalnya. Oleh sebab itu, keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola aspek manusia (*people side of change*), termasuk komunikasi, motivasi, pembelajaran, pemberdayaan, dan kepemimpinan (Robbins & Judge, 2023).

Perkembangan kajian manajemen perubahan dalam dua dekade terakhir menunjukkan adanya pergeseran paradigma. Jika sebelumnya perubahan dipahami sebagai proyek yang memiliki awal dan akhir yang jelas (*episodic change*), kini banyak organisasi menghadapi perubahan yang bersifat terus-menerus (*continuous change*). Lingkungan bisnis yang semakin dinamis

menyebabkan organisasi tidak lagi cukup melakukan perubahan secara periodik, tetapi harus membangun kemampuan adaptif (*adaptive capability*) sebagai bagian dari budaya organisasi. Dengan demikian, mengelola perubahan bukan hanya mengimplementasikan suatu program perubahan, melainkan membangun kapasitas organisasi untuk terus belajar, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Burnes, 2020; By, 2020).

Konsep tersebut diperkuat oleh penelitian Armenakis dan Harris (2020) yang menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi dipengaruhi oleh tingkat kesiapan individu dan organisasi (*organizational readiness for change*). Kesiapan tersebut meliputi keyakinan bahwa perubahan memang diperlukan, keyakinan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, serta kepercayaan terhadap para pemimpin yang menginisiasi perubahan. Tanpa adanya kesiapan tersebut, berbagai program perubahan berpotensi menghadapi resistensi sehingga tujuan perubahan sulit dicapai.

Selain kesiapan organisasi, pengelolaan perubahan juga memerlukan proses komunikasi yang efektif. Penelitian Lewis (2019) menunjukkan bahwa komunikasi perubahan bukan hanya bertujuan menyampaikan informasi mengenai alasan perubahan, tetapi juga membangun pemahaman bersama, mengurangi ketidakpastian, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong partisipasi anggota organisasi. Oleh karena itu, komunikasi harus berlangsung secara terbuka, konsisten, dua arah, serta disesuaikan dengan karakteristik para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Di sisi lain, keberhasilan mengelola perubahan tidak dapat dilepaskan dari kemampuan organisasi dalam menciptakan budaya belajar (*learning culture*). Organisasi yang memiliki budaya belajar akan lebih mudah menerima ide-ide baru, melakukan evaluasi terhadap praktik kerja yang sudah tidak relevan, serta mengembangkan inovasi secara berkelanjutan. Dalam organisasi pembelajar, perubahan dipandang sebagai kesempatan untuk berkembang, bukan sebagai ancaman terhadap stabilitas organisasi (Senge, 2006). Perspektif ini

menjadi semakin relevan pada era transformasi digital, ketika organisasi dituntut untuk mengembangkan kompetensi baru dalam waktu yang relatif singkat.

Perubahan juga harus dipahami sebagai proses yang melibatkan berbagai dimensi organisasi secara simultan. Perubahan strategi tanpa diikuti perubahan budaya organisasi akan sulit menghasilkan kinerja yang diharapkan. Demikian pula, perubahan teknologi tanpa peningkatan kompetensi sumber daya manusia justru dapat menimbulkan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan perubahan harus dilakukan secara holistik dengan memperhatikan keterkaitan antara strategi, struktur, sistem, budaya, kepemimpinan, teknologi, dan sumber daya manusia (Cummings et al., 2016).

Dalam praktiknya, mengelola perubahan tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan puncak (*top management*), tetapi juga seluruh tingkatan manajemen. Manajer berperan sebagai penghubung antara kebijakan strategis organisasi dengan implementasi operasional di lapangan. Mereka bertanggung jawab menjelaskan alasan perubahan, membangun komitmen pegawai, mengatasi resistensi, memberikan dukungan, serta memastikan bahwa perubahan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kompetensi dalam mengelola perubahan telah menjadi salah satu kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap manajer pada berbagai jenis organisasi, baik sektor publik maupun sektor swasta (Hayes, 2022).

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa mengelola perubahan merupakan suatu proses manajerial yang sistematis untuk merencanakan, mengimplementasikan, mengendalikan, mengevaluasi, dan menginstitutionalisasi perubahan sehingga organisasi mampu beradaptasi secara efektif terhadap perubahan lingkungan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan perubahan tidak hanya berfokus pada perubahan sistem dan struktur organisasi, tetapi juga mencakup pengembangan manusia, pembentukan budaya organisasi yang adaptif, penguatan kepemimpinan, serta penciptaan kemampuan

organisasi untuk melakukan pembelajaran secara berkelanjutan. Dengan demikian, mengelola perubahan merupakan fondasi utama bagi organisasi dalam membangun ketahanan (*organizational resilience*) dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah lingkungan yang terus berubah.

7.1.2 Mengapa banyak program perubahan gagal ?

Keberhasilan suatu program perubahan merupakan tujuan utama yang diharapkan oleh setiap organisasi. Perubahan umumnya dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi, memperbaiki kualitas pelayanan, meningkatkan produktivitas, memperkuat daya saing, maupun menyesuaikan organisasi terhadap dinamika lingkungan yang terus berkembang. Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar inisiatif perubahan organisasi tidak mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kegagalan implementasi perubahan bahkan dilaporkan berkisar antara **60% hingga 70%**, menjadikan manajemen perubahan sebagai salah satu tantangan terbesar dalam ilmu dan praktik manajemen modern (Burnes, 2020; Errida & Lotfi, 2021).

Fenomena tingginya tingkat kegagalan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh kualitas strategi yang dirancang, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola proses implementasi perubahan secara menyeluruh. Banyak organisasi memiliki visi perubahan yang baik, namun mengalami kesulitan ketika perubahan mulai diterapkan karena muncul berbagai hambatan yang berasal dari faktor individu, kelompok, organisasi, maupun lingkungan eksternal. Oleh karena itu, memahami penyebab kegagalan perubahan menjadi langkah penting agar organisasi dapat mengantisipasi berbagai risiko sejak tahap perencanaan.

1. Resistensi terhadap Perubahan

Faktor yang paling sering dikaitkan dengan kegagalan perubahan adalah resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*). Resistensi merupakan respons individu maupun kelompok yang menolak, menghambat, atau memperlambat implementasi perubahan karena perubahan dianggap

mengancam kepentingan, kenyamanan, maupun kepastian yang telah dimiliki sebelumnya (Hayes, 2022).

Dalam perspektif psikologi organisasi, manusia secara alamiah memiliki kecenderungan mempertahankan kondisi yang telah dikenalnya (*status quo bias*). Ketika organisasi memperkenalkan sistem kerja baru, teknologi baru, struktur baru, atau kebijakan baru, pegawai sering kali menghadapi ketidakpastian mengenai peran, beban kerja, keamanan pekerjaan, maupun peluang kariernya. Ketidakpastian tersebut dapat memunculkan kecemasan, penolakan, bahkan perilaku sabotase terhadap program perubahan (Robbins & Judge, 2023).

Resistensi tidak selalu muncul dalam bentuk penolakan secara terbuka. Dalam banyak kasus, resistensi bersifat pasif, misalnya dengan menunda pekerjaan, mengurangi partisipasi, menolak mengikuti pelatihan, atau tetap menggunakan prosedur lama meskipun organisasi telah menetapkan kebijakan baru. Bentuk resistensi yang tersembunyi ini sering kali lebih sulit dideteksi dibandingkan penolakan yang bersifat eksplisit.

2. Kurangnya Komitmen dan Dukungan Kepemimpinan

Keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan organisasi. Program perubahan yang tidak memperoleh dukungan nyata dari pimpinan cenderung kehilangan arah, legitimasi, dan kepercayaan dari anggota organisasi. Kepemimpinan bukan sekadar menyetujui perubahan melalui dokumen kebijakan, tetapi juga menunjukkan keterlibatan aktif dalam mengkomunikasikan visi, menyediakan sumber daya, mengambil keputusan strategis, serta menjadi teladan dalam mengimplementasikan perubahan (Kotter, 2012).

Penelitian Errida dan Lotfi (2021) menunjukkan bahwa lemahnya dukungan manajemen puncak merupakan salah satu faktor dominan penyebab kegagalan implementasi perubahan. Pegawai cenderung mempertanyakan keseriusan organisasi apabila para pemimpinnya sendiri tidak menunjukkan konsistensi dalam menerapkan

kebijakan yang telah ditetapkan. Akibatnya, muncul persepsi bahwa perubahan hanyalah program sesaat (*temporary initiative*) yang pada akhirnya akan ditinggalkan. Selain itu, perubahan sering gagal ketika para manajer tingkat menengah (*middle managers*) tidak dilibatkan secara aktif. Padahal kelompok ini berperan sebagai penghubung antara keputusan strategis dan implementasi operasional. Ketika manajer menengah tidak memahami tujuan perubahan, mereka akan kesulitan menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan nyata di unit kerjanya.

3. Komunikasi Perubahan yang Tidak Efektif

Komunikasi merupakan elemen fundamental dalam mengelola perubahan. Banyak organisasi menganggap bahwa perubahan cukup diumumkan melalui surat edaran, rapat, atau media internal. Padahal komunikasi perubahan seharusnya merupakan proses yang berkelanjutan untuk membangun pemahaman, mengurangi ketidakpastian, serta memperoleh dukungan dari seluruh pemangku kepentingan (Lewis, 2019).

Komunikasi yang buruk menyebabkan pegawai tidak memahami alasan perubahan, manfaat yang akan diperoleh organisasi, maupun dampak perubahan terhadap pekerjaan mereka. Kekosongan informasi tersebut sering kali diisi oleh rumor, asumsi, atau informasi yang tidak akurat sehingga memperbesar resistensi terhadap perubahan.

Penelitian Stouten, Rousseau, dan De Cremer (2018) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif harus berlangsung secara dua arah (*two-way communication*). Organisasi tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan aspirasi, pertanyaan, maupun kekhawatiran yang mereka hadapi selama proses perubahan.

4. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang memengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya yang terlalu birokratis, kaku, atau berorientasi pada

stabilitas sering kali menjadi hambatan utama dalam implementasi perubahan.

Sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya pembelajaran (*learning culture*), kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan terhadap gagasan baru akan lebih mudah mengadopsi perubahan. Dalam organisasi semacam ini, kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan sebagai alasan untuk menghindari perubahan (Senge, 2006). Penelitian Burnes (2020) menegaskan bahwa perubahan yang hanya berfokus pada aspek struktural tanpa memperhatikan budaya organisasi cenderung menghasilkan perubahan yang bersifat sementara. Setelah perhatian manajemen berkurang, organisasi sering kali kembali pada kebiasaan lama (*organizational relapse*).

5. Perencanaan Perubahan yang Kurang Matang

Banyak organisasi memulai perubahan karena tekanan lingkungan atau tuntutan regulasi tanpa melakukan analisis yang komprehensif mengenai kebutuhan organisasi. Akibatnya, perubahan dilakukan secara reaktif dan tidak memiliki arah strategis yang jelas.

Perencanaan perubahan seharusnya diawali dengan identifikasi masalah, analisis pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*), analisis kesiapan organisasi (*organizational readiness*), identifikasi risiko, penyusunan sasaran yang terukur, serta penentuan indikator keberhasilan. Tanpa tahapan tersebut, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengendalikan proses implementasi maupun mengevaluasi keberhasilan perubahan (Hayes, 2022).

Selain itu, organisasi sering kali menetapkan target yang terlalu ambisius tanpa mempertimbangkan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Perubahan yang terlalu besar dalam waktu singkat dapat menyebabkan kelelahan organisasi (*change fatigue*), yaitu kondisi ketika pegawai mengalami kejenuhan akibat terlalu banyak inisiatif perubahan yang berlangsung secara bersamaan.

6. Keterbatasan Sumber Daya

Program perubahan membutuhkan investasi dalam bentuk anggaran, waktu, teknologi, informasi, maupun sumber daya manusia. Organisasi yang tidak menyediakan sumber daya secara memadai akan mengalami kesulitan dalam menjalankan berbagai aktivitas perubahan, seperti pelatihan, pengembangan sistem informasi, pendampingan pegawai, hingga evaluasi implementasi.

Keterbatasan kompetensi juga menjadi penyebab penting kegagalan perubahan. Transformasi digital, misalnya, tidak hanya membutuhkan perangkat teknologi baru, tetapi juga kemampuan pegawai untuk mengoperasikan teknologi tersebut secara efektif. Tanpa peningkatan kompetensi, perubahan teknologi justru dapat menurunkan produktivitas organisasi pada tahap awal implementasi.

7. Tidak Membangun Keberlanjutan Perubahan

Kesalahan yang sering terjadi dalam program perubahan adalah menganggap bahwa perubahan telah selesai setelah sistem baru berhasil diterapkan. Padahal keberhasilan perubahan baru dapat dikatakan tercapai apabila perilaku baru telah menjadi bagian dari budaya organisasi.

Kotter (2012) menekankan bahwa perubahan harus diinstitusionalisasikan melalui penyesuaian kebijakan, sistem penghargaan, mekanisme evaluasi kinerja, proses pengembangan SDM, dan budaya organisasi. Tanpa proses institusionalisasi tersebut, organisasi berpotensi kembali menggunakan cara kerja lama sehingga manfaat perubahan tidak dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Dalam konteks ini, evaluasi pascaimplementasi menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa perubahan menghasilkan manfaat nyata bagi organisasi. Monitoring secara berkala memungkinkan organisasi melakukan penyempurnaan terhadap berbagai kelemahan yang masih muncul selama implementasi perubahan.

Sintesis

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kegagalan program perubahan pada umumnya bukan disebabkan oleh

kesalahan konsep perubahan itu sendiri, melainkan oleh kelemahan dalam proses pengelolaannya. Resistensi pegawai, lemahnya kepemimpinan, komunikasi yang tidak efektif, budaya organisasi yang kurang adaptif, perencanaan yang tidak matang, keterbatasan sumber daya, serta kegagalan menginstitusionalisasikan perubahan merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dan dapat menghambat keberhasilan perubahan organisasi.

Dengan demikian, organisasi perlu memandang perubahan sebagai proses yang bersifat multidimensional. Keberhasilan perubahan tidak hanya memerlukan strategi yang tepat, tetapi juga kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang terbuka, partisipasi pegawai, pembelajaran organisasi, serta evaluasi berkelanjutan. Pendekatan yang komprehensif tersebut akan meningkatkan peluang organisasi untuk mewujudkan perubahan yang efektif, berkelanjutan, dan mampu menghasilkan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

7.1.3 Peran manajer sebagai *change leader*

Perubahan organisasi merupakan suatu proses yang tidak terjadi secara instan, melainkan melalui serangkaian tahapan yang saling berkaitan. Secara umum, perubahan dimulai dari munculnya kesadaran akan perlunya perubahan (*awareness*), dilanjutkan dengan tahap perencanaan (*planning*), implementasi (*implementation*), evaluasi (*evaluation*), hingga pelembagaan perubahan (*institutionalization*), yaitu menjadikan perubahan sebagai bagian dari budaya organisasi. Berbagai model perubahan, seperti model tiga tahap Lewin, model delapan langkah Kotter, maupun model ADKAR – *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, reinforcement* – pada dasarnya menggambarkan bahwa perubahan merupakan suatu siklus yang membutuhkan kepemimpinan yang konsisten pada setiap tahapannya (Burnes, 2020; Hayes, 2022). Oleh karena itu, keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh model yang digunakan, tetapi terutama oleh kemampuan para manajer dalam memimpin seluruh proses perubahan tersebut.

Dalam organisasi modern, peran manajer telah mengalami perkembangan yang signifikan. Jika pada masa lalu manajer lebih berfokus pada fungsi-fungsi administratif seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, kini mereka juga dituntut menjadi agen perubahan (*change agent*) sekaligus pemimpin perubahan (*change leader*). Perubahan yang berlangsung cepat akibat digitalisasi, globalisasi, disrupsi teknologi, maupun perubahan regulasi menuntut manajer tidak hanya mampu menjaga stabilitas organisasi, tetapi juga mampu mengarahkan organisasi menuju kondisi yang lebih adaptif dan inovatif (Robbins & Judge, 2023).

Sebagai *change leader*, manajer memiliki tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya organisasi agar mampu menerima, melaksanakan, dan mempertahankan perubahan. Tanggung jawab tersebut tidak terbatas pada penyusunan kebijakan atau pengambilan keputusan strategis, tetapi juga mencakup pembangunan komitmen, pemberdayaan pegawai, pengelolaan konflik, penyelesaian resistensi, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung perubahan (Kotter, 2012).

Berbeda dengan konsep kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada pemeliharaan stabilitas, *change leader* berupaya menciptakan kesiapan organisasi menghadapi ketidakpastian. Dengan demikian, manajer dituntut memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memengaruhi, serta membangun kepercayaan sehingga anggota organisasi bersedia bergerak menuju arah perubahan yang telah ditetapkan (Hayes, 2022).

Salah satu peran utama manajer sebagai *change leader* adalah merumuskan serta mengkomunikasikan visi perubahan. Visi memberikan gambaran mengenai kondisi masa depan yang ingin dicapai organisasi sehingga seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan perubahan.

Visi perubahan yang efektif harus mampu menjawab pertanyaan mendasar, yaitu mengapa organisasi perlu berubah, perubahan seperti apa yang akan dilakukan, serta manfaat apa yang akan diperoleh organisasi maupun pegawai setelah

perubahan berhasil dilaksanakan. Ketika visi perubahan dikomunikasikan secara jelas, pegawai akan lebih mudah memahami urgensi perubahan sehingga tingkat resistensi dapat diminimalkan (Kotter, 2012).

Penelitian Stouten, Rousseau, dan De Cremer (2018) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun narasi perubahan (*change narrative*) yang kredibel. Narasi tersebut membantu pegawai memahami hubungan antara perubahan dengan tujuan strategis organisasi sehingga meningkatkan komitmen terhadap proses perubahan.

Komunikasi merupakan instrumen utama dalam kepemimpinan perubahan. Manajer tidak hanya berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai fasilitator dialog antara organisasi dengan pegawai. Melalui komunikasi yang efektif, manajer dapat mengurangi ketidakpastian, membangun rasa percaya, serta meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses perubahan.

Komunikasi perubahan sebaiknya dilakukan secara terbuka, konsisten, berkesinambungan, dan dua arah (*two-way communication*). Pegawai perlu diberikan kesempatan untuk mengemukakan pertanyaan, menyampaikan kekhawatiran, maupun memberikan masukan terhadap kebijakan perubahan. Pendekatan partisipatif semacam ini terbukti meningkatkan penerimaan terhadap perubahan dibandingkan komunikasi yang bersifat satu arah (Lewis, 2019).

Selain aspek isi pesan, keberhasilan komunikasi juga dipengaruhi oleh keteladanan pemimpin. Pegawai cenderung lebih mempercayai tindakan nyata yang dilakukan manajer dibandingkan sekadar pernyataan formal mengenai pentingnya perubahan. Oleh karena itu, konsistensi antara perkataan dan tindakan menjadi modal penting dalam membangun kredibilitas kepemimpinan perubahan.

1. Mengelola Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi merupakan fenomena yang hampir selalu muncul dalam setiap proses perubahan. Oleh sebab itu, manajer tidak seharusnya memandang resistensi sebagai bentuk

pembangkangan, melainkan sebagai respons alami terhadap ketidakpastian.

Peran manajer adalah mengidentifikasi sumber resistensi, memahami alasan yang melatarbelakanginya, kemudian memilih strategi penanganan yang sesuai. Resistensi dapat muncul karena kurangnya informasi, kekhawatiran kehilangan posisi, perubahan beban kerja, maupun rendahnya kepercayaan terhadap pimpinan. Penanganan resistensi memerlukan kombinasi antara komunikasi, pelibatan pegawai, pelatihan, negosiasi, hingga pemberian dukungan psikologis apabila diperlukan (Hayes, 2022).

Penelitian Oreg, Bartunek, Lee, dan Do (2018) menunjukkan bahwa respons pegawai terhadap perubahan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan proses (*procedural justice*), kualitas komunikasi, serta dukungan yang diberikan oleh pimpinan. Oleh karena itu, semakin tinggi kualitas hubungan antara manajer dengan pegawai, semakin besar pula peluang keberhasilan perubahan organisasi.

Keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga pada kompetensi individu yang menjalankannya. Oleh karena itu, manajer berperan dalam memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menghadapi perubahan.

Pemberdayaan pegawai dapat dilakukan melalui berbagai bentuk, seperti pelatihan, coaching, mentoring, pembelajaran berbasis pengalaman, maupun pembentukan tim lintas fungsi. Melalui proses tersebut, pegawai tidak hanya memahami prosedur baru, tetapi juga memiliki rasa percaya diri dalam menjalankan perubahan.

Dalam konteks transformasi digital, pengembangan kompetensi menjadi semakin penting karena perubahan teknologi sering kali berlangsung lebih cepat dibandingkan kemampuan individu untuk beradaptasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengembangkan budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) agar pegawai mampu

mengikuti perkembangan lingkungan secara berkesinambungan (Senge, 2006).

Prinsip kepemimpinan yang paling efektif dalam manajemen perubahan adalah *leading by example*. Pegawai akan lebih mudah menerima perubahan apabila mereka melihat bahwa para pemimpinnya juga menjalankan perubahan tersebut secara konsisten.

Keteladanan tercermin dalam perilaku sehari-hari, seperti kesediaan menggunakan sistem baru, mematuhi prosedur yang telah diperbarui, menunjukkan keterbukaan terhadap masukan, serta bersedia belajar bersama anggota organisasi. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap perubahan, pegawai akan lebih percaya bahwa perubahan tersebut memang penting bagi masa depan organisasi.

Sebaliknya, apabila manajer hanya meminta pegawai berubah tanpa menunjukkan perubahan pada dirinya sendiri, maka kredibilitas kepemimpinan akan menurun sehingga memunculkan skeptisisme terhadap seluruh program perubahan.

Perubahan yang berhasil bukan hanya menghasilkan sistem baru, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang lebih adaptif. Dalam hal ini, manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa nilai-nilai baru benar-benar terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari anggota organisasi.

Budaya adaptif ditandai oleh keterbukaan terhadap inovasi, kolaborasi lintas fungsi, orientasi pada pembelajaran, keberanian mengambil keputusan, serta kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat. Pembentukan budaya tersebut memerlukan waktu yang relatif panjang sehingga membutuhkan komitmen kepemimpinan yang konsisten.

Burnes (2020) menegaskan bahwa pelembagaan perubahan merupakan tahap yang sering diabaikan oleh organisasi. Banyak organisasi berhasil menerapkan sistem baru, tetapi gagal mempertahankannya karena perubahan belum

menjadi bagian dari budaya organisasi. Oleh karena itu, manajer harus memastikan bahwa sistem penghargaan, evaluasi kinerja, proses pengembangan SDM, dan kebijakan organisasi mendukung perilaku baru yang diharapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa manajer memiliki posisi yang sangat strategis dalam keberhasilan manajemen perubahan. Peran tersebut tidak hanya sebagai administrator yang mengoordinasikan berbagai aktivitas organisasi, tetapi juga sebagai change leader yang mampu membangun visi perubahan, mengelola komunikasi, mengurangi resistensi, memberdayakan pegawai, memberikan keteladanan, serta membangun budaya organisasi yang adaptif. Dengan kata lain, keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan aspek strategis, struktural, dan perilaku manusia dalam satu proses perubahan yang berkesinambungan. Dalam era yang ditandai oleh perubahan yang semakin cepat dan kompleks, kemampuan manajer sebagai change leader menjadi salah satu kompetensi inti yang menentukan ketahanan (*organizational resilience*) dan keberlanjutan organisasi.

7.2 Mendiagnosis Kebutuhan Perubahan Organisasi; Ragam Pendekatan Praksis

Salah satu penyebab utama kegagalan program perubahan organisasi adalah ketidaktepatan dalam mengidentifikasi akar permasalahan. Tidak sedikit organisasi yang langsung merancang program perubahan tanpa terlebih dahulu melakukan diagnosis organisasi (*organizational diagnosis*). Akibatnya, solusi yang diterapkan sering kali hanya mengatasi gejala (*symptom*), bukan penyebab utama (*root cause*). Sebagai contoh, rendahnya produktivitas pegawai sering direspons dengan memberikan pelatihan. Padahal, penyebab sebenarnya dapat berupa sistem penghargaan yang tidak adil, budaya organisasi yang kurang kolaboratif, atau struktur kerja yang tidak efisien. Dalam kondisi tersebut, pelatihan tidak akan

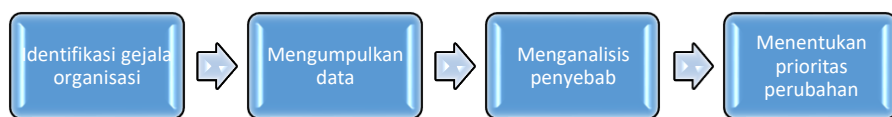
menghasilkan perubahan yang signifikan karena akar masalahnya tidak tersentuh.

Diagnosis kebutuhan perubahan merupakan tahapan awal yang menentukan keberhasilan seluruh proses manajemen perubahan. Hayes (2022) menyatakan bahwa sebelum organisasi memutuskan strategi perubahan, organisasi harus memahami kondisi aktual, faktor penyebab permasalahan, tingkat kesiapan organisasi, serta tantangan lingkungan yang dihadapi. Dengan demikian, diagnosis organisasi berfungsi sebagai dasar penyusunan strategi perubahan yang berbasis bukti (*evidence-based change management*), bukan sekadar berdasarkan intuisi pimpinan.

Dalam praktiknya, terdapat berbagai alat analisis yang dapat digunakan untuk mendiagnosis kebutuhan perubahan organisasi. Bab ini membahas empat pendekatan yang paling banyak digunakan dalam dunia akademik maupun praktik, yaitu SWOT Analysis, PESTEL Analysis, Force Field Analysis, dan Gap Analysis. Keempat alat tersebut memiliki fokus yang berbeda sehingga sebaiknya digunakan secara komplementer, bukan saling menggantikan.

7.2.1 Langkah Praktis Diagnosis Kebutuhan Perubahan

Sebelum menggunakan berbagai alat analisis, organisasi sebaiknya mengikuti tahapan diagnosis berikut.



Gambar 7.1. Tahap diagnosis dalam *change management*
(Sumber; penulis)

✓ Langkah 1. Identifikasi gejala organisasi

Contoh gejala:

- ✚ Tingkat turnover meningkat.
- ✚ Loyalitas pegawai menurun.
- ✚ Produktivitas menurun.
- ✚ Keluhan pelanggan meningkat.
- ✚ Target organisasi tidak tercapai.

Gejala **bukanlah masalah utama**, melainkan indikasi bahwa terdapat persoalan yang perlu ditelusuri lebih lanjut.

✓ **Langkah 2. Mengumpulkan data**

Data dapat diperoleh melalui:

- ✚ wawancara pimpinan;
- ✚ Focus Group Discussion (FGD);
- ✚ survei pegawai;
- ✚ observasi lapangan;
- ✚ analisis dokumen organisasi;
- ✚ data kinerja (KPI).

Cummings dan Worley (2019) menekankan bahwa kualitas diagnosis sangat bergantung pada kualitas data yang digunakan. Oleh sebab itu, penggunaan berbagai sumber data (*triangulation*) sangat dianjurkan.

✓ **Langkah 3. Menganalisis penyebab**

- ✚ Tahapan ini menggunakan alat diagnosis seperti SWOT, PESTEL, Force Field Analysis, dan Gap Analysis.

✓ **Langkah 4. Menentukan prioritas perubahan**

Tidak semua masalah harus diselesaikan sekaligus.
Gunakan matriks:

Tabel 7.1. Matriks Prioritas Perubahan

Dampak	Kemudahan Implementasi	Prioritas
Tinggi	Tinggi	Sangat Prioritas
Tinggi	Rendah	Prioritas Jangka Menengah
Rendah	Tinggi	Prioritas Pendukung
Rendah	Rendah	Ditunda

Pendekatan ini membantu organisasi memfokuskan sumber daya pada perubahan yang memberikan manfaat terbesar.

7.2.2 Diagnosis Menggunakan SWOT Analysis

SWOT merupakan salah satu alat diagnosis paling populer dalam manajemen strategis. SWOT membantu organisasi memahami kondisi internal dan eksternal sebelum menentukan strategi perubahan (Gürel & Tat, 2017).

SWOT terdiri atas empat komponen:

- ✚ **Strengths** (kekuatan)
- ✚ **Weaknesses** (kelemahan)
- ✚ **Opportunities** (peluang)
- ✚ **Threats** (ancaman)

Strength dan *Weakness* berasal dari faktor internal organisasi, sedangkan *Opportunity* dan *Threat* berasal dari lingkungan eksternal.

Langkah Praktikum

Misalkan sebuah Balai Latihan Kerja (BLK) akan melakukan transformasi digital.

✓ Langkah 1

- ✚ Identifikasi faktor internal.

Tabel 7.2. matriks SW

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
SDM instruktur kompeten	Kompetensi digital rendah
Dukungan pemerintah	Sistem administrasi manual
Sarana pelatihan memadai	Budaya kerja birokratis

✓ Langkah 2

- ✚ Identifikasi faktor eksternal.

Tabel 7.3. matriks OT

<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
AI dan LMS berkembang	Persaingan lembaga pelatihan swasta
Dukungan kebijakan digitalisasi	Perubahan kebutuhan industri

✓ Langkah 3

- ✚ Susun strategi.
Contoh:
SO Strategy

Memanfaatkan instruktur kompeten untuk mengembangkan LMS nasional.

WO Strategy

Melaksanakan pelatihan digital bagi seluruh instruktur.

ST Strategy

Mengembangkan program pelatihan berbasis industri.

WT Strategy

Menyederhanakan birokrasi agar lebih adaptif.

Melalui SWOT, organisasi tidak hanya mengetahui kondisi saat ini, tetapi juga memperoleh alternatif strategi perubahan berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal.

Selain itu, banyak juga varian SWOT yang lebih kompleks seperti TOWS dan Bobot rating.

7.2.3 Diagnosis Menggunakan PESTEL Analysis

Jika SWOT berfokus pada kondisi organisasi secara umum, maka PESTEL lebih menekankan analisis lingkungan eksternal.

Menurut Johnson et al. (2020), perubahan organisasi sering kali dipicu oleh perubahan lingkungan yang berada di luar kendali organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengidentifikasi berbagai perubahan makro yang berpotensi memengaruhi keberlangsungan organisasi.

PESTEL terdiri atas enam dimensi.

Tabel 7.4. matriks PESTEL

Faktor	Contoh
<i>Political</i>	Regulasi pemerintah
<i>Economic</i>	Inflasi, efisiensi anggaran
<i>Social</i>	Perubahan demografi tenaga kerja
<i>Technological</i>	AI, Big Data, Cloud Computing
<i>Environmental</i>	Green Organization
<i>Legal</i>	Undang-undang ketenagakerjaan

✓ **Praktikum**

Kasus:

- ✚ Organisasi pemerintah akan menerapkan pelayanan berbasis digital.
- ✚ Analisis PESTEL menghasilkan temuan berikut.

Tabel 7.5. matriks temuan PESTEL

Faktor	Hasil Diagnosis
<i>Political</i>	Mendukung digitalisasi pelayanan publik
<i>Economic</i>	Efisiensi anggaran membatasi investasi TI
<i>Social</i>	Generasi muda lebih menyukai layanan digital
<i>Technological</i>	Infrastruktur cloud tersedia
<i>Environmental</i>	Paperless office didorong pemerintah
<i>Legal</i>	Perlindungan data pribadi wajib dipenuhi

Berdasarkan hasil tersebut, organisasi dapat menyimpulkan bahwa perubahan menuju digitalisasi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis.

7.2.4 Diagnosis Menggunakan *Force Field Analysis* (Lewin)

Kurt Lewin mengembangkan *Force Field Analysis* sebagai alat untuk memahami mengapa suatu perubahan berhasil atau gagal.

Menurut Lewin, setiap perubahan dipengaruhi oleh dua kelompok kekuatan.

- *Driving Forces*
- *Restraining Forces*

Perubahan akan berhasil apabila kekuatan pendorong lebih besar daripada kekuatan penghambat (Burnes, 2020).

✓ **Praktikum**

Kasus:

- ✚ Implementasi Sistem Informasi SDM.

Driving Forces

- Dukungan pimpinan
- Regulasi pemerintah

- Efisiensi administrasi
- Kebutuhan data real-time

Restraining Forces

- Pegawai senior menolak perubahan
- Kompetensi digital rendah
- Kekhawatiran kehilangan pekerjaan
- Infrastruktur internet belum stabil

Selanjutnya setiap faktor diberi skor.

Driving

Tabel 7.6. matriks skor *driving*

Faktor	Skor
Dukungan pimpinan	5
Regulasi	4
Efisiensi	4
Data real time	3
Total	16

Restraining

Tabel 7.7. matriks skor *restraining*

Faktor	Skor
Resistensi	5
Kompetensi	4
Internet	3
Ketakutan	4
Total	16

Interpretasi:

Karena kedua kekuatan sama besar, maka perubahan berpotensi mengalami stagnasi. Strategi terbaik bukan hanya memperkuat *driving forces*, tetapi juga mengurangi *restraining forces*, misalnya melalui pelatihan, komunikasi intensif, pendampingan, dan pemberian insentif kepada pegawai (Burnes, 2020).

7.2.5 Diagnosis Menggunakan Gap Analysis

Gap Analysis bertujuan mengetahui kesenjangan antara kondisi organisasi saat ini (*current state*) dan kondisi yang ingin dicapai (*future state*).

Hayes (2022) menjelaskan bahwa perubahan pada dasarnya merupakan upaya menutup kesenjangan tersebut.

✓ **Praktikum**

Kasus:

🚦 BLK ingin menjadi Smart Training Center pada tahun 2030.

Current State

- Administrasi manual
- Pelatihan tatap muka
- Evaluasi berbasis kertas
- Belum menggunakan AI

Future State

- Administrasi digital
- Hybrid learning
- Dashboard real-time
- AI-assisted learning

Kemudian dibuat matriks.

Tabel 7.8. matriks skor *gap analysis*

Aspek	Saat Ini	Target	Gap	Program Perubahan
LMS	Tidak ada	Ada	Tinggi	Pengembangan LMS
Kompetensi Digital	Rendah	Tinggi	Tinggi	Pelatihan SDM
Dashboard	Manual	Digital	Sedang	Digitalisasi data
AI	Belum ada	Digunakan	Tinggi	Implementasi AI

Gap Analysis menghasilkan daftar prioritas perubahan yang lebih terukur sehingga organisasi dapat menyusun *roadmap* implementasi secara bertahap.

7.2.6 Mengintegrasikan Keempat Alat Diagnosis

Dalam praktiknya, organisasi sebaiknya tidak menggunakan satu alat analisis saja. Integrasi keempat pendekatan akan menghasilkan diagnosis yang lebih komprehensif.

Tabel 7.9. matriks komparasi

Alat	Pertanyaan yang Dijawab	Output
SWOT	Apa kondisi internal dan eksternal organisasi?	Strategi perubahan
PESTEL	Apa perubahan lingkungan yang memengaruhi organisasi?	Faktor eksternal strategis
Force Field Analysis	Apa yang mendorong dan menghambat perubahan?	Strategi mengelola resistensi
Gap Analysis	Apa kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan?	Prioritas program perubahan

Keempat alat tersebut saling melengkapi. SWOT memberikan gambaran posisi organisasi, PESTEL membantu memahami tekanan lingkungan eksternal, *Force Field Analysis* mengidentifikasi dinamika kekuatan yang memengaruhi implementasi perubahan, sedangkan *Gap Analysis* menerjemahkan hasil diagnosis menjadi kebutuhan perubahan yang konkret dan terukur. Oleh karena itu, organisasi yang menggunakan kombinasi keempat alat ini akan memiliki dasar yang lebih kuat dalam menyusun strategi perubahan dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan satu pendekatan.

Diagnosis kebutuhan perubahan merupakan fondasi dalam manajemen perubahan karena menentukan apakah strategi yang disusun benar-benar menjawab akar permasalahan organisasi. Proses diagnosis dimulai dengan mengidentifikasi gejala, mengumpulkan data, menganalisis penyebab, dan

menetapkan prioritas perubahan. Pendekatan SWOT membantu memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. PESTEL mengidentifikasi pengaruh lingkungan makro terhadap organisasi. Force Field Analysis menjelaskan keseimbangan antara faktor pendorong dan penghambat perubahan, sedangkan Gap Analysis mengukur kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Penggunaan keempat alat secara terpadu memungkinkan organisasi menyusun program perubahan yang lebih sistematis, berbasis data, dan memiliki peluang keberhasilan yang lebih tinggi.

***Tambahan; Analisis internal dalam diagnosis organisasi;**

- + 7's Mc Kinsey Model; mendiagnosis berdasarkan *Strategy, structure, system, shared values, skills, style, staff*
- + Leavitt Diamond Model; berdasarkan *Task, structure, technology, people*

7.3 Merancang Strategi dan Tantangan dalam Manajemen Perubahan

7.3.1 Merancang Strategi Manajemen Perubahan

Keberhasilan suatu program perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan perubahan, tetapi juga oleh kualitas strategi yang dirancang sebelum perubahan diimplementasikan. Banyak organisasi memiliki kesadaran bahwa perubahan merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindari, namun gagal menerjemahkan kebutuhan tersebut ke dalam strategi yang sistematis dan realistis. Akibatnya, perubahan berjalan tanpa arah yang jelas, kehilangan fokus pada tujuan utama, serta menghadapi berbagai hambatan yang sebenarnya dapat diantisipasi sejak tahap perencanaan. Oleh karena itu, merancang strategi manajemen perubahan merupakan tahapan fundamental yang berfungsi sebagai jembatan antara diagnosis organisasi dengan implementasi perubahan (Hayes, 2022).

Salah satu konsep strategi dalam memformulasikan perubahan di organisasi adalah model Beckhard-Harris, yang bisa juga dijalankan dengan pendekatan kualitatif maupun survey (kuantitatif). Rumus formula perubahan ala Beckhard -

Harris adalah $C=(D \times V \times FS) > R$, dimana C harus lebih daripada R (apabila perubahan ingin terjadi).

$$C = (D \times V \times FS) > R$$

C: Perubahan yg terjadi

D: Tingkat ketidakpuasan thd status quo;

V: Visi yg ditawarkan (penglihatan);

FS: Langkah pertama melakukan perubahan (langkah praktis pertama)

R: Penolakan thd perubahan (resistance)



Gambar 7.2. Strategi formula perubahan Beckhard-Harris (Sumber; diolah penulis)

- **C (Change)** ; Terimplementasinya Diversity, Equity, Inclusion (DEI) di Organisasi
- **D (Dissatisfaction):** Karyawan merasa tidak dihargai karena bias gender atau etnis.
- **V (Vision):** Visi perusahaan adalah menjadi tempat kerja yang adil dan inklusif.
- **FS (First Steps):** Pelatihan unconscious bias (bias tidak sadar) dimulai bulan depan dan ada audit DEI internal.
- **R (Resistance):** Beberapa pimpinan senior skeptis dan menganggap ini tren semata.

Kesimpulan; Hasil analisis melalui observasi dan wawancara triangulasi secara nonformal kepada beberapa pihak; Resistensi cukup besar, sehingga perubahan tidak terjadi

Gambar 7.3. Studi kasus DEI di tempat kerja, menggunakan formula Beckhard-Harris (Sumber; diolah penulis)

Strategi perubahan pada hakikatnya merupakan serangkaian keputusan terintegrasi mengenai bagaimana organisasi berpindah dari kondisi saat ini (*current state*) menuju kondisi yang diharapkan (*future state*). Strategi tersebut mencakup penetapan visi perubahan, tujuan yang ingin dicapai, tahapan implementasi, alokasi sumber daya, mekanisme komunikasi, hingga sistem evaluasi yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perubahan. Dengan demikian, strategi perubahan tidak hanya menjelaskan apa yang akan diubah, tetapi juga bagaimana perubahan tersebut akan dilakukan, siapa yang

bertanggung jawab, kapan perubahan dilaksanakan, serta bagaimana organisasi mengatasi berbagai risiko yang mungkin muncul selama proses implementasi (Burnes, 2020).

Langkah pertama dalam merancang strategi perubahan adalah membangun visi perubahan (*change vision*) yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Visi perubahan menggambarkan kondisi masa depan yang ingin diwujudkan melalui proses perubahan. Visi yang efektif harus mampu memberikan arah, membangun optimisme, serta menjadi sumber motivasi bagi seluruh pemangku kepentingan. Kotter (2012) menegaskan bahwa salah satu penyebab utama kegagalan perubahan adalah tidak adanya visi yang mampu menyatukan energi organisasi menuju tujuan yang sama. Oleh karena itu, visi perubahan harus dikomunikasikan secara konsisten agar seluruh pegawai memahami mengapa perubahan diperlukan dan manfaat apa yang akan diperoleh apabila perubahan berhasil dilaksanakan.

Selain visi, strategi perubahan harus diterjemahkan ke dalam tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas. Penetapan tujuan yang terlalu umum sering kali menyulitkan organisasi dalam mengukur keberhasilan perubahan. Sebagai contoh, tujuan berupa "*meningkatkan kualitas pelayanan*" akan lebih bermakna apabila diterjemahkan menjadi indikator yang dapat diukur, seperti peningkatan indeks kepuasan pelanggan, penurunan waktu pelayanan, atau peningkatan produktivitas pegawai dalam periode tertentu. Penetapan indikator semacam ini memungkinkan organisasi melakukan evaluasi secara objektif terhadap hasil perubahan yang telah dilakukan.

Strategi perubahan juga memerlukan penyusunan *roadmap* sebagai panduan implementasi. *Roadmap* menggambarkan urutan kegiatan, tahapan waktu, target capaian, serta keterkaitan antaraktivitas perubahan. Keberadaan *roadmap* membantu organisasi menghindari perubahan yang dilakukan secara sporadis dan tidak terkoordinasi. Dalam praktiknya, organisasi sering kali membagi perubahan ke dalam beberapa fase agar proses implementasi berlangsung lebih

realistis. Pendekatan bertahap memungkinkan organisasi memperoleh *quick wins* yang dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap keberhasilan program perubahan sekaligus memberikan ruang untuk melakukan penyempurnaan apabila ditemukan kendala pada tahap awal implementasi (Hayes, 2022).

Aspek lain yang tidak kalah penting dalam strategi perubahan adalah pemilihan pendekatan implementasi yang sesuai dengan karakteristik organisasi. Tidak semua perubahan harus dilakukan secara revolusioner atau menyeluruh dalam waktu yang singkat. Pada organisasi dengan budaya yang relatif stabil dan birokratis, pendekatan perubahan bertahap (*incremental change*) sering kali lebih efektif dibandingkan perubahan yang bersifat radikal. Sebaliknya, organisasi yang menghadapi disrupsi teknologi atau tekanan persaingan yang tinggi mungkin memerlukan perubahan transformasional (*transformational change*) yang mampu mengubah model bisnis, struktur organisasi, maupun budaya kerja secara mendasar. Dalam beberapa tahun terakhir, berkembang pula konsep *agile change management* yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi lintas fungsi, serta kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian secara cepat terhadap perubahan lingkungan (Rigby et al., 2020).

Keberhasilan strategi perubahan juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi serta melibatkan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Setiap perubahan akan memengaruhi kelompok yang berbeda-beda, baik pegawai, pelanggan, mitra kerja, regulator, maupun masyarakat. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholder mapping*) untuk mengetahui tingkat pengaruh (*power*) dan tingkat kepentingan (*interest*) masing-masing pihak terhadap program perubahan. Pemetaan tersebut membantu organisasi menentukan strategi komunikasi dan pelibatan yang tepat sehingga dukungan terhadap perubahan dapat dibangun sejak tahap awal. Penelitian Stouten, Rousseau, dan De Cremer (2018) menunjukkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan secara aktif mampu meningkatkan rasa memiliki (*ownership*) terhadap perubahan

dan secara signifikan mengurangi resistensi selama implementasi.

Di samping itu, strategi komunikasi merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari strategi perubahan. Komunikasi bukan hanya berfungsi menyampaikan informasi mengenai perubahan, tetapi juga membangun pemahaman, mengurangi ketidakpastian, serta memperkuat kepercayaan terhadap organisasi. Lewis (2019) menekankan bahwa komunikasi perubahan harus bersifat berkelanjutan, transparan, dan dua arah. Pegawai tidak hanya membutuhkan penjelasan mengenai apa yang akan berubah, tetapi juga memerlukan ruang untuk menyampaikan aspirasi, kekhawatiran, dan masukan terhadap proses perubahan. Komunikasi yang efektif memungkinkan organisasi membangun hubungan yang lebih partisipatif sehingga perubahan tidak lagi dipandang sebagai kebijakan sepihak dari pimpinan, melainkan sebagai proses bersama untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam era transformasi digital, strategi perubahan juga harus memperhatikan aspek pengembangan sumber daya manusia. Perubahan teknologi tidak akan memberikan manfaat apabila tidak diikuti oleh peningkatan kompetensi pegawai. Oleh sebab itu, strategi perubahan perlu memasukkan program pelatihan, *coaching*, *mentoring*, maupun pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian integral dari implementasi perubahan. Organisasi yang berorientasi pada pembelajaran (*learning organization*) cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan karena memiliki budaya yang mendukung inovasi, berbagi pengetahuan, dan pengembangan kompetensi secara terus-menerus (Senge, 2006).

Akhirnya, strategi perubahan harus bersifat adaptif. Lingkungan organisasi terus berubah, sehingga strategi yang disusun pada awal program perubahan tidak selalu relevan sepanjang proses implementasi. Organisasi perlu melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk menilai efektivitas strategi yang telah diterapkan. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan penyesuaian (*strategic adjustment*) terhadap kebijakan, metode implementasi, maupun

alokasi sumber daya. Dengan demikian, strategi perubahan bukan merupakan dokumen yang bersifat statis, tetapi menjadi instrumen manajerial yang berkembang mengikuti dinamika organisasi dan lingkungannya.

Dengan demikian, merancang strategi manajemen perubahan merupakan proses yang mengintegrasikan hasil diagnosis organisasi, visi perubahan, tujuan strategis, *roadmap* implementasi, pelibatan pemangku kepentingan, strategi komunikasi, pengembangan sumber daya manusia, serta mekanisme evaluasi ke dalam suatu kerangka kerja yang sistematis. Strategi yang dirancang secara matang akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan, meminimalkan risiko kegagalan, serta memastikan bahwa perubahan memberikan nilai tambah yang berkelanjutan bagi organisasi dan seluruh pemangku kepentingannya.

7.3.2 Tantangan dalam Manajemen Perubahan

Meskipun organisasi telah merancang strategi perubahan secara sistematis, keberhasilan implementasi perubahan tetap tidak dapat dijamin sepenuhnya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tantangan terbesar dalam manajemen perubahan bukan terletak pada penyusunan strategi, melainkan pada proses menerjemahkan strategi tersebut menjadi tindakan nyata yang diterima dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini disebabkan karena perubahan pada dasarnya merupakan proses sosial yang melibatkan manusia dengan berbagai kepentingan, nilai, pengalaman, dan persepsi yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, perubahan hampir selalu diikuti oleh dinamika yang kompleks serta berbagai tantangan yang memerlukan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang memadai (Errida & Lotfi, 2021).

Salah satu tantangan yang paling dominan adalah resistensi terhadap perubahan. Resistensi merupakan respons alamiah ketika individu menghadapi situasi yang mengubah rutinitas, peran, maupun kepastian yang selama ini mereka miliki. Dalam banyak kasus, pegawai tidak menolak perubahan

karena perubahan itu sendiri, tetapi karena mereka merasa tidak memperoleh informasi yang memadai mengenai alasan perubahan, manfaat yang akan diperoleh, maupun konsekuensi yang akan mereka hadapi. Ketidakjelasan tersebut memunculkan kecemasan, ketidakpercayaan, bahkan penolakan terhadap program perubahan. Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa resistensi dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari penolakan terbuka, penurunan motivasi kerja, hingga perilaku pasif seperti menunda pelaksanaan kebijakan baru atau tetap mempertahankan prosedur lama.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan budaya organisasi. Budaya merupakan sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang telah berkembang dalam organisasi selama bertahun-tahun. Budaya yang terlalu birokratis, berorientasi pada status quo, serta kurang mendukung inovasi sering kali menjadi penghambat utama perubahan. Pegawai yang terbiasa bekerja dengan pola tertentu cenderung merasa nyaman dengan kondisi yang telah ada sehingga perubahan dipandang sebagai ancaman terhadap stabilitas organisasi. Burnes (2020) menegaskan bahwa perubahan yang hanya mengubah struktur atau prosedur tanpa diikuti perubahan budaya organisasi cenderung bersifat sementara karena anggota organisasi akan kembali pada kebiasaan lama setelah perhatian terhadap program perubahan berkurang.

Selain budaya organisasi, kualitas kepemimpinan juga menjadi faktor yang sangat menentukan. Perubahan memerlukan pemimpin yang mampu membangun visi, memberikan arah, serta mempertahankan komitmen organisasi dalam jangka panjang. Tantangan sering muncul ketika pimpinan tidak menunjukkan konsistensi antara kebijakan yang ditetapkan dengan perilaku yang ditampilkan. Pergantian pimpinan, konflik kepentingan, maupun lemahnya dukungan manajemen puncak dapat mengurangi legitimasi program perubahan dan menurunkan kepercayaan pegawai terhadap arah organisasi. Dalam kondisi seperti ini, perubahan mudah kehilangan momentum karena tidak ada figur yang secara konsisten

menggerakkan organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan (Kotter, 2012).

Perubahan juga menghadapi tantangan dalam aspek komunikasi. Informasi yang tidak lengkap, komunikasi yang bersifat satu arah, serta keterlambatan penyampaian informasi sering kali memunculkan rumor yang berkembang lebih cepat dibandingkan informasi resmi organisasi. Akibatnya, pegawai membangun persepsi berdasarkan asumsi, bukan berdasarkan fakta. Lewis (2019) menekankan bahwa komunikasi perubahan harus dipandang sebagai proses membangun dialog, bukan sekadar menyampaikan kebijakan. Organisasi yang memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat dan memperoleh umpan balik cenderung memiliki tingkat penerimaan perubahan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang menerapkan komunikasi secara top-down.

Di samping itu, keterbatasan sumber daya juga menjadi tantangan yang tidak dapat diabaikan. Banyak organisasi memiliki strategi perubahan yang baik, tetapi tidak didukung oleh anggaran, teknologi, maupun kompetensi sumber daya manusia yang memadai. Transformasi digital, misalnya, tidak hanya membutuhkan investasi pada infrastruktur teknologi, tetapi juga memerlukan peningkatan kemampuan pegawai agar mampu memanfaatkan teknologi tersebut secara efektif. Tanpa dukungan pelatihan dan pengembangan kompetensi, investasi teknologi justru berpotensi menimbulkan inefisiensi serta meningkatkan resistensi terhadap perubahan.

Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian para peneliti juga tertuju pada fenomena *change fatigue*, yaitu kondisi ketika individu mengalami kelelahan psikologis akibat terlalu banyak program perubahan yang dilaksanakan secara bersamaan. Organisasi modern sering kali menghadapi tuntutan untuk melakukan transformasi digital, restrukturisasi organisasi, perubahan budaya kerja, serta penyesuaian regulasi dalam waktu yang relatif singkat. Kondisi tersebut menyebabkan pegawai mengalami penurunan motivasi, kejenuhan, bahkan kehilangan kepercayaan terhadap efektivitas perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa *change fatigue* dapat

menurunkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan pegawai apabila tidak dikelola dengan baik (Stouten et al., 2018).

Tantangan lain yang semakin relevan adalah disrupsi teknologi dan ketidakpastian lingkungan eksternal. Perkembangan kecerdasan artifisial (*artificial intelligence*), otomatisasi, analitik data, serta model kerja digital mengubah cara organisasi menjalankan aktivitasnya. Perubahan teknologi berlangsung jauh lebih cepat dibandingkan kemampuan sebagian organisasi untuk beradaptasi. Akibatnya, organisasi harus menghadapi dua tantangan sekaligus, yaitu melakukan transformasi teknologi dan memastikan bahwa sumber daya manusianya mampu mengikuti perubahan tersebut. Dalam konteks ini, organisasi dituntut membangun kapasitas pembelajaran yang berkelanjutan agar mampu merespons perubahan lingkungan secara lebih adaptif.

Menghadapi berbagai tantangan tersebut, organisasi perlu mengembangkan pendekatan manajemen perubahan yang bersifat partisipatif dan berorientasi pada pembelajaran. Perubahan tidak lagi dipandang sebagai proyek yang memiliki titik awal dan akhir yang jelas, tetapi sebagai kemampuan organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan melakukan penyempurnaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan yang inklusif, komunikasi yang terbuka, pemberdayaan pegawai, evaluasi yang berkesinambungan, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi merupakan faktor-faktor yang memungkinkan organisasi mempertahankan keberhasilan perubahan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, tantangan dalam manajemen perubahan tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikelola melalui strategi yang tepat. Organisasi yang mampu mengintegrasikan aspek teknis perubahan dengan pengelolaan perilaku manusia akan memiliki peluang yang lebih besar untuk mewujudkan perubahan yang efektif, meningkatkan ketahanan organisasi (*organizational resilience*), serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah lingkungan yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2020). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 20(2), 87–107. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755349>
- Burnes, B. (2020). *Managing change* (8th ed.). Pearson.
- By, R. T. (2020). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 20(2), 93–109. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.
- Cummings, T. G., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hayes, J. (2022). *The Theory and Practice of Change Management* (6th ed.). Red Globe Press.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.
- Lewis, L. K. (2019). *Organizational change: Creating change*

- through strategic communication* (2nd ed.). Wiley.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020). *Embracing Agile*. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

BIODATA PENULIS



Dr. Sutianingsih, S.E., M.M

Wakil Rektor I

Universitas Sains Teknologi Ekonomi Digital Indonesia

Penulis lahir di Nganjuk, 02 Mei 1972. Menyelesaikan pendidikan SMA Negeri Nganjuk lulus tahun 1991. Tahun 2022-2026 sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Manajemen, S2 pada program Pascasarjana Magister Manajemen, dan S3 program studi Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jabatan akademik Lektor Kepala. Bersertifikasi sebagai dosen sejak tahun 2011, memiliki beberapa kompetensi dalam bidang Human Capital, Metodologi Pelatihan, Kualifikasi 5 Kewirausahaan Industri, telah memiliki sertifikat kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Selain sebagai dosen penulis juga sebagai Asesor BNSP, Mengajar mata kuliah Manajemen SDM, Manajemen Kinerja, Manajemen Pemasaran, Riset Pemasaran, Seminar Manajemen, Perilaku Keorganisasian, Pengantar Bisnis, Kewirausahaan, dan Metodologi Penelitian.

Penulis aktif pada beberapa organisasi profesi yakni: Pengurus Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) Koordinator Surakarta, Sekretaris I Perkumpulan Dosen dan Ahli Republik Indonesia (ADRI) DPD Jawa Tengah, Pengurus DPP ADRI, Pengurus Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Surakarta,

Pengurus Asosiasi Ilmu Manajemen Indonesia (AIMI), Pengurus Asosiasi Pengusaha Sahabat Anak Indonesia (APSAI) Kota Surakarta, Pendiri sekaligus Ketua II Aliansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Swasta Indonesia (AFEBSI) DPD Jateng, aktif dalam kegiatan Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta (APTISI) wilayah VI. Wakil Ketua DPP Bidang Organisasi Ikatan Dosen Ekonomi Akuntansi dan Bisnis Indonesia (IDEABI)

Penulis juga aktif pada organisasi internasional yang bergerak dalam bidang sosial kemanusiaan yakni menjabat sebagai Bendahara, Sekretaris, BOD dan Presiden Lions Club Solo Putri. Sebagai Board of Director dan inisiator berdirinya organisasi internasional Lions Club Solo Raya. Aktif pada kegiatan keagamaan pada pesantren Gunung Jati, Gunung Kidul Yogyakarta.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Roosganda Elizabeth, M.Si., MS.PNLP.
BRIN

Google Scholar : roosimanru@yahoo.com ;
roosimanru@gmail.com

Orcid : 0000-0003-4137-1731

SCOPUS ID : 57218812768

SINTA ID : 6671403

Penulis, berkarya nyata sebagai fungsionalis peneliti ASN – Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) di bidang Pemberdayaan dan Inovasi Kompetensi SDM, Kelembagaan, Sosial Ekonomi Manajemen Bisnis dan Agribisnis, Ekonomi Khusus, Kerakyatan dan Kreatif, Pengabdian Masyarakat, Founder Start Up, Dewan Komisaris Perkebunan Swasta Nasional, Mitra Bestari, Reviewer, dan Editor anggota Tim Dewan Redaksi dan Editorial Board beberapa publikasi dan jurnal. Aktif menulis ±700an karya tulis ilmiah (KTI) di berbagai publikasi nasional dan internasional; berkarya nyata sebagai fungsionalis dan pengurus aktif di beberapa organisasi dan profesi ilmiah. Ber-orientasi sektor publik dengan menyelaraskan keberpihakan dan pendampingan. Pembimbing Mahasiswa agar mampu menyelesaikan tugas akhir, skripsi, tesis, desertasi berkualitas dan sempurna agar segera mampu memanfaatkan keilmuannya di masyarakat dan lingkungan luas dengan kompetensi, qualified, bernilai jual tinggi dan bertanggungjawab serta ber-ahlak, ber-

attitude, menjunjung tinggi dan komit melaksanakan etika dan norma empati, simpati dan toleransi dalam bermasyarakat yang majemuk dan beragam, untuk dan supaya mampu menuliskan, mendiseminasikan, mensosialisasikan dan menyebarluaskan hasil karya nyata mereka kepada masyarakat luas (nasional dan internasional) melalui karya tulis ilmiah, artikel, deskripsi dan statement ilmiah dan populer yang kompeten, bertanggungjawab, bermanfaat tinggi dan luas.

BIODATA PENULIS



Febryantahanuji, S.Kom., M.Kom., M.Si.

Dosen Program Studi Sistem Informasi
Fakultas Akademik Universitas Sains dan Teknologi Komputer

Penulis merupakan dosen bidang ilmu Manajemen dengan kepakaran pada Manajemen Sumber Daya Manusia Digital. Fokus akademik dan profesionalnya mencakup pengelolaan sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi digital, pengembangan kompetensi digital, pemanfaatan teknologi dalam manajemen SDM, serta penerapan pendekatan manajemen berbasis teknologi dalam organisasi.

Dalam perjalanan akademiknya, Penulis memiliki latar belakang pendidikan yang bersifat multidisipliner, yang memadukan bidang komputer, manajemen sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Ia meraih Gelar Sarjana Komputer (S.Kom.) dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer. Selanjutnya, ia menyelesaikan Magister Manajemen (M.Si.) bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di STIE Dharma Putra. Untuk memperkuat kompetensi di bidang teknologi dan sistem informasi, ia juga meraih Magister Komputer (M.Kom.) dari Universitas Kristen Satya Wacana.

Kombinasi keilmuan manajemen dan teknologi tersebut menjadi landasan dalam pengembangan keahliannya pada

bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Digital. Dalam kegiatan akademik, penelitian, dan pengembangan keilmuan, ia memiliki perhatian pada bagaimana teknologi digital dapat mendukung pengelolaan SDM yang lebih efektif, efisien, adaptif, dan berbasis data.

Melalui buku yang ditulisnya, Penulis berupaya memberikan kontribusi bagi mahasiswa, akademisi, praktisi manajemen, serta pembaca yang ingin memahami perkembangan manajemen sumber daya manusia dalam konteks transformasi digital. Ia meyakini bahwa penguasaan konsep manajemen dan pemahaman teknologi perlu berjalan secara beriringan untuk menjawab kebutuhan organisasi di era digital.

BIODATA PENULIS



Sulmiah, S.Pd., M.A.P

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum
Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Ujung Pandang pada tanggal 26 Februari 1984, merupakan anak keempat dari pasangan Dr. H. Ahmad Mappaenre, M.Si, dan Hj. Syarlina. Menyelesaikan pendidikan S1 di Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar dan melanjutkan pendidikan S2 di Program Magister Administrasi Publik di Universitas Padjadjaran Bandung. Karier akademiknya dimulai sebagai dosen luar biasa di Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar sejak tahun 2013 hingga 2019. Pada tahun 2019, resmi diangkat sebagai dosen tetap di program studi yang sama. Selain mengajar, Penulis aktif menulis di berbagai jurnal ilmiah, serta kerap menjadi pembicara dalam seminar nasional maupun internasional. Beberapa karya bukunya meliputi *Pengetahuan dan Aplikasi Komputer, Statistik Sosial, Peningkatan Kualitas Kinerja Pelayanan Publik*, dan juga berkontribusi dalam book chapter.

BIODATA PENULIS



Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M

Dosen Program Studi Manajemen

Universitas Sembilanbelas November Kolaka

Penulis lahir di Wawonggole Kabupaten Konawe Sulawesi Tenggara, pada tanggal 27 Februari Mei 1985. Penulis meraih gelar S1 di Program Studi Manajemen Sumberdaya Perairan di Universitas Haluoleo pada tahun 2009, S2 di Sekolah Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Universitas Nasional Jakarta Pada Tahun 2012, dan S3 di Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2017.

Penulis mulai sebagai dosen pada tahun 2014 pada Universitas Lakidende sebagai dosen tidak tetap, dan pada tahun 2017 sebagai dosen Sekolah Tinggi Ekonomi Enam-Enam Kendari, dan pada tahun 2019 terangkat sebagai dosen pegawai negeri sipil di Universitas Sembilanbelas November Kolaka. Buku-Buku terbitan penulis bersama dengan penulis lainnya diantaranya *Upah Minimum Wage dan Social Security*, *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Penulisan Karya Ilmiah*, *Manajemen Sumberdaya Manusia* dan berbagai *book chapter* dengan topik manajemen, manajemen sumberdaya manusia, manajemen kinerja dan kewirausahaan. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: almansyah.jka@gmail.com

BIODATA PENULIS



Listiyani Dewi Hartika, S.Psi., M.Psi., Psikolog.

Dosen Program Studi Psikologi

Fakultas Kesehatan dan Sains Universitas Dhyana Pura Bali

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Psikologi Fakultas Kesehatan dan Sains Universitas Dhyana Pura Bali. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Psikologi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Psikologi, Profesi Psikolog di Fakultas Psikologi Universitas Surabaya.

Penulis aktif meneliti dalam bidang psikologi industri dan organisasi serta bidang yang berkaitan dengan psikologi komunitas. Latar belakang akademik yang kuat di bidang psikologi membentuk pendekatannya yang holistik dalam menelaah isu-isu kontemporer, khususnya dalam kajian psikologi industri, pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi, serta interaksi sosial. Selain menulis dan mengajar, ia juga sering menjadi narasumber dalam seminar ilmiah, pelatihan pengembangan diri, dan kegiatan pengabdian masyarakat. Melalui karya-karya tulis ilmiah seperti book chapter ini, Penulis terus berupaya menyumbangkan pemikiran kritis dan reflektif terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan praktik psikologi di Indonesia. Penulis dapat dihubungi di email: listiyanidewihartika@undhirabali.ac.id.

BIODATA PENULIS



Don Gusti Rao

Dosen Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia
Politeknik Ketenagakerjaan – Kemnaker RI

Penulis lahir di Medan - Sumatera Utara, menempuh pendidikan Strata 1 dan 2 di FISIP Universitas Nasional (UNAS) Jakarta, Strata 3 di Prodi Ilmu Manajemen – konsentrasi SDM – Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi di Jakarta, saat ini terdaftar sebagai dosen tetap di Politeknik Ketenagakerjaan – Kemnaker RI.

Ia aktif menulis di beberapa media daring maupun luring, berbagai buku & jurnal penelitian eks jurnalis ini dapat dilihat di akun *scholar* & SINTA-nya.

Don dapat disapa untuk berkorespondensi di doni_rao@rocketmail.com atau dongusti@polteknaker.ac.id