



MANAJEMEN PERUBAHAN DI ERA GLOBALISASI



Hendra Halim, Dadan Zulkifli, Yeane Koyongian
Novie P. Sibilang, Virza Hadrianti, Lilly Linne Kainde
Angga Hendharsa, Lefrand Sermon Pasuhuk
Ricola Dewi Rawa, Arweni

MANAJEMEN PERUBAHAN DI ERA GLOBALISASI



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Tentang diperhaluskannya Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi

Pendataan Perihal Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 akan berlaku sebagai:

- penggunaan tujuan sebagian Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk kepentingan pemenuhan sosial yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi sosial;
- Penggunaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan penelitian dan/atau pengajaran;
- Penggunaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, keolah ragaan dan/atau program yang tidak dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- penggunaan untuk kepentingan penelitian dan/atau pengembangan ilmu pengetahuan yang menggunakan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser, Pemegang, atau Lembaga Pemegang.

Sanksi Pidana Pasal 113

- Setiap Orang yang dengan sengaja hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h atau Pengumuman Swasta Komersial sebagaimana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah);
- Setiap Orang yang dengan sengaja hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf c, dan/atau huruf g atau Pengumuman Swasta Komersial sebagaimana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah);

Manajemen Perubahan di Era Globalisasi

Hendra Halim, Dadan Zulkifli, Yeane Koyongian
Novie P. Sibilang, Virza Hadrianti, Lilly Linne Kainde
Angga Hendharsa, Lefrand Sermon Pasuhuk
Ricola Dewi Rawa, Arweni



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Manajemen Perubahan di Era Globalisasi

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2025

Penulis:

Hendra Halim, Dadan Zulkifli, Yeane Koyongian
Novie P. Sibilang, Virza Hadrianti, Lilly Linne Kainde
Angga Hendharsa, Lefrand Sermon Pasuhuk
Ricola Dewi Rawa, Arweni

Editor: Iko Mart Nadeak

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0813-9680-7167

IKAPI: 044/SUT/2021

Hendra Halim., dkk.

Manajemen Perubahan di Era Globalisasi

Yayasan Kita Menulis, 2025

xii; 166 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-113-698-5

Cetakan 1, Februari 2025

- I. Manajemen Perubahan di Era Globalisasi
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala, Tuhan yang Maha Esa, yang telah memberikan segala nikmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada junjungan kita, Nabi Muhammad Shalallahu 'Alaihi Wasallam, beserta keluarga, sahabat, dan umat beliau yang setia hingga akhir zaman. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai Manajemen Perubahan di Era Globalisasi, sebuah topik yang semakin relevan di dunia yang terus berubah dengan cepat. Globalisasi, teknologi, dinamika pasar, dan kebutuhan konsumen yang terus berkembang menuntut setiap organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan agar tetap bertahan dan berkembang.

Dalam buku ini, kami membahas berbagai aspek penting yang terkait dengan manajemen perubahan, mulai dari teori dan model yang mendasari, hingga strategi-strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi dalam menghadapi tantangan globalisasi. Setiap bab dalam buku ini dirancang untuk memberikan wawasan yang komprehensif dan praktis bagi pembaca yang ingin memahami dan mengimplementasikan manajemen perubahan secara efektif. Bab pertama membahas Pendahuluan Manajemen Perubahan, yang akan memberikan dasar pemahaman tentang pentingnya perubahan dalam konteks organisasi. Selanjutnya, buku ini menyajikan berbagai teori dan model manajemen perubahan yang telah banyak dibahas dalam literatur ilmiah, serta penerapannya dalam konteks nyata. Kami juga mengulas faktor-faktor pendorong dan penghambat perubahan yang sering kali ditemui oleh banyak organisasi, serta bagaimana strategi-strategi yang tepat dapat digunakan untuk mengatasi hambatan tersebut.

Pentingnya peran kepemimpinan dalam memandu perubahan juga tidak kalah pentingnya, dan oleh karena itu kami memasukkan bab khusus yang membahas tentang Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan. Selain itu, kami juga membahas dinamika Budaya Organisasi

yang memainkan peran besar dalam keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan. Komunikasi yang efektif dalam proses perubahan juga mendapat perhatian, karena hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami dan mendukung perubahan yang sedang berlangsung. Tidak dapat dipungkiri bahwa teknologi telah menjadi salah satu pendorong utama dalam perubahan organisasi, dan oleh karena itu kami menambahkan bab mengenai Teknologi dan Perubahan Organisasi untuk menggali lebih dalam bagaimana teknologi mempengaruhi cara organisasi beroperasi di era digital ini.

Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para praktisi manajemen, akademisi, serta siapa pun yang tertarik untuk memahami lebih dalam tentang bagaimana organisasi dapat berhasil mengelola perubahan di tengah tantangan globalisasi yang terus berkembang. Buku ini juga bertujuan untuk memberikan perspektif baru dalam mengelola perubahan secara proaktif, dengan menghadirkan teori-teori yang telah terbukti efektif serta studi kasus yang relevan. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca, dan menjadi sumber inspirasi dalam menghadapi perubahan yang semakin pesat di era globalisasi ini.

Banda Aceh, 19 Januari 2025

Tim Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi

Bab 1 Pengantar Manajemen Perubahan

1.1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan	1
1.1.1 Pengertian dan Definisi Manajemen Perubahan	2
1.1.2 Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Perubahan	3
1.1.3 Pentingnya Manajemen Perubahan	3
1.1.4 Perbedaan Manajemen Perubahan dan Manajemen Tradisional ...	4
1.2 Faktor Pemicu Perubahan di Era Globalisasi	5
1.2.1 Globalisasi Ekonomi dan Teknologi	5
1.2.2 Dinamika Pasar dan Kebutuhan Konsumen	6
1.2.3 Peran Regulasi Internasional dan Kebijakan Lokal	7
1.2.4 Revolusi Digital sebagai Motor Perubahan	7
1.3 Tantangan dan Peluang dalam Manajemen Perubahan	8
1.3.1 Resistensi Terhadap Perubahan	9
1.3.2 Dinamika Organisasi Internal	10
1.3.3 Ketidakpastian dan Krisis Global	11
1.3.4 Peluang untuk Inovasi dan Adaptasi	11
1.4 Pentingnya Manajemen Perubahan yang Proaktif	12
1.4.1 Konsekuensi Kegagalan Mengelola Perubahan	13
1.4.2 Perencanaan yang Visioner	14
1.4.3 Strategi Mengantisipasi Perubahan	14
1.4.4 Contoh Keberhasilan Organisasi	15

Bab 2 Teori dan Model Manajemen Perubahan

2.1 Pendahuluan	17
2.2 Teori Manajemen Perubahan	20
2.2.1 Relevansi Teori Manajemen Perubahan	20
2.2.2 Konsep Dasar Perubahan	22
2.3 Model Perubahan	27
2.3.1 Model-Model Perubahan	27
2.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perubahan	33

Bab 3 Perubahan dalam Konteks Globalisasi

3.1 Pendahuluan	37
3.2 Konsep Globalisasi.....	38
3.3 Dampak Perubahan Globalisasi terhadap Ekonomi	41
3.4 Perubahan Sosial dan Budaya	46
3.5 Tantangan Globalisasi	47

Bab 4 Faktor Pendorong dan Penghambat Perubahan

4.1 Faktor Pendorong Perubahan	51
4.1.1 Perkembangan Teknologi Teknologi.....	52
4.1.2 Globalisasi Ekonomi	54
4.1.3 Perubahan Sosial dan Demografi	55
4.1.4 Tekanan Kompetitif.....	57
4.1.5 Perubahan Regulasi	57
4.2 Faktor Penghambat Perubahan.....	58
4.2.1 Resistensi terhadap Perubahan	58
4.2.2 Kurangnya Sumber Daya.....	59
4.2.3 Budaya Organisasi yang Kaku	60
4.2.4 Kompleksitas Struktur Organisasi.....	61
4.2.5 Kurangnya Kepemimpinan yang Visioner	62
4.3 Strategi Mengatasi Hambatan dan Memanfaatkan Pendorong Perubahan	62

Bab 5 Strategi Manajemen Perubahan

5.1 Manajemen Perubahan.....	65
5.2 Definisi Perubahan dan Manajemen Perubahan	67
5.2.1 Pengertian Perubahan.....	67
5.2.2 Definisi Manajemen	70
5.2.3 Batasan Manajemen Perubahan	72
5.2.4 Aspek Strategis yang Perlu Diubah.....	74
5.2.5 Strategi Mengelola Perubahan.....	76
5.2.6 Perlunya Perubahan	80

Bab 6 Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan

6.1 Pengertian Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan	83
6.2 Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Perubahan.....	86
6.2.1 Menetapkan Visi yang Jelas	86
6.2.2 Menginspirasi dan Memberdayakan Tim.....	87
6.2.3 Mengelola Resistensi terhadap Perubahan	88
6.2.4 Menjadi Role Model bagi Perubahan	89

6.2.5 Mengukur dan Mengevaluasi Perubahan	90
6.2.6 Memelihara Keberlanjutan Perubahan.....	91
Bab 7 Resistensi Terhadap Perubahan	
7.1 Konsep Resistensi dalam Perubahan	95
7.1.1 Penyebab Resistensi dalam Perubahan	96
7.1.2 Perspektif Psikologis dan Sosiologis Resistensi.....	97
7.1.3 Peran Budaya dan Tradisi dalam Menahan Perubahan	100
7.2 Resistensi dalam Perubahan Organisasi	102
Bab 8 Budaya Organisasi dan Perubahan	
8.1 Pendahuluan.....	105
8.2 Konsep Budaya Organisasi.....	106
8.2.1 Definisi Budaya Organisasi	107
8.2.2 Dimensi Budaya Organisasi	108
8.2.3 Fungsi Budaya Organisasi	109
8.3 Globalisasi dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi.....	112
8.4 Perubahan dalam Budaya Organisasi	113
8.5 Mengukur bagaimana budaya organisasi berubah.....	115
Bab 9 Komunikasi Dalam Perubahan	
9.1 Pendahuluan.....	119
9.2 Pentingnya Komunikasi.....	121
9.3 Strategi Komunikasi Perubahan	123
Bab 10 Teknologi Dan Perubahan Organisasi	
10.1 Pengaruh Teknologi terhadap Struktur Organisasi dan Pengambilan Keputusan	131
10.2 Teknologi sebagai Pendorong Inovasi dan Keunggulan kompetitif Dalam Organisasi.....	133
10.3 Tantangan Implementasi Teknologi dalam Organisasi	136
10.4 Tren Teknologi yang Memengaruhi Perubahan Organisasi	138
10.5 Studi Kasus	141
Daftar Pustaka	145
Biodata Penulis	161

Daftar Gambar

Gambar 7.1: Tahapan Emosi selama perubahan.....	98
---	----

Bab 1

Pengantar Manajemen Perubahan

1.1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan salah satu elemen kunci dalam kesuksesan organisasi di dunia yang penuh ketidakpastian dan dinamika saat ini. Perubahan yang cepat dan terus-menerus menjadi suatu kenyataan yang tidak bisa dihindari, baik dalam konteks bisnis, teknologi, sosial, maupun politik. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki pendekatan yang efektif untuk menghadapi perubahan ini, bukan hanya sebagai reaksi, tetapi dengan perencanaan yang matang dan visi jangka panjang.

Pentingnya manajemen perubahan dapat dilihat dari peranannya dalam membantu organisasi beradaptasi dengan tuntutan lingkungan eksternal yang berubah-ubah, serta meminimalkan dampak negatif dari perubahan tersebut. Dengan adanya manajemen perubahan yang baik, organisasi tidak

hanya dapat bertahan, tetapi juga dapat berkembang di tengah perubahan yang terjadi.

Dalam sub-bab ini, kita akan membahas secara mendalam mengenai konsep dasar manajemen perubahan, yang meliputi pengertian, prinsip-prinsip dasarnya, serta alasan mengapa manajemen perubahan menjadi sangat penting. Pembahasan ini akan mencakup teori-teori yang telah berkembang dalam kajian manajemen perubahan, serta penerapannya dalam konteks organisasi masa kini.

1.1.1 Pengertian dan Definisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan terstruktur untuk mengalihkan individu, tim, dan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan. Definisi ini mencakup berbagai perspektif yang dikembangkan oleh para ahli. Menurut Kotter (1996), manajemen perubahan adalah serangkaian langkah strategis yang dirancang untuk memfasilitasi perubahan dalam organisasi guna mencapai tujuan tertentu. Kotter menekankan pentingnya kepemimpinan yang kuat dan visi yang jelas dalam memastikan perubahan dapat diimplementasikan secara efektif.

Sementara itu, Hiatt (2006) dalam kerangka Prosci ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) menekankan pentingnya mengelola perubahan pada tingkat individu sebagai dasar keberhasilan perubahan organisasi secara keseluruhan. Definisi ini memperlihatkan bahwa perubahan tidak hanya berfokus pada sistem dan struktur organisasi, tetapi juga pada perilaku dan keterlibatan individu.

Di sisi lain, Burnes (2004) menggarisbawahi pentingnya fleksibilitas dalam manajemen perubahan, mengingat organisasi sering kali berada dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Burnes mengajukan gagasan bahwa manajemen perubahan harus bersifat adaptif, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat tanpa kehilangan arah strategisnya.

1.1.2 Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan yang efektif didasarkan pada prinsip-prinsip tertentu yang memandu implementasinya. Salah satu prinsip utama adalah pentingnya komunikasi yang transparan. Kotter (1996) menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas tentang visi dan tujuan perubahan dapat membantu mengurangi resistensi dari karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan semua pihak dalam organisasi memahami urgensi perubahan dan bagaimana mereka berkontribusi dalam proses tersebut.

Prinsip kedua adalah partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan. Menurut Lewin (1951) dalam model Force Field Analysis-nya, melibatkan karyawan dalam proses perubahan dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung. Dengan melibatkan mereka, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan yang mungkin timbul dan mencari solusi yang sesuai bersama-sama.

Selain itu, keberlanjutan atau sustainability dari perubahan juga menjadi prinsip penting. Hiatt (2006) menyebutkan bahwa penguatan (reinforcement) perubahan melalui pelatihan berkelanjutan dan pengakuan atas keberhasilan dapat memastikan bahwa perubahan yang telah dilakukan tetap berlangsung dalam jangka panjang.

1.1.3 Pentingnya Manajemen Perubahan

Di era globalisasi, manajemen perubahan menjadi elemen krusial bagi keberlanjutan organisasi. Perubahan teknologi yang cepat, seperti adopsi kecerdasan buatan dan otomatisasi, menuntut organisasi untuk selalu berinovasi. Menurut McKinsey (2020), perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi memiliki peluang lebih besar untuk tetap kompetitif di pasar global.

Manajemen perubahan juga penting dalam menjaga relevansi organisasi dengan kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Sebagai contoh, studi yang dilakukan oleh Deloitte (2019) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil memahami perilaku pelanggan dan menyesuaikan strategi mereka

dengan cepat cenderung memiliki tingkat loyalitas pelanggan yang lebih tinggi.

Selain itu, manajemen perubahan dapat membantu organisasi mengatasi ketidakpastian yang muncul dari krisis global, seperti pandemi COVID-19. Dalam penelitian oleh Harvard Business Review (2021), ditemukan bahwa organisasi yang memiliki kerangka kerja manajemen perubahan yang matang mampu bertahan lebih baik dan bahkan berkembang selama masa krisis.

1.1.4 Perbedaan Manajemen Perubahan dan Manajemen Tradisional

Manajemen perubahan berbeda dari manajemen tradisional dalam banyak aspek, terutama dalam pendekatan terhadap dinamika dan ketidakpastian. Manajemen tradisional cenderung berfokus pada stabilitas dan efisiensi operasional. Menurut Drucker (1993), manajemen tradisional menekankan pada struktur hierarki yang kuat dan proses yang telah ditentukan. Sebaliknya, manajemen perubahan menekankan pada fleksibilitas dan inovasi untuk menghadapi tantangan yang tidak terduga.

Pendekatan terhadap karyawan juga berbeda. Manajemen tradisional sering kali menggunakan pendekatan top-down, di mana keputusan dibuat oleh manajemen puncak dan diteruskan ke bawah. Sebaliknya, manajemen perubahan mengadopsi pendekatan yang lebih kolaboratif. Lewin (1951) menunjukkan bahwa pendekatan ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mempercepat proses adopsi perubahan.

Perbedaan lainnya terletak pada orientasi jangka waktu. Manajemen tradisional cenderung berorientasi pada tujuan jangka pendek dan hasil yang terukur, sedangkan manajemen perubahan fokus pada transformasi jangka panjang yang berkelanjutan. Burnes (2004) menyebutkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan bergantung pada kemampuan organisasi untuk melihat perubahan sebagai proses berkelanjutan, bukan sekadar proyek satu kali.

1.2 Faktor Pemicu Perubahan di Era Globalisasi

Faktor-faktor yang mendorong perubahan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh perkembangan yang terjadi di dunia secara keseluruhan. Dalam era globalisasi saat ini, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dan peluang yang datang dari berbagai sisi, baik dari dalam maupun luar negeri. Globalisasi, teknologi yang berkembang pesat, serta perubahan kebutuhan konsumen adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi arah dan strategi organisasi.

Selain itu, faktor eksternal seperti regulasi internasional dan kebijakan lokal juga memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana organisasi harus beradaptasi. Tidak kalah pentingnya, revolusi digital yang sedang berlangsung memberikan dampak yang mendalam terhadap cara kerja dan struktur organisasi.

Dalam sub-bab ini, kita akan mengulas faktor-faktor pemicu perubahan di era globalisasi, yang meliputi dampak globalisasi ekonomi dan teknologi, dinamika pasar dan kebutuhan konsumen, peran regulasi internasional dan kebijakan lokal, serta pengaruh revolusi digital. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini akan membantu organisasi untuk lebih siap menghadapi perubahan yang tidak terelakkan dan memanfaatkan peluang yang muncul.

1.2.1 Globalisasi Ekonomi dan Teknologi

Globalisasi telah menjadi kekuatan utama yang mendorong perubahan besar dalam perekonomian dunia. Globalisasi ekonomi memfasilitasi aliran barang, jasa, modal, dan informasi melintasi batas negara, menciptakan pasar yang lebih terintegrasi. Friedman (2005) dalam bukunya *The World is Flat* menjelaskan bahwa globalisasi telah mendaratkan dunia, memungkinkan perusahaan dari berbagai negara untuk bersaing secara lebih setara. Dalam konteks ini, organisasi tidak lagi hanya bersaing di pasar lokal tetapi juga harus bersaing di tingkat global.

Teknologi memainkan peran penting dalam mempercepat globalisasi ekonomi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, seperti internet, telah memungkinkan transaksi bisnis dilakukan secara instan di seluruh dunia. Menurut Brynjolfsson dan McAfee (2014), teknologi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga menciptakan model bisnis baru yang lebih inovatif. Misalnya, e-commerce telah mengubah cara konsumen berbelanja, sementara teknologi blockchain menawarkan transparansi dalam transaksi internasional.

Selain itu, inovasi teknologi dalam industri manufaktur seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya produksi. Schwab (2016) dalam *The Fourth Industrial Revolution* menekankan bahwa revolusi teknologi ini menciptakan peluang baru, tetapi juga menuntut organisasi untuk lebih adaptif dalam mengelola sumber daya manusia dan strategi bisnis mereka.

1.2.2 Dinamika Pasar dan Kebutuhan Konsumen

Kebutuhan konsumen yang terus berkembang merupakan salah satu pendorong utama perubahan organisasi di era globalisasi. Konsumen saat ini tidak hanya mencari produk yang berkualitas tinggi tetapi juga mengutamakan aspek pengalaman, keberlanjutan, dan personalisasi. Menurut Pine dan Gilmore (1999), era ekonomi pengalaman memaksa organisasi untuk menciptakan nilai tambah yang lebih dari sekadar produk fisik.

Perubahan pola konsumsi ini juga didorong oleh akses informasi yang lebih luas. Konsumen kini memiliki kemampuan untuk membandingkan berbagai merek secara global sebelum mengambil keputusan pembelian. Dalam studi oleh Nielsen (2018), ditemukan bahwa 66% konsumen bersedia membayar lebih untuk produk yang menawarkan nilai keberlanjutan. Tren ini mendorong perusahaan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pasar dengan mengembangkan produk yang ramah lingkungan dan etis.

Selain itu, dinamika pasar global menuntut perusahaan untuk berinovasi lebih cepat. Porter (1985) dalam teorinya tentang keunggulan kompetitif menyoroti bahwa perusahaan yang mampu memahami kebutuhan konsumen dengan baik dan meresponsnya dengan cepat akan memiliki keunggulan strategis di pasar. Hal ini menegaskan pentingnya manajemen perubahan dalam menciptakan organisasi yang tangkas dan adaptif.

1.2.3 Peran Regulasi Internasional dan Kebijakan Lokal

Regulasi internasional dan kebijakan lokal sering kali menjadi faktor pemicu perubahan organisasi. Organisasi internasional seperti World Trade Organization (WTO) dan International Labour Organization (ILO) menetapkan aturan yang harus dipatuhi oleh perusahaan yang beroperasi di berbagai negara. Misalnya, perjanjian perdagangan bebas seperti ASEAN Free Trade Area (AFTA) telah mendorong perusahaan di kawasan Asia Tenggara untuk meningkatkan daya saing mereka agar dapat bersaing di pasar regional.

Di tingkat lokal, kebijakan pemerintah sering kali memengaruhi strategi organisasi. Kebijakan fiskal, seperti pemberlakuan pajak karbon, dapat mendorong perusahaan untuk beralih ke praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan. Menurut studi yang dilakukan oleh OECD (2019), kebijakan hijau yang diterapkan oleh pemerintah dapat mendorong inovasi teknologi dalam bidang energi terbarukan.

Namun, regulasi juga dapat menjadi tantangan bagi organisasi. Misalnya, perbedaan regulasi antarnegara sering kali menciptakan kompleksitas bagi perusahaan multinasional. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu mengadopsi manajemen perubahan yang mampu menyeimbangkan antara kepatuhan terhadap regulasi dan fleksibilitas dalam operasional.

1.2.4 Revolusi Digital sebagai Motor Perubahan

Revolusi digital telah mengubah cara organisasi bekerja dan berinteraksi dengan pelanggan. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan Internet of Things (IoT) memberikan organisasi kemampuan untuk

mengumpulkan dan menganalisis data secara real-time, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Menurut Davenport dan Ronanki (2018), organisasi yang mengintegrasikan AI dalam proses bisnis mereka mampu meningkatkan efisiensi hingga 40%.

Digitalisasi juga mempercepat transformasi model bisnis tradisional menjadi lebih fleksibel dan berbasis teknologi. Contohnya, perusahaan seperti Amazon dan Alibaba memanfaatkan teknologi untuk menciptakan pengalaman belanja yang lebih personal dan efisien bagi pelanggan. Selain itu, platform digital telah membuka peluang bagi usaha kecil dan menengah (UKM) untuk bersaing di pasar global tanpa memerlukan investasi besar dalam infrastruktur fisik.

Namun, revolusi digital juga membawa tantangan, terutama dalam hal keamanan data dan privasi. Menurut laporan oleh Cisco (2021), lebih dari 80% perusahaan menghadapi ancaman keamanan siber sebagai dampak dari digitalisasi. Oleh karena itu, manajemen perubahan harus mencakup strategi untuk mengatasi tantangan teknologi ini sekaligus memaksimalkan peluang yang ada.

1.3 Tantangan dan Peluang dalam Manajemen Perubahan

Dalam mengelola perubahan, organisasi tidak hanya dihadapkan pada peluang, tetapi juga tantangan yang harus diatasi dengan bijaksana. Ketika perubahan menjadi hal yang tak terhindarkan, sering kali terdapat hambatan internal yang dapat menghalangi proses adaptasi dan inovasi. Respon terhadap perubahan bisa sangat bervariasi, baik pada tingkat individu maupun kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami tantangan-tantangan yang muncul selama proses perubahan dan bagaimana menghadapinya agar perubahan tersebut dapat berhasil diterapkan.

Di sisi lain, perubahan yang berhasil membawa peluang yang sangat besar untuk meningkatkan kinerja organisasi, baik dalam hal efisiensi operasional maupun dalam penciptaan inovasi yang dapat memperkuat daya saing. Meskipun tantangan tersebut seringkali tampak menghalangi, pendekatan yang tepat dapat mengubah tantangan tersebut menjadi peluang untuk perkembangan yang lebih besar.

Pada sub-bab ini, kita akan membahas lebih lanjut mengenai tantangan-tantangan yang sering dihadapi oleh organisasi dalam proses manajemen perubahan, termasuk resistensi terhadap perubahan, dinamika organisasi internal, ketidakpastian yang dihadirkan oleh krisis global, serta peluang yang dapat ditemukan dalam proses inovasi dan adaptasi. Pemahaman terhadap tantangan ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana organisasi dapat mengelola perubahan dengan lebih efektif.

1.3.1 Resistensi Terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah salah satu tantangan utama dalam implementasi manajemen perubahan. Menurut Kotter (1996), resistensi ini sering muncul karena rasa takut terhadap hal yang tidak dikenal atau karena kehilangan kontrol atas situasi yang dihadapi. Individu dalam organisasi mungkin merasa bahwa perubahan akan mengancam stabilitas pekerjaan mereka, atau mereka merasa nyaman dengan cara kerja yang telah ada. Argyris (1990) menyebutkan bahwa resistensi juga dapat terjadi ketika individu merasa bahwa perubahan tersebut tidak sejalan dengan nilai dan keyakinan mereka.

Kelompok dalam organisasi juga dapat menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Hal ini sering kali disebabkan oleh adanya kepentingan yang bertentangan antara kelompok-kelompok tersebut. Contohnya, perubahan dalam struktur organisasi dapat menimbulkan konflik antar-departemen karena perbedaan kepentingan atau alokasi sumber daya. Menurut Lewin (1951), untuk mengatasi resistensi ini, diperlukan pendekatan *unfreezing*,

yaitu menciptakan urgensi terhadap perlunya perubahan sebelum menerapkannya.

Strategi untuk mengurangi resistensi melibatkan komunikasi yang efektif, pelibatan karyawan dalam proses perubahan, dan pelatihan yang memadai. Bridges (2009) menekankan pentingnya mengelola transisi psikologis individu dalam proses perubahan untuk mengurangi ketegangan dan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan. Dengan demikian, pendekatan yang berpusat pada manusia menjadi elemen penting dalam keberhasilan manajemen perubahan.

1.3.2 Dinamika Organisasi Internal

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi keberhasilan manajemen perubahan. Menurut Schein (2010), budaya organisasi mencerminkan pola nilai, kepercayaan, dan norma yang dipegang oleh anggota organisasi. Jika budaya organisasi tidak mendukung inovasi atau kolaborasi, maka proses perubahan akan sulit diterapkan. Misalnya, organisasi dengan budaya hierarkis cenderung menghadapi kesulitan dalam mendorong perubahan yang memerlukan partisipasi dari semua tingkat manajemen.

Struktur organisasi juga berperan dalam mendukung atau menghambat perubahan. Struktur yang kaku dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, sehingga menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal. Teori kontingensi oleh Burns dan Stalker (1961) menyoroti pentingnya struktur organisasi yang fleksibel untuk mendukung inovasi dan respons cepat terhadap lingkungan yang dinamis.

Kepemimpinan adalah elemen kunci dalam mengelola dinamika internal organisasi selama proses perubahan. Pemimpin yang efektif harus mampu menginspirasi visi, memotivasi anggota tim, dan memberikan arahan yang jelas. Menurut teori kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (1994), pemimpin yang karismatik dan visioner dapat membantu

menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan dengan membangun kepercayaan dan semangat kerja tim.

1.3.3 Ketidakpastian dan Krisis Global

Ketidakpastian merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari dalam era globalisasi. Perubahan eksternal seperti fluktuasi ekonomi, instabilitas politik, atau pandemi global dapat menciptakan tekanan besar pada organisasi. Menurut Taleb (2007) dalam bukunya *The Black Swan*, organisasi perlu mengembangkan resiliensi untuk menghadapi peristiwa yang tidak terduga. Ketidakpastian ini sering kali menghambat proses pengambilan keputusan karena organisasi harus mempertimbangkan berbagai skenario yang mungkin terjadi.

Krisis global juga memengaruhi strategi manajemen perubahan. Misalnya, selama krisis ekonomi 2008, banyak perusahaan terpaksa melakukan restrukturisasi besar-besaran untuk tetap bertahan. Penelitian oleh Stiglitz (2010) menunjukkan bahwa krisis dapat menjadi katalisator perubahan struktural yang signifikan, tetapi hanya jika organisasi mampu mengambil langkah adaptif yang tepat. Namun, organisasi yang tidak siap menghadapi krisis sering kali mengalami kebangkrutan atau kehilangan daya saing.

Untuk menghadapi ketidakpastian dan krisis, organisasi perlu mengadopsi pendekatan berbasis skenario dan perencanaan yang fleksibel. Menurut Heifetz et al. (2009), kepemimpinan adaptif adalah kunci untuk mengelola perubahan dalam situasi krisis, karena pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk terus belajar dan berinovasi meskipun menghadapi tekanan yang besar.

1.3.4 Peluang untuk Inovasi dan Adaptasi

Di balik tantangan yang dihadapi, perubahan juga menciptakan peluang besar bagi organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi. Menurut Christensen (1997) dalam teorinya tentang *disruptive innovation*, perubahan dalam teknologi atau pasar dapat membuka ruang bagi perusahaan baru untuk menggantikan pemain lama yang tidak mampu

beradaptasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu berinovasi lebih cepat akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

Adaptasi juga melibatkan pengembangan kemampuan organisasi untuk merespons kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Contohnya, perusahaan seperti Netflix berhasil mengubah model bisnis mereka dari penyewaan DVD fisik menjadi layanan streaming digital, yang kini menjadi standar industri. Keberhasilan ini menunjukkan pentingnya memiliki visi jangka panjang dan fleksibilitas dalam mengelola perubahan.

Peluang lain yang ditawarkan oleh perubahan adalah peningkatan efisiensi operasional melalui adopsi teknologi baru. Menurut McKinsey Global Institute (2020), organisasi yang mengintegrasikan teknologi digital dalam operasi mereka dapat meningkatkan produktivitas hingga 25%. Dengan demikian, perubahan bukan hanya tantangan tetapi juga merupakan jalan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

1.4 Pentingnya Manajemen Perubahan yang Proaktif

Manajemen perubahan yang proaktif adalah kunci utama bagi organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di tengah perubahan yang cepat dan dinamis. Di era globalisasi ini, di mana perubahan datang dengan kecepatan yang luar biasa, organisasi tidak bisa hanya bertindak reaktif terhadap perubahan yang terjadi. Sebaliknya, mereka harus dapat merencanakan, mengantisipasi, dan memimpin perubahan tersebut untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Pendekatan proaktif memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dengan mengidentifikasi peluang yang timbul dari perubahan tersebut.

Dalam sub-bab ini, kita akan membahas lebih dalam tentang pentingnya manajemen perubahan yang proaktif dengan menyoroti beberapa aspek

utama. Salah satunya adalah bagaimana kegagalan dalam mengelola perubahan dapat berakibat fatal bagi organisasi, serta pentingnya perencanaan yang visioner dan strategi yang tepat untuk mengantisipasi perubahan. Selanjutnya, kita akan melihat contoh-contoh organisasi yang telah berhasil menerapkan manajemen perubahan proaktif dan bagaimana hal tersebut berkontribusi pada kesuksesan mereka.

1.4.1 Konsekuensi Kegagalan Mengelola Perubahan

Kegagalan dalam mengelola perubahan sering kali menjadi penyebab utama runtuhnya organisasi. Kodak, sebagai contoh klasik, mengalami kemunduran signifikan karena tidak mampu mengantisipasi perubahan dari kamera film ke teknologi digital. Menurut Christensen (1997), kegagalan ini bukan hanya karena kesalahan teknis, tetapi juga karena manajemen yang reaktif terhadap perubahan pasar. Manajemen yang terlalu fokus pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan inovasi dapat menjadi bumerang dalam menghadapi persaingan yang dinamis.

Selain itu, penelitian oleh McKinsey (2015) menunjukkan bahwa lebih dari 70% inisiatif perubahan organisasi gagal mencapai hasil yang diharapkan karena kurangnya kepemimpinan yang efektif dan resistensi internal. Ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, perubahan kebijakan pemerintah, atau kebutuhan konsumen dapat membuat perusahaan kehilangan relevansi. Nokia, misalnya, kehilangan pangsa pasar besar-besaran ketika gagal menyesuaikan diri dengan perkembangan sistem operasi berbasis smartphone.

Kegagalan ini juga memiliki dampak yang lebih luas, termasuk hilangnya kepercayaan pelanggan, moral karyawan yang menurun, dan bahkan kebangkrutan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang proaktif dalam mengelola perubahan, memastikan bahwa mereka tidak hanya bereaksi terhadap tekanan eksternal tetapi juga secara aktif menciptakan peluang dari perubahan tersebut.

1.4.2 Perencanaan yang Visioner

Perencanaan yang visioner adalah inti dari manajemen perubahan yang proaktif. Visioner berarti melihat melampaui situasi saat ini dan mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan dan peluang masa depan. Menurut Mintzberg (1994), strategi yang efektif harus mencakup pendekatan proaktif dengan mempertimbangkan skenario jangka panjang. Perusahaan seperti Tesla, misalnya, menunjukkan bagaimana visi yang kuat terhadap masa depan kendaraan listrik dapat membawa mereka menjadi pemimpin pasar di industri otomotif.

Keberhasilan perencanaan visioner juga melibatkan pemanfaatan data dan analitik untuk memprediksi tren pasar. Big data dan analitik prediktif, menurut McAfee dan Brynjolfsson (2012), memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang lebih akurat. Perencanaan berbasis data ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi ancaman sebelum mereka menjadi masalah besar dan memanfaatkan peluang dengan lebih efektif.

Selain itu, budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran terus-menerus adalah faktor pendukung penting bagi perencanaan visioner. Senge (1990) dalam konsep *learning organization* menekankan bahwa organisasi yang mampu belajar secara berkelanjutan akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

1.4.3 Strategi Mengantisipasi Perubahan

Strategi mengantisipasi perubahan melibatkan serangkaian langkah yang dirancang untuk mempersiapkan organisasi menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah. Salah satu strategi yang umum digunakan adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang dikombinasikan dengan perencanaan skenario. Menurut Ghemawat (2001), analisis ini membantu organisasi mengidentifikasi posisi kompetitif mereka dan merencanakan langkah-langkah strategis yang sesuai.

Pendekatan lain adalah penerapan metodologi Agile dalam manajemen perubahan. Agile, yang awalnya digunakan dalam pengembangan

perangkat lunak, kini banyak diadopsi untuk meningkatkan fleksibilitas organisasi. Menurut Rigby et al. (2016), Agile memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dengan memecah proyek besar menjadi langkah-langkah kecil yang dapat disesuaikan berdasarkan kebutuhan.

Kolaborasi dengan mitra eksternal juga merupakan strategi yang efektif. Perusahaan dapat bermitra dengan lembaga penelitian, pemerintah, atau bahkan pesaing untuk menghadapi perubahan yang kompleks. Sebagai contoh, selama pandemi COVID-19, banyak perusahaan farmasi yang berkolaborasi untuk mempercepat pengembangan vaksin. Pendekatan kolaboratif ini menunjukkan bahwa mengantisipasi perubahan tidak selalu harus dilakukan sendiri, tetapi dapat melibatkan pihak lain yang memiliki keahlian atau sumber daya yang relevan.

1.4.4 Contoh Keberhasilan Organisasi

Studi kasus organisasi yang sukses mengelola perubahan memberikan inspirasi dan wawasan berharga bagi pembaca. Salah satu contoh yang paling menonjol adalah transformasi Microsoft di bawah kepemimpinan Satya Nadella. Ketika Nadella mengambil alih pada 2014, Microsoft menghadapi stagnasi karena terlalu bergantung pada perangkat lunak tradisional seperti Windows. Dengan visi untuk beralih ke layanan cloud, Nadella berhasil mengarahkan perusahaan menuju pertumbuhan yang signifikan. Laporan oleh Harvard Business Review (2020) menunjukkan bahwa fokus pada inovasi dan budaya kolaboratif menjadi kunci keberhasilan transformasi ini.

Contoh lainnya adalah keberhasilan Amazon dalam mengelola perubahan pasar. Dengan strategi diversifikasi dan fokus pada pengalaman pelanggan, Amazon telah berkembang dari toko buku online menjadi salah satu perusahaan paling berpengaruh di dunia. Penelitian oleh Kotha (1998) menunjukkan bahwa kemampuan Amazon untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan kebutuhan pelanggan merupakan faktor utama keberhasilan mereka.

Keberhasilan organisasi dalam mengelola perubahan juga terlihat pada perusahaan seperti Unilever yang berhasil mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam operasinya. Melalui Unilever Sustainable Living Plan, perusahaan ini berhasil meningkatkan efisiensi operasional sambil menjaga komitmen terhadap lingkungan dan masyarakat. Strategi ini tidak hanya meningkatkan citra perusahaan tetapi juga memberikan keuntungan kompetitif di pasar global.

Bab 2

Teori dan Model Manajemen Perubahan

2.1 Pendahuluan

Perubahan merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh lingkungan organisasi baik dalam kegiatan bisnis skala kecil maupun besar (Wartono, 2024) yang disebabkan oleh faktor dari luar (eksternal) maupun dari dalam (internal) dalam era kesejagatan dan perdagangan bebas saat ini (Dewi & Kurniawan, 2019). Faktor eksternal umumnya berhubungan dengan kekuatan yang mendorong terjadinya perubahan, sedangkan faktor internal berkenaan dengan kebutuhan perubahan (Wibowo, 2016).

Perubahan mendorong organisasi melakukan adaptasi dan antisipasi terhadap alterasi yang terjadi. Faktor utama perubahan pada suatu organisasi adalah individu atau personel organisasi itu sendiri. Manusia mempunyai naluri dasar untuk mencari kondisi yang relatif aman dengan situasi yang mudah dikontrol (Hossan, 2015). Walaupun menurut Schein

manusia juga memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk selalu berubah, baik pada tataran individu maupun kelompok, hal inilah yang menjadi dasar seseorang untuk terus dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri pada perubahan di dalam lingkungannya (Widyaningrum & Nurdianti, 2022).

Era kesejagatan dan perdagangan bebas saat ini telah mengubah organisasi mulai dari budaya, struktur sampai pada operasional organisasinya. Perubahan tersebut telah mendorong dan menjadikan manajemen perubahan menjadi sangat vital guna menjamin kesinambungan dan penyesuaian organisasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan tidak terduga (Sutopo, 2024). Manajemen perubahan diperlukan dalam suatu proses perubahan agar perubahan dapat berjalan efektif dan efisien serta meminimalisir konflik (Widyaningrum & Nurdianti, 2022).

Manajemen Perubahan, atau dikenal dengan sebutan lain sebagai Manajemen Perubahan Organisasi, merupakan suatu pendekatan yang sistematis dan terencana dalam mengelola perubahan organisasi (Aulia & Aslami, 2023) untuk membantu individu, kelompok, atau organisasi beradaptasi dengan perubahan serta meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positifnya dalam mencapai tujuan (Muhtar et al., 2023).

Rahmadiyah & Aslami (2022) menjelaskan manajemen perubahan sebagai suatu proses sistematis dan terencana untuk mengelola perubahan dalam suatu organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara efektif dan efisien (Agustina et al., 2023).

Berdasarkan pengertian diatas, manajemen perubahan dapat diartikan sebagai suatu proses sistematis dan terencana yang membantu individu, kelompok, atau organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan dan mengelola perubahan yang terjadi di dalam organisasi tersebut dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan berdayaguna.

Peran utama manajemen perubahan merupakan pemandu dalam menentukan strategi, membangun ketangguhan organisasi, dan

menampilkan kepemimpinan yang kuat untuk membantu organisasi menghadapi dan mengelola transisi perubahan dengan sukses dalam lingkungan yang cepat berubah (Sutopo, 2024).

Manajemen perubahan keberadaannya sangat penting dalam suatu organisasi terutama di era disrupsi seperti saat ini untuk mengantisipasi dan menangani perubahan (Martianto & Tyas, 2024), karena menurut Lemhanas (2024) perubahan berdampak secara langsung kepada adanya:

1. Peningkatan efektivitas organisasi: Manajemen perubahan organisasi dapat mendorong adanya peningkatan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
2. Peningkatan kinerja karyawan: Manajemen perubahan organisasi dapat menciptakan peningkatan kinerja karyawan yang dilaksanakan melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan baru.
3. Peningkatan daya saing: Manajemen perubahan organisasi dapat menghasilkan peningkatan daya saing organisasi melalui pemanfaatan teknologi baru dan peningkatan proses bisnis.
4. Peningkatan inovasi: Manajemen perubahan organisasi dapat merangsang hadirnya inovasi dengan menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.
5. Peningkatan kemampuan beradaptasi: Manajemen perubahan organisasi dapat menumbuhkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan.

2.2 Teori Manajemen Perubahan

Teori mencakup gagasan, definisi, dan rekomendasi peneliti tentang variabel yang hendak dipelajari (Surahman et al., 2020). Sementara manajemen perubahan diartikan sebagai pendekatan sistematis untuk menangani terjadinya perubahan dalam organisasi. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk melindungi anggota dari potensi bahaya selama masa transisi yang krusial (Tampubolon, 2019).

Nasution & Aslami (2022) menjelaskan teori manajemen perubahan sebagai sebuah langkah transisi organisasi dari keadaan masa lalu ke keadaan masa depan dan diperkirakan terjadi sesuai dengan harapan semua anggota dalam konteks kemajuan organisasi. Selanjutnya, menurut (Arisman, 2019) teori manajemen perubahan didefinisikan sebagai pendekatan dan proses untuk mengubah individu, kelompok, dan organisasi ke arah kondisi yang lebih baik untuk masa depan.

2.2.1 Relevansi Teori Manajemen Perubahan

Teori manajemen perubahan sangat esensial bagi kita dikarenakan teori ini memberikan informasi dan solusi untuk menghadapi kondisi dunia yang sangat dinamis. Teori ini juga menawarkan langkah untuk meningkatkan efektivitas perubahan, mengurangi hambatan, dan mempercepat adaptasi (Muhtar et al., 2023).

Meskipun penting menurut Lemhanas (2024), manajemen perubahan juga dihadapkan pada beberapa tantangan, seperti:

1. Resistensi terhadap perubahan: Karyawan sering kali merasa takut atau tidak nyaman dengan perubahan, sehingga mereka cenderung menolak perubahan.
2. Kurangnya komunikasi: Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman dan memperlambat proses perubahan.

3. Kurangnya kepemimpinan: Kepemimpinan yang kuat sangat penting untuk mendorong dan memotivasi karyawan selama proses perubahan.
4. Kurangnya sumberdaya: Perubahan membutuhkan sumber daya yang cukup, baik itu sumber daya manusia, finansial, maupun teknologi.

Sementara, Afkarina et al. (2023) menyebutkan adanya 10 tantangan dalam menghadapi perubahan, yaitu:

1. Ketidakpastian: Perubahan seringkali datang dengan ketidakpastian. Ketidakpastian sering membuat karyawan takut atau tidak yakin tentang masa depan mereka di perusahaan.
2. Perlawanan: Beberapa individu atau kelompok di dalam organisasi mungkin menentang perubahan karena merasa nyaman dengan keadaan saat ini atau karena khawatir tentang bagaimana perubahan akan berdampak pada pekerjaan mereka.
3. Kurangnya keterlibatan: Karyawan mungkin tidak mendukung perubahan jika mereka tidak merasa terlibat atau memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka.
4. Kesulitan implementasi: Mengubah suatu proses, kebijakan, atau budaya organisasi merupakan kegiatan yang sangat kompleks dan membutuhkan cukupnya sumberdaya.
5. Kekurangan keterampilan: Perubahan memerlukan keterampilan baru atau penyesuaian yang memerlukan waktu dan pembelajaran.
6. Komunikasi yang buruk: Komunikasi yang tidak efektif berkenaan tujuan, alasan, dan rencana atas suatu perubahan menyebabkan kebingungan dan resistensi.

7. Kepemimpinan yang tidak mendukung: Kurangnya suport atau komitmen dari pimpinan organisasi dapat membuat perubahan menjadi sulit untuk diterapkan.
8. Perubahan Budaya: Salah satu tantangan terbesar adalah mengubah budaya organisasi karena mencakup adanya perubahan perilaku, nilai, dan keyakinan yang telah ada sejak lama.
9. Pengukuran dan evaluasi: Mengukur dampak dan keberhasilan perubahan sangat penting meskipun sulit untuk melakukannya, guna memastikan bahwa perubahan itu memiliki efek yang baik.
10. Kepatuhan dan kestabilan: Perubahan dapat mengganggu stabilitas sementara roda organisasi, dan untuk menjaga agar operasi tetap berjalan maka, penerapan suatu perubahan dapat menjadi tantangan

Huda & Aslami (2024) menemukan 5 komponen utama keberhasilan dalam menghadapi tantangan manajemen perubahan, antara lain perlu adanya:

1. Kepemimpinan transformasional
2. Kesiapan organisasi
3. Komunikasi yang efektif
4. Partisipasi stakeholder
5. Pendekatan perubahan bertahap.

Hasil kajiannya menunjukkan bahwa menggabungkan kelima komponen tersebut dapat mengurangi hambatan dan meningkatkan keberhasilan penerapan perubahan.

2.2.2 Konsep Dasar Perubahan

Perubahan adalah suatu keniscayaan dalam kehidupan bahkan perubahan di era kesejagatan tidak hanya konstan, namun telah berubah secara pesat, radikal, dan pervasive (Mulyadi, 1997). Segala sesuatu di sekitar kita, baik itu individu, masyarakat, organisasi, maupun alam semesta, selalu

mengalami perubahan. Perubahan bisa terjadi secara perlahan-lahan atau tiba-tiba, bisa direncanakan atau tidak terduga, dan bisa berdampak kecil atau besar (Akhiruddin, 2020).

Perubahan secara umum terjadi karena 2 faktor utama, yaitu:

1. Adanya dorongan faktor internal karena pertumbuhan dan perkembangan organisasi, perubahan kebutuhan dan keinginan anggota organisasi, adanya konflik internal dan makin berkembangnya inovasi dan kreativitas anggota organisasi
2. Adanya dorongan faktor eksternal seperti adanya perubahan lingkungan fisik, perubahan teknologi, perubahan sosial dan budaya, perubahan ekonomi dan politik serta tumbuhnya persaingan (Jumawan et al., 2024).

Munculnya perubahan perlu dikelola secara baik dan terarah, karena tanpa pengelolaan yang baik, perubahan bisa menimbulkan kekacauan, resistensi, dan bahkan kegagalan untuk suatu organisasi (Akhiruddin, 2020).

Hubungan antara perubahan dan manajemen perubahan dapat diibaratkan seperti gelombang dan perahu. Perubahan adalah gelombang besar yang datang menerjang. Manajemen perubahan adalah perahu yang kita gunakan untuk berlayar melewati gelombang tersebut. Tanpa manajemen perubahan yang baik, organisasi akan terombang-ambing dan bahkan tenggelam oleh gelombang perubahan.

Manajemen perubahan merupakan bidang studi yang luas dan kompleks, namun secara garis besar, terdapat beberapa konsep kunci yang perlu diperhatikan dan dipahami, antara lain:

Pertama: Konsep Agen Perubahan

Agen perubahan adalah individu atau kelompok yang menginisiasi, mendorong, dan mengelola proses perubahan dalam suatu organisasi yang dilakukan secara terencana dan profesional (Mashuri et al., 2023). Menurut Robbins & Coulter agen perubahan adalah mereka yang berperan

sebagai katalisator dan yang memicu terjadinya perubahan serta membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Wibowo, 2016).

Agen perubahan ini berperan dalam menyediakan visi yang jelas tentang tujuan perubahan, memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk mendukung perubahan, mengkomunikasikan visi perubahan secara efektif kepada seluruh anggota organisasi, mengatasi konflik yang muncul selama proses perubahan dan membangun koalisi dan dukungan dari berbagai pihak yang berkepentingan (Mutiah et al., 2024).

Seorang agen perubahan perlu memiliki karakter antara lain kepemimpinan yang kuat, keterampilan komunikasi yang baik, kemampuan beradaptasi dan pemecahan masalah, memiliki visi yang jelas dan kemampuan memotivasi orang lain (Khairunnisa et al., 2024).

Mashuri et al. (2023) lebih lanjut mengelompokkan sifat seorang agen perubahan menjadi sifat personal (pribadi) dan publik (umum), antara lain:

- a. Jujur
- b. Dapat dipercaya
- c. Komunikatif
- d. Cerdas
- e. Kharismatik
- f. Percaya diri
- g. Komitmen tinggi
- h. Tekun, pekerja keras dan militan.

Menurut Pambudi et al. (2022) seorang agen perubahan itu sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena agen perubahan merupakan individu dan entitas sosial yang secara formal diberi tanggung jawab utama untuk membantu dan mengatur perubahan dalam suatu kelompok, mereka juga umumnya merupakan individu berprestasi yang telah memiliki fleksibilitas dan jejaring yang kuat dan dianggap sebagai opinion leaders.

Kedua: Resistensi Terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan merupakan sikap atau tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk menolak atau melawan perubahan (Jessica & Wicaksono, 2019). Resistensi ini bisa muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari ketidaksetujuan, ketidakpercayaan, hingga tindakan sabotase.

Dewi & Kurniawan (2019) mengutip pendapat Kinichi (2010) menjelaskan bahwa resistensi ini muncul biasanya diakibatkan antara lain, oleh adanya

- a. Ketakutan akan hal yang tidak diketahui seperti adanya ketidakpastian tentang masa depan yang menimbulkan rasa takut dan cemas,
- b. Kehilangan kekuasaan atau status: Perubahan dapat mengancam posisi atau peran seseorang dalam organisasi,
- c. Kehilangan kenyamanan: Perubahan dapat mengganggu kebiasaan dan rutinitas yang sudah mapan, dan
- d. Kurangnya kepercayaan: Kurangnya kepercayaan pada pemimpin atau proses perubahan dapat menghambat penerimaan perubahan.

Sementara, Jambak menjelaskan faktor-faktor penyebab resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi, antara lain dikarenakan oleh:

- a. Kurangnya pemahaman tentang alasan perubahan
- b. Keterlibatan pegawai yang kurang
- c. Kekhawatiran terhadap dampak pribadi
- d. Kurangnya komunikasi yang efektif
- e. Kurangnya pelatihan atau pendidikan
- f. Tidak adanya langkah konkrit.

Dalam rangka menghindari adanya resistensi menurut Dewi & Kurniawan (2019) perlu adanya

- a. Komunikasi yang terbuka: Jelaskan alasan di balik perubahan dan manfaat yang akan diperoleh,
- b. Melibatkan karyawan: Libatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan terkait perubahan,
- c. Memberikan dukungan: Berikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan kepada karyawan,
- d. Mengatasi kekhawatiran: Dengarkan kekhawatiran karyawan dan berikan jawaban yang memuaskan,
- e. Memberikan insentif: Berikan insentif atau penghargaan kepada karyawan yang mendukung perubahan.

Ketiga: Kekuatan Pendorong Perubahan

Kekuatan pendorong perubahan adalah faktor-faktor internal atau eksternal yang mendorong suatu organisasi untuk melakukan perubahan. Faktor-faktor ini dapat berupa peluang atau ancaman yang harus dihadapi organisasi.

Kreitner dan Kinicki yang menyebutkan bahwa kekuatan pendorong bisa tumbuh karena beberapa hal, antara lain: Pertama adanya perkembangan teknologi yang cepat sehingga memaksa organisasi untuk beradaptasi. Kedua munculnya persaingan yang ketat yang mendorong organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi. Ketiga terbitnya regulasi baru yang berdampak pada tatacara organisasi beroperasi. Keempat perubahan dalam preferensi pelanggan yang mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan produk atau layanannya dan yang terakhir adanya krisis seperti bencana alam atau krisis ekonomi dapat memaksa organisasi untuk melakukan perubahan yang signifikan (Sutirman, 2005).

Agen perubahan berperan penting dalam mengelola resistensi terhadap perubahan dengan memanfaatkan kekuatan pendorong. Mereka harus mampu mengidentifikasi kekuatan pendorong yang ada,

mengkomunikasikan visi perubahan yang selaras dengan kekuatan pendorong tersebut, dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan. Dengan demikian, resistensi dapat dikurangi dan perubahan dapat berjalan lebih lancar.

2.3 Model Perubahan

Model perubahan merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menjelaskan dan mengelola proses transformasi dari berbagai konteks, mulai dari individu hingga organisasi. Model-model ini memberikan panduan tentang langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai perubahan yang diinginkan.

2.3.1 Model-Model Perubahan

Beberapa model perubahan yang umum digunakan dalam manajemen perubahan organisasi, antara lain:

1. Model Kurt Lewin

Model Kurt Lewin, yang dikenal dengan sebutan Model Tiga Tahap, merupakan salah satu kerangka kerja paling dasar dan populer dalam manajemen perubahan.

Menurut Widyaningrum & Nurdianti (2022) model ini membagi proses perubahan menjadi tiga tahap utama, yaitu:

a. Mencairkan

Tahap ini merupakan persiapan sebelum perubahan dilakukan. Tujuannya adalah untuk melemahkan kondisi yang ada sehingga individu atau organisasi siap menerima perubahan.

Beberapa langkah yang bisa dilakukan pada tahap ini antara lain:

- 1) Mengenal kebutuhan perubahan: Mendefinisikan masalah atau peluang yang ada dan mengapa perubahan diperlukan

- 2) Membangun kesadaran: Membuat semua pihak menyadari pentingnya perubahan dan dampaknya jika tidak dilakukan
- 3) Mengatasi resistensi: Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan atau ketakutan yang mungkin timbul terkait perubahan.

b. Perubahan

Setelah kondisi siap, tahap selanjutnya adalah melakukan perubahan itu sendiri.

Beberapa aktivitas yang bisa dilakukan pada tahap ini meliputi:

- 1) Menerapkan perubahan: Melakukan tindakan nyata untuk mengubah perilaku, proses, atau struktur organisasi
- 2) Memberikan dukungan: Menyediakan pelatihan, mentoring, atau sumber daya lain yang diperlukan untuk membantu orang beradaptasi
- 3) Mendorong partisipasi: Melibatkan semua pihak dalam proses perubahan untuk meningkatkan penerimaan.

c. Membekukan Kembali

Tahap terakhir ini bertujuan untuk memastikan perubahan yang telah dilakukan menjadi permanen dan terintegrasi dalam sistem.

Beberapa langkah yang bisa diambil antara lain:

- 1) Menetapkan standar baru: Mendefinisikan tata kerja baru dan membuat aturan yang mendukung perubahan
- 2) Memperkuat perilaku baru: Memberikan penghargaan dan pengakuan atas perilaku yang sesuai dengan perubahan
- 3) Membangun budaya baru: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan dan inovasi.

CATS (Changing as Three Steps) yang diusulkan oleh Lewin merupakan paradigma klasik atau teori dasar manajemen perubahan. Teori-teori

manajemen perubahan yang berkembang setelahnya menggunakan CATS sebagai referensi utama (Widyaningrum & Nurdianti, 2022).

Meskipun model Lewin sangat populer, namun memiliki beberapa keterbatasan. Misalnya, model ini tidak memperhitungkan faktor eksternal yang dapat memengaruhi proses perubahan, seperti perubahan teknologi atau kondisi ekonomi. Selain itu, model ini juga tidak memberikan panduan yang sangat detail tentang pola mengatasi resistensi yang kompleks.

2. Model John Kotter

John Kotter merupakan seorang profesor di Harvard Business School. Dia mengembangkan model berdasarkan penelitiannya terhadap ratusan organisasi yang mengalami perubahan. Model Kotter memberikan panduan yang lebih rinci dan praktis dibandingkan model Lewin.

Kotter menawarkan pendekatan dengan delapan langkah yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai perubahan yang sukses.

Adapun 8 langkah dalam Model Kotter tersebut menurut Carreño (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Ciptakan Rasa Urgensi:
 - 1) Identifikasi ancaman atau peluang yang mendesak
 - 2) Komunikasikan dengan jelas mengapa perubahan diperlukan
 - 3) Gunakan data dan bukti yang kuat untuk mendukung argumen.
- b. Bentuk Koalisi yang Kuat:
 - 1) Kumpulkan Tim pemimpin yang memiliki kredibilitas dan pengaruh
 - 2) Pastikan Tim ini memiliki komitmen yang kuat terhadap perubahan
 - 3) Berikan wewenang yang cukup kepada kelompok untuk mengambil keputusan.

- c. Kembangkan Visi yang Jelas:
 - 1) Ciptakan visi masa depan yang menarik dan inspiratif
 - 2) Visi harus jelas, mudah dipahami, dan memotivasi
 - 3) Libatkan karyawan dalam proses pengembangan visi.
- d. Komunikasikan Visi:
 - 1) Gunakan berbagai saluran komunikasi untuk menyebarkan visi
 - 2) Ulangi pesan secara konsisten dan dengan tatacara yang berbeda
 - 3) Pastikan semua karyawan memahami dan mendukung visi.
- e. Empower Orang untuk Bertindak:
 - 1) Hapus hambatan yang menghalangi perubahan
 - 2) Delegasikan wewenang dan berikan sumber daya yang diperlukan
 - 3) Dorong inisiatif dan kreativitas karyawan.
- f. Ciptakan Kemenangan Jangka Pendek:
 - 1) Rayakan keberhasilan kecil untuk menjaga motivasi
 - 2) Gunakan kemenangan ini sebagai momentum untuk perubahan yang lebih besar
 - 3) Berikan pengakuan kepada individu dan kelompok yang berkontribusi.
- g. Konsolidasikan Perbaikan dan Hasilkan Lebih Banyak Perubahan:
 - 1) Gunakan momentum yang ada untuk melakukan perubahan lebih lanjut
 - 2) Perkuat budaya organisasi yang mendukung perubahan
 - 3) Identifikasi dan atasi masalah baru yang muncul.
- h. Jangkar Perubahan dalam Budaya:
 - 1) Pastikan perubahan menjadi bagian dari budaya organisasi

- 2) Rekrut dan kembangkan pemimpin baru yang mendukung perubahan
- 3) Ubah sistem dan proses untuk mendukung perilaku baru.

Model John Kotter adalah alat yang sangat berguna bagi organisasi yang ingin melakukan perubahan. Dengan mengikuti delapan langkah yang sistematis, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan perubahan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Model McKinsey 7-S

Model McKinsey 7-S merupakan sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis dan mengelola organisasi secara menyeluruh. Model ini mengidentifikasi tujuh elemen kunci yang saling terkait dan memengaruhi kinerja organisasi.

Tujuh elemen tersebut adalah:

- a. Strategi: Strategi merupakan rencana jangka panjang organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini mencakup visi, misi, dan tujuan yang jelas.
- b. Struktur: Struktur merupakan tatacara organisasi diorganisir, termasuk hierarki, departemen, dan garis pelaporan.
- c. Sistem: Sistem adalah proses dan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjalankan operasinya, seperti sistem informasi, sistem penganggaran, dan sistem penilaian kinerja.
- d. Nilai-nilai Bersama: Nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi dan menjadi dasar bagi perilaku karyawan.
- e. Gaya Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen puncak, termasuk bagaimana mereka membuat keputusan, berkomunikasi, dan memotivasi karyawan.

- f. Staf: Keterampilan, kompetensi, dan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- g. Keterampilan: Keterampilan kolektif yang dimiliki oleh organisasi, seperti kemampuan teknis, analitis, dan interpersonal (Fauzan & Purwanti, 2023).

Model McKinsey 7-S merupakan sebuah model yang sangat berguna bagi organisasi bisnis maupun publik yang ingin meningkatkan kinerja dan efektivitasnya. Dengan memahami interkoneksi antara tujuh elemen kunci, sebuah organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik dan mencapai tujuan strategisnya. Model ini diperkenalkan pada awal 1980-an oleh Tom Peters dan Robert Waterman, dua konsultan yang bekerja di perusahaan konsultan McKinsey & Company (Komarsyah et al., 2019).

4. ADKAR Model

Model ADKAR adalah kerangka kerja yang sangat populer dalam manajemen perubahan. Berbeda dengan model-model yang lebih berfokus pada organisasi secara keseluruhan (seperti McKinsey 7-S), ADKAR berfokus pada perubahan pada tingkat individu.

ADKAR merupakan akronim dari lima tahapan yang harus dilalui individu agar berhasil dalam suatu perubahan, yakni: Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement (Lase & Sari, 2023).

- a. Awareness (Kesadaran): Individu harus menyadari kebutuhan perubahan dan dampaknya terhadap dirinya dan organisasi.
ADKAR
- b. Desire (Keinginan): Individu harus memiliki keinginan untuk berubah dan mendukung perubahan tersebut.
- c. Knowledge (Pengetahuan): Individu perlu memiliki pengetahuan tentang bagaimana tatacara melakukan perubahan dan sesuatu yang diharapkan dari dirinya.

- d. Ability (Kemampuan): Individu harus memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan yang diperlukan, baik dalam hal keterampilan maupun sumber daya.
- e. Reinforcement (Penguatan): Perubahan baru harus diperkuat melalui sistem penghargaan, pengakuan, dan budaya organisasi yang mendukung.

Menurut Tandelilin (2016) model ADKAR adalah model yang sangat berguna untuk mengelola perubahan pada tingkat individu. Model ini berorientasi pada tujuan dimana tim manajemen perubahan memfokuskan aktivitasnya pada hasil tertentu Dengan memahami dan menerapkan lima tahapan dalam model ini, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan perubahan dan memastikan bahwa karyawan merasa terlibat dan didukung selama proses perubahan.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perubahan

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan "perubahan" sebagai "keadaan yang berubah". Oleh karena itu, perubahan dapat didefinisikan sebagai peralihan dari keadaan sebelumnya. Perubahan ini dapat mencakup perubahan yang tidak hanya pada keadaan, tetapi juga dapat mencakup perubahan dalam tatacara masyarakat berpikir atau bertindak. Selain itu, perubahan dapat berarti penerapan metode baru, penerapan prosedur manajemen baru, penggabungan (merging), reorganisasi, atau peristiwa yang sangat mengganggu (Lumbantoruan et al., 2021).

Perubahan tidak lagi merupakan pilihan, melainkan suatu keharusan yang harus dihadapi dengan bijak dan proaktif (Martianto & Tyas, 2024) yang terjadi secara terus menerus dalam kehidupan, baik dalam skala kecil seperti perubahan pribadi maupun skala besar seperti perubahan sosial. Ada banyak faktor yang dapat mendorong atau menghambat terjadinya perubahan.

Faktor-faktor yang memengaruhi perubahan dapat dikategorikan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu: faktor internal dan eksternal (Sandra & Purwanto, 2015):

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah elemen-elemen yang ada di dalam organisasi yang dapat memengaruhi proses perubahan.

Beberapa faktor internal yang penting antara lain (Merentek & Saerang, 2023; Sandra & Purwanto, 2015):

a. Budaya Organisasi:

- 1) Nilai-nilai: Nilai-nilai organisasi yang mendukung perubahan dan nilai-nilai lebih menekankan pada status quo. Jika nilai-nilai yang status quo yang mendominasi maka perubahan mungkin sulit dilakukan.
- 2) Norma: Norma-norma yang sudah tertanam dalam organisasi dapat menjadi hambatan atau pendukung perubahan.
- 3) Sikap karyawan: Sikap karyawan terhadap perubahan sangat penting. Jika karyawan resisten terhadap perubahan, maka proses perubahan sulit berjalan lancar.

b. Struktur Organisasi

- 1) Hierarki: Struktur organisasi yang terlalu hierarkis dapat menghambat komunikasi dan kolaborasi, sehingga perubahan sulit diimplementasikan.
- 2) Departemen: Batas-batas departemen yang kaku dapat menghambat integrasi dan koordinasi dalam proses perubahan.
- 3) Sistem otoritas: Sistem pengambilan keputusan yang terlalu sentralistik dapat memperlambat proses perubahan.

c. Teknologi:

- 1) Ketersediaan teknologi: Apakah teknologi yang dibutuhkan untuk mendukung perubahan sudah tersedia?
- 2) Keterampilan karyawan: Apakah karyawan memiliki keterampilan yang cukup untuk menggunakan teknologi baru?
- 3) Infrastruktur teknologi: Apakah infrastruktur teknologi sudah memadai untuk mendukung perubahan?

d. Sumber Daya Manusia:

- 1) Keterampilan: Apakah karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan?
- 2) Motivasi: Apakah karyawan termotivasi untuk mendukung perubahan?
- 3) Kepemimpinan: Apakah pemimpin organisasi memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan?

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah elemen-elemen di luar organisasi yang dapat memengaruhi proses perubahan. Beberapa faktor eksternal yang penting antara lain, faktor ekonomi, teknologi, serta politik, sosial dan budaya (Sandra & Purwanto, 2015).

Penjelasan terkait faktor eksternal adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan Bisnis:

- 1) Persaingan: Persaingan yang ketat dapat memaksa organisasi untuk melakukan perubahan.
- 2) Peraturan pemerintah: Perubahan peraturan pemerintah dapat memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri.
- 3) Kondisi ekonomi: Kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan.

- b. Teknologi:
 - 1) Perkembangan teknologi: Perkembangan teknologi yang cepat dapat memaksa organisasi untuk terus beradaptasi.
 - 2) Teknologi pesaing: Teknologi yang digunakan oleh pesaing dapat menjadi ancaman bagi organisasi.
- c. Sosial Budaya:
 - 1) Nilai-nilai masyarakat: Nilai-nilai masyarakat yang berubah dapat memengaruhi tatacara organisasi beroperasi.
 - 2) Demografi: Perubahan demografi dapat memengaruhi pasar dan produk yang ditawarkan organisasi.

Faktor internal dan eksternal saling berinteraksi dan memengaruhi satu dengan lainnya. Misalnya, perubahan dalam lingkungan bisnis (faktor eksternal) dapat memicu perubahan dalam budaya organisasi (faktor internal).

Bab 3

Perubahan dalam Konteks Globalisasi

3.1 Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, dunia telah mengalami perubahan besar dalam hampir semua aspek kehidupan, yang sering disebut sebagai globalisasi. Giddens (2000) mengatakan bahwa proses ini tidak hanya memengaruhi hubungan antar negara, tetapi juga menyoroti bahwa globalisasi mempercepat interaksi dan ketergantungan lintas batas, yang dipicu oleh perkembangan teknologi informasi, komunikasi, dan transportasi. Dampak globalisasi pada identitas budaya lokal dan global menciptakan dinamika antara tradisi dan modernitas. Globalisasi memengaruhi individu dan masyarakat secara langsung, baik dalam bentuk peluang maupun tantangan.

Perubahan yang terjadi akibat globalisasi sangat signifikan dan memengaruhi struktur sosial, ekonomi, serta politik di hampir seluruh

dunia. Sebagian besar perubahan ini membawa dampak positif seperti membuka peluang baru dalam perdagangan internasional, pertukaran budaya, dan kemajuan teknologi. Namun ada pula dampak negatif seperti peningkatan ketimpangan ekonomi, hilangnya keragaman budaya, dan tantangan lingkungan yang semakin berat. Fenomena ini telah menciptakan dunia yang lebih terhubung, tetapi juga lebih rentan terhadap ketidaksetaraan, ketegangan sosial, dan kerusakan lingkungan. (Stiglitz, 2002).

Di sisi lain globalisasi memunculkan beragam respons dari masyarakat, pemerintah, dan individu. Beberapa pihak melihatnya sebagai kesempatan besar untuk kemajuan ekonomi dan peningkatan kualitas hidup, sementara yang lain merasa terancam oleh perubahan budaya dan sosial yang ditimbulkannya. Dalam hal ini, globalisasi bukanlah proses yang seragam, melainkan suatu fenomena yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan memberikan dampak yang berbeda di berbagai wilayah.

Di negara maju, globalisasi sering kali membawa peningkatan kemakmuran dan akses terhadap teknologi canggih, sementara di negara berkembang, globalisasi menjadi tantangan dalam menghadapi ketimpangan sosial dan ketergantungan ekonomi. Pada bagian ini, kita akan mengeksplorasi berbagai perubahan yang terjadi akibat globalisasi, baik dalam aspek ekonomi, sosial, maupun budaya. Dengan memahami dinamika perubahan akibat globalisasi, kita dapat lebih siap menghadapi masa depan yang semakin terhubung, namun juga penuh dengan kompleksitas.

3.2 Konsep Globalisasi

Globalisasi adalah istilah yang merujuk pada proses peningkatan interkoneksi dan ketergantungan antara negara, individu, dan masyarakat di seluruh dunia dalam berbagai aspek kehidupan, seperti ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan sosial. Konsep ini mencakup peningkatan aliran barang, jasa, informasi, ide, serta mobilitas manusia yang melintasi batas

negara, yang dipacu oleh perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi. Proses globalisasi membawa perubahan besar dalam cara kita hidup, berinteraksi, dan bekerja, serta memengaruhi hubungan internasional dan struktur sosial di tingkat global.

Definisi globalisasi menurut beberapa pakar:

1. Giddens (2006) mendefinisikan globalisasi sebagai proses yang melibatkan peningkatan saling keterhubungan di seluruh dunia, yang mengarah pada perubahan dalam struktur sosial dan budaya masyarakat. Globalisasi membuat ruang dan waktu terasa semakin dekat karena kemajuan dalam teknologi komunikasi dan transportasi, yang memfasilitasi pertukaran informasi dan budaya di seluruh dunia. Globalisasi adalah proses yang menciptakan interkoneksi antar negara, yang mempercepat pertukaran barang, jasa, ide, budaya, dan teknologi. Globalisasi bukan hanya mengubah ekonomi global tetapi juga berdampak pada sistem politik dan budaya masyarakat, baik di negara maju maupun negara berkembang.
2. Steger (2017) mendefinisikan globalisasi sebagai suatu proses yang mempercepat interaksi antar individu, masyarakat, dan negara di seluruh dunia.

Steger mengidentifikasi globalisasi sebagai fenomena yang mencakup empat dimensi utama:

- a. Ekonomi: Perdagangan internasional yang semakin bebas dan berkembangnya perusahaan multinasional.
- b. Politik: Kerjasama internasional yang melibatkan berbagai aktor global, termasuk negara, organisasi internasional, dan lembaga-lembaga non-pemerintah.
- c. Budaya: Penyebaran ide-ide, nilai-nilai, dan norma yang saling memengaruhi antar budaya di dunia.

- d. Lingkungan: Isu global terkait dengan lingkungan yang memerlukan kerjasama antar negara, seperti perubahan iklim dan pelestarian sumber daya alam.
3. Habermas (2001) menekankan pada aspek sosial dan budaya dari globalisasi. Dalam karya-karyanya, Habermas menyatakan bahwa globalisasi dapat dilihat sebagai sebuah proses yang menghubungkan berbagai tradisi dan praktik sosial yang berbeda, tetapi juga dapat menyebabkan penurunan ruang-ruang publik lokal yang membuat masyarakat lebih homogen. Habermas mencatat bahwa meskipun globalisasi membuka peluang untuk dialog lintas budaya, di sisi lain, ia juga berisiko menghasilkan keseragaman nilai dan budaya yang mengancam keberagaman sosial.
4. Friedman (2005) menyebut globalisasi sebagai "proses yang membuat dunia menjadi datar", artinya bahwa globalisasi membuka kesempatan yang lebih besar bagi individu dan negara untuk berpartisipasi dalam perekonomian global tanpa memandang lokasi geografis. Globalisasi berdampak pada teknologi dan inovasi digital yang memungkinkan negara berkembang untuk bersaing dengan negara maju dalam bidang ekonomi, pendidikan, dan teknologi.

3.3 Dampak Perubahan Globalisasi terhadap Ekonomi

Globalisasi ekonomi merujuk pada peningkatan keterhubungan dan interdependensi antara perekonomian negara-negara di dunia, yang dipacu oleh kemajuan dalam perdagangan internasional, investasi, teknologi, dan mobilitas sumber daya manusia.

Dampak perubahan globalisasi terhadap ekonomi dapat dilihat dari berbagai aspek:

1. Pertumbuhan Ekonomi Global

Salah satu dampak paling mencolok dari globalisasi terhadap ekonomi adalah pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat di banyak negara. Globalisasi mendorong integrasi pasar internasional, yang memungkinkan negara-negara untuk lebih mudah mengakses pasar global dan memperluas jaringan perdagangan.

Beberapa keuntungan yang dihasilkan dari globalisasi ekonomi ini meliputi:

- a. Peningkatan Perdagangan Internasional: Globalisasi memfasilitasi penghapusan hambatan perdagangan seperti tarif dan kuota, yang memungkinkan aliran barang dan jasa antarnegara menjadi lebih lancar. Hal ini berdampak pada peningkatan volume perdagangan global.
- b. Akses ke Pasar Global: Negara-negara berkembang yang sebelumnya terisolasi dari pasar global kini dapat mengekspor produk mereka ke pasar internasional, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan pendapatan negara.
- c. Peningkatan Investasi Asing: Meningkatnya konektivitas global juga mempermudah arus investasi asing langsung ke negara berkembang. Perusahaan multinasional berinvestasi di

negara-negara dengan biaya produksi yang lebih rendah, menciptakan lapangan pekerjaan, dan meningkatkan kapasitas industri lokal.

2. Transformasi Industri dan Produksi

Globalisasi telah menyebabkan perubahan besar dalam cara produksi dan distribusi barang. Proses globalisasi memungkinkan terjadinya aliran teknologi dan inovasi yang lebih cepat, serta penciptaan jaringan pasokan global yang lebih efisien.

Beberapa dampak utama globalisasi terhadap sektor industri meliputi:

- a. **Pemindahan Produksi ke Negara dengan Biaya Lebih Rendah:** Perusahaan-perusahaan besar seringkali memindahkan sebagian besar produksinya ke negara-negara dengan biaya tenaga kerja yang lebih murah (*outsourcing*) atau menggunakan kontraktor di luar negeri (*offshoring*). Hal ini memungkinkan mereka untuk memangkas biaya dan meningkatkan keuntungan.
- b. **Meningkatnya Penggunaan Teknologi:** Globalisasi memfasilitasi penyebaran teknologi canggih di seluruh dunia, sehingga negara berkembang dapat mengakses alat dan mesin modern yang meningkatkan efisiensi produksi. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK), misalnya, memungkinkan perusahaan untuk melakukan transaksi dan koordinasi global dengan mudah.
- c. **Peningkatan Riset dan Pengembangan:** Globalisasi juga mendorong peningkatan kegiatan riset dan pengembangan karena perusahaan besar berkompetisi untuk menciptakan produk dan teknologi baru yang dapat diterima di pasar internasional.

3. Kebijakan Ekonomi dan Sistem Pasar

Globalisasi membawa perubahan dalam kebijakan ekonomi, baik di tingkat negara maupun internasional. Peningkatan interdependensi ekonomi antar negara membuat kebijakan ekonomi di satu negara sering kali dipengaruhi oleh kondisi pasar global.

Beberapa aspek penting dalam hal ini adalah:

- a. **Liberalitas Pasar:** Negara-negara mulai mengadopsi kebijakan ekonomi yang lebih terbuka, seperti deregulasi dan privatisasi, yang memungkinkan lebih banyak perusahaan asing untuk beroperasi di pasar domestik. Negara-negara berkembang cenderung mengadopsi kebijakan ini untuk menarik investasi asing.
 - b. **Perdagangan Bebas dan Penghapusan Hambatan Perdagangan:** Organisasi Perdagangan Dunia telah memperjuangkan penghapusan tarif dan hambatan perdagangan antar negara. Negara-negara yang mengadopsi kebijakan perdagangan bebas cenderung mengalami peningkatan dalam volume perdagangan dan investasi.
 - c. **Penurunan Kekuasaan Negara:** Globalisasi juga menyebabkan penurunan peran negara dalam mengendalikan ekonomi domestik. Ketergantungan terhadap pasar global, organisasi internasional, dan keputusan-keputusan pasar internasional seringkali membatasi kebebasan negara untuk membuat kebijakan ekonomi secara independen.
- ### 4. Ketimpangan Ekonomi
- Meskipun globalisasi memberikan peluang bagi banyak negara, ia juga memperburuk ketimpangan ekonomi baik di dalam negara maupun antar negara.

Beberapa dampak negatif dari globalisasi terhadap ketimpangan ekonomi adalah:

- a. Kesenjangan Ekonomi Global: Negara-negara maju cenderung lebih diuntungkan dari globalisasi karena mereka memiliki infrastruktur, teknologi, dan akses ke pasar internasional yang lebih baik. Sementara itu, negara-negara berkembang sering kali kesulitan untuk bersaing di pasar global dan lebih sering menghadapi kesulitan dalam memanfaatkan potensi pasar internasional.
 - b. Ketimpangan Pendapatan: Dalam negara-negara berkembang, meskipun ada peningkatan ekonomi secara keseluruhan, sebagian besar keuntungan seringkali terkonsentrasi pada kelompok elit atau perusahaan multinasional, sementara masyarakat miskin tidak merasakan manfaat yang sama. Hal ini memperburuk kesenjangan sosial dan ekonomi di dalam negara.
 - c. Buruh dan Pekerjaan: Globalisasi dapat memperburuk kondisi pekerja, terutama di negara-negara berkembang, di mana perusahaan multinasional sering mengeksploitasi tenaga kerja murah tanpa memberikan perlindungan yang memadai. Outsourcing dan offshoring juga dapat mengarah pada hilangnya pekerjaan di sektor-sektor tertentu di negara-negara maju.
5. Krisis Keuangan dan Ketidakstabilan Ekonomi
- Salah satu dampak buruk globalisasi ekonomi adalah meningkatnya kerentanannya terhadap krisis keuangan global. Interkoneksi pasar finansial dan sistem ekonomi di seluruh dunia berarti bahwa krisis ekonomi atau kegagalan sistem keuangan di satu negara atau kawasan dapat menyebar ke seluruh dunia.

Contoh paling jelas dari hal ini adalah krisis finansial global 2008, yang dipicu oleh kegagalan sistem perbankan dan real estat di Amerika Serikat namun memengaruhi hampir semua negara di dunia.

- a. Perdagangan Keuangan Internasional: Transaksi finansial global yang semakin besar juga membuat ekonomi lebih rentan terhadap spekulasi dan fluktuasi nilai tukar mata uang.
 - b. Krisis Utang Negara: Beberapa negara berkembang mengalami krisis utang karena bergantung pada pinjaman internasional dengan suku bunga tinggi, yang menyebabkan kerentanan terhadap fluktuasi pasar global.
6. Penyebaran Teknologi dan Inovasi
- Globalisasi memberikan akses lebih luas kepada teknologi dan inovasi yang sebelumnya hanya terbatas pada negara-negara maju. Ini berpengaruh signifikan terhadap perkembangan ekonomi negara berkembang dengan cara-cara berikut:
- a. Peningkatan Akses ke Teknologi Baru: Negara-negara berkembang yang sebelumnya terisolasi kini dapat mengakses teknologi terbaru yang mempercepat proses industrialisasi dan perkembangan sektor-sektor penting seperti pertanian, manufaktur, dan layanan.
 - b. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Globalisasi juga memungkinkan pertukaran pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan internasional. Banyak individu dari negara berkembang mendapatkan kesempatan untuk belajar dan bekerja di luar negeri, membawa kembali keterampilan dan pengetahuan yang dapat diterapkan di negara asal mereka.

3.4 Perubahan Sosial dan Budaya

Perubahan sosial dan budaya adalah bagian integral dari proses globalisasi yang memengaruhi hampir setiap aspek kehidupan manusia, baik di negara maju maupun berkembang. Globalisasi tidak hanya mengubah struktur ekonomi dan politik global, tetapi juga membawa perubahan signifikan dalam pola hidup, nilai-nilai, dan identitas budaya. Perubahan ini dapat mencakup transformasi dalam cara kita berinteraksi, cara kita memahami budaya kita sendiri dan orang lain, serta bagaimana kita merespons pengaruh budaya global.

Bauman (2000) membahas tentang dampak globalisasi terhadap kehidupan sosial sebagai pergeseran dari bentuk-bentuk kehidupan yang lebih tetap (seperti keluarga, komunitas, dan pekerjaan tetap) menuju bentuk-bentuk yang lebih cair dan fleksibel. Bauman menggunakan istilah "modernitas cair" untuk menggambarkan bagaimana masyarakat global semakin terhubung, tetapi juga semakin tidak stabil dan penuh ketidakpastian.

Dampak Globalisasi menurut Bauman:

1. **Kehidupan Sosial yang Tidak Pasti:** Globalisasi mempercepat perubahan sosial, namun juga menciptakan ketidakpastian dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pekerjaan, hubungan sosial, dan identitas. Misalnya, perubahan cepat dalam teknologi dan ekonomi global membuat pekerjaan tetap semakin langka, dan hubungan interpersonal menjadi lebih bergantung pada teknologi dan virtual.
2. **Individualisme dan Fragmentasi Sosial:** Bauman berpendapat bahwa globalisasi mengarah pada meningkatnya individualisme. Dalam dunia yang semakin terhubung secara global, individu lebih cenderung untuk mengejar kepentingan pribadi dan tidak merasa terikat pada komunitas atau nilai-nilai bersama. Ini menciptakan fragmentasi sosial, di mana solidaritas dan hubungan sosial tradisional semakin lemah.

Said (1978) membahas bagaimana proses globalisasi dan kolonialisme membawa budaya Barat ke banyak bagian dunia, yang sering kali menghasilkan hubungan yang tidak setara antara budaya Barat dan budaya lokal. Said mengkritik dominasi budaya Barat yang mengabaikan atau meremehkan nilai-nilai dan identitas budaya non-Barat.

Dampak Globalisasi menurut Said:

1. Dominasi Budaya Barat: Globalisasi mempercepat dominasi budaya Barat, yang sering kali tidak memperhatikan atau malah mengeksploitasi budaya lokal. Negara-negara dengan sejarah kolonialisme cenderung lebih mudah mengadopsi budaya Barat karena adanya hubungan historis dan politik.
2. Orientalisasi: Proses globalisasi dapat mengarah pada "orientalisasi", yaitu cara pandang yang memandang budaya non-Barat sebagai sesuatu yang "eksotis" dan "ketinggalan zaman". Ini memperkuat stereotip dan ketidakseimbangan dalam hubungan budaya.

3.5 Tantangan Globalisasi

Globalisasi, meskipun membawa banyak manfaat seperti pertumbuhan ekonomi yang lebih cepat, peningkatan akses informasi, dan penguatan hubungan antarnegara, juga menghadirkan berbagai tantangan yang kompleks bagi negara-negara dan masyarakat di seluruh dunia. Tantangan-tantangan ini bisa bersifat ekonomi, sosial, politik, dan budaya, serta memengaruhi banyak sektor kehidupan, dari ekonomi dan lingkungan hingga identitas budaya dan pemerintahan.

Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh negara-negara dan masyarakat dalam menghadapi globalisasi:

1. Ketimpangan Ekonomi Global

Salah satu tantangan terbesar yang ditimbulkan oleh globalisasi adalah ketimpangan ekonomi antara negara-negara maju dan berkembang, serta antara kelompok-kelompok dalam masyarakat itu sendiri.

- a. Kesenjangan Antarnegara: Globalisasi ekonomi sering kali menguntungkan negara-negara maju yang memiliki infrastruktur, teknologi, dan sumber daya manusia yang lebih baik. Sementara itu, negara-negara berkembang, meskipun mereka dapat merasakan pertumbuhan ekonomi, sering kali kesulitan untuk bersaing di pasar global yang didominasi oleh negara-negara kaya. Negara berkembang juga menghadapi tantangan dalam mengakses pasar global dan sumber daya penting, seperti teknologi dan modal. (Matondang, Manurung, Sitanggang, & Silalahi, 2023).
- b. Kesenjangan Sosial dan Pendapatan: Di dalam negara, globalisasi dapat memperburuk kesenjangan sosial dan ekonomi. Kelompok-kelompok elit, seperti pemilik perusahaan besar dan profesional terampil, sering kali mendapat manfaat dari globalisasi, sementara kelompok-kelompok yang kurang terampil atau pekerja sektor informal mungkin merasakan dampak negatif. Hal ini bisa menyebabkan ketidakadilan sosial dan meningkatnya polarisasi sosial dalam masyarakat. (Nurrohimi, Aghil, Alazhari, Fahrezi, & Fadilla, 2024).

2. Kerusakan Lingkungan dan Perubahan Iklim

Globalisasi meningkatkan produksi, konsumsi, dan perdagangan internasional, yang pada gilirannya berdampak besar terhadap kerusakan lingkungan dan perubahan iklim.

- a. Eksploitasi Sumber Daya Alam: Perusahaan-perusahaan multinasional sering mengalihkan produksinya ke negara-negara berkembang di mana regulasi lingkungan lebih longgar, yang menyebabkan eksploitasi berlebihan terhadap sumber daya alam, termasuk deforestasi, polusi air, dan degradasi tanah. (Puspita & Hartono, 2021).
- b. Emisi Gas Rumah Kaca: Peningkatan perdagangan dan transportasi internasional mengarah pada emisi karbondioksida yang lebih tinggi, karena pengiriman barang melibatkan penggunaan bahan bakar fosil. Kegiatan industri yang meningkat juga memperburuk pemanasan global dan perubahan iklim. Negara-negara berkembang yang paling terpengaruh oleh dampak perubahan iklim ini sering kali tidak memiliki kapasitas untuk menghadapinya.
- c. Ketergantungan pada Energi Tidak Terbarukan: Globalisasi juga mempercepat ketergantungan global pada energi fosil yang berbahaya bagi lingkungan. Meskipun ada upaya untuk beralih ke energi terbarukan, ketergantungan pada energi tradisional masih sangat tinggi di banyak negara.

3. Pengaruh Budaya Global dan Hilangnya Identitas Lokal

Globalisasi membawa dampak besar terhadap identitas budaya, dengan salah satu tantangan utamanya adalah westernisasi dan homogenisasi budaya.

- a. Homogenisasi Budaya: menurut Aprinta (2023) Proses globalisasi sering kali mendorong penyebaran budaya Barat,

terutama dari Amerika Serikat, melalui media, hiburan, dan perusahaan global. Produk-produk budaya seperti film Hollywood, musik pop, dan makanan cepat saji menjadi sangat dominan di banyak negara, yang bisa mengancam keberagaman budaya lokal dan tradisi masyarakat setempat.

- b. Kehilangan Identitas Lokal: Di banyak negara, terutama di negara-negara berkembang, globalisasi dapat menyebabkan erosi identitas budaya lokal. Hal ini terjadi karena generasi muda sering terpapar oleh budaya global yang lebih menarik bagi mereka dibandingkan budaya tradisional. Tradisi, bahasa, dan praktik lokal dapat terpinggirkan seiring dengan semakin kuatnya pengaruh budaya asing.
- c. Pengaruh Teknologi pada Nilai-nilai Sosial: perkembangan teknologi digital dan media sosial juga mempercepat penyebaran budaya global. Sementara ini menciptakan peluang untuk pertukaran budaya, di sisi lain, dapat mengurangi ruang untuk pembentukan budaya lokal yang independen dan otentik. (Hermawan, Dewi, & Ardiansyah, 2024).

Bab 4

Faktor Pendorong dan Penghambat Perubahan

4.1 Faktor Pendorong Perubahan

Era globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari ekonomi, teknologi, hingga budaya. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan interkoneksi yang lebih cepat antarnegara, menciptakan dunia yang semakin tanpa batas. Dalam konteks ini, perubahan menjadi suatu hal yang tidak bisa dihindari baik bagi individu maupun organisasi, untuk bertahan dan berkembang di tengah kompetisi global yang semakin ketat. Globalisasi tidak hanya menawarkan peluang, tetapi juga tantangan yang memerlukan adaptasi yang cepat dan tepat.

Dalam menghadapi perubahan tersebut, penting bagi setiap pihak untuk memahami faktor-faktor yang mendorong dan menghambat perubahan. Faktor pendorong, seperti inovasi teknologi, globalisasi ekonomi, dan

dinamika kebutuhan konsumen, sering kali menjadi katalis yang mempercepat transformasi. Di sisi lain, berbagai hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan budaya organisasi yang kaku dapat menghalangi proses adaptasi. Tanpa pemahaman yang baik tentang kedua sisi ini, upaya untuk mengelola perubahan berisiko mengalami kegagalan.

Pemahaman tentang faktor pendorong dan penghambat perubahan bukan hanya penting untuk memetakan tantangan, tetapi juga untuk merumuskan strategi yang efektif. Dengan mengenali peluang yang ditawarkan oleh globalisasi dan mengatasi hambatan yang ada, organisasi dapat menjalankan perubahan dengan lebih terarah dan berkelanjutan. Hal ini menjadi langkah krusial dalam memastikan bahwa adaptasi terhadap perubahan tidak hanya sekadar reaktif, tetapi juga proaktif untuk mencapai keunggulan kompetitif di era globalisasi.

Globalisasi telah menciptakan dunia yang saling terhubung, di mana batas-batas geografis dan budaya menjadi semakin kabur, memungkinkan interaksi yang lebih luas di berbagai bidang. Dalam konteks ini, faktor-faktor pendorong perubahan muncul sebagai katalis yang mempercepat dinamika global, memengaruhi cara organisasi beroperasi. Terdapat beberapa faktor pendorong perubahan mencakup aspek-aspek yang mempercepat kebutuhan organisasi untuk melakukan perubahan.

4.1.1 Perkembangan Teknologi Teknologi

Perekembangan teknologi adalah salah satu pendorong perubahan di era globalisasi. Kemajuan dalam bidang digital, seperti big data, kecerdasan buatan (AI), dan Internet of Things (IoT), memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan menciptakan produk atau layanan baru. Kotter (1996) menunjukkan langkah-langkah yang harus dibuat untuk melakukan transformasi organisasi dimana salah satunya adalah menciptakan kesadaran terhadap urgensi.

Urgensi adalah kesadaran kolektif di dalam organisasi dimana perubahan diperlukan segera, tanpa penundaan, untuk menghadapi tantangan atau

memanfaatkan peluang yang ada. Urgensi bukan sekadar mengenali masalah, tetapi menyadari bahwa tindakan harus segera dilakukan untuk mencegah dampak buruk atau untuk segera dapat meraih keuntungan kompetitif. Point utama dari langkah ini adalah menganalisis dengan saksama kondisi eksternal perusahaan seperti tren perkembangan teknologi yang dapat menjadi peluang dalam proses perubahan.

Berikut adalah beberapa contoh perkembangan teknologi yang dapat menjadi faktor pendorong perubahan dalam perusahaan:

1. Automasi dan Artificial Intelligence (AI): Teknologi automasi dan AI dapat menggantikan pekerjaan manual yang berulang, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi biaya produksi. Namun, perusahaan harus menghadapi tantangan restrukturisasi tenaga kerja.
2. Transformasi Digital dan Cloud Computing: Adopsi teknologi berbasis cloud memungkinkan perusahaan untuk menyimpan data secara aman, meningkatkan kolaborasi tim lintas lokasi, dan mempercepat pengambilan keputusan.
3. Big Data dan Analitik: Pemanfaatan data besar (big data) membantu perusahaan memahami perilaku pelanggan, mengidentifikasi tren pasar, dan membuat keputusan berbasis data.
4. Internet of Things (IoT): IoT memungkinkan perangkat yang terhubung untuk berbagi data, memberikan wawasan real-time, dan mengoptimalkan proses bisnis.
5. Teknologi Energi Terbarukan: Perusahaan mengadopsi teknologi energi terbarukan untuk mengurangi jejak karbon dan memenuhi tuntutan konsumen yang lebih peduli lingkungan.
6. Virtual Reality (VR) dan Augmented Reality (AR): Teknologi VR dan AR menciptakan pengalaman baru dalam pelatihan, pemasaran, dan desain produk.

7. E-commerce dan Teknologi Pembayaran Digital: Peningkatan teknologi pembayaran digital seperti e-wallet dan cryptocurrency mempermudah transaksi, terutama di sektor ritel dan jasa.

4.1.2 Globalisasi Ekonomi

Globalisasi ekonomi memperluas akses pasar internasional dan meningkatkan arus investasi lintas negara. Dengan adanya globalisasi, tercipta integrasi ekonomi, budaya, dan teknologi di tingkat global. Hal ini mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan standar global, mengadopsi praktik terbaik (best practices), dan memperbaiki kualitas produk atau layanan mereka dan menjadi pendorong bagi perusahaan untuk suatu perubahan strategis.

Menurut Hill (2014) globalisasi ekonomi dapat meningkatkan persaingan, memaksa perusahaan untuk terus berinovasi demi tetap relevan di pasar global dengan mengadopsi beberapa strategi saat memasuki pasar global termasuk ekspor, lisensi, waralaba dan joint venture.

Berikut beberapa aspek terkait globalisasi:

1. Akses ke pasar global: Globalisasi membuka peluang bagi perusahaan untuk menjual produk dan layanan mereka di pasar internasional, mengatasi batasan geografis. Perusahaan didorong untuk memperluas operasi mereka, menyesuaikan strategi pemasaran dengan budaya lokal, dan meningkatkan skala produksi untuk memenuhi permintaan global.
2. Persaingan internasional yang ketat: Dengan globalisasi, perusahaan tidak hanya bersaing dengan pemain lokal tetapi juga dengan perusahaan multinasional dari berbagai negara. Untuk bertahan, perusahaan harus meningkatkan efisiensi, menekan biaya, dan mengadopsi inovasi teknologi.
3. Kompleksitas rantai pasokan global: Globalisasi memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan rantai pasokan mereka di

berbagai negara untuk menekan biaya dan meningkatkan efisiensi dengan cara mengelola logistik internasional, fluktuasi nilai tukar, dan risiko geopolitik.

4. Perubahan preferensi konsumen: Globalisasi memperluas akses konsumen ke informasi dan produk dari berbagai negara, mengubah preferensi dan harapan mereka. Hal ini memaksa perusahaan untuk mengikuti tren global, seperti keberlanjutan, inovasi produk, dan personalisasi layanan.
5. Meningkatnya mobilitas tenaga kerja dan modal: Globalisasi mempermudah mobilitas tenaga kerja terampil dan modal investasi antarnegara. Perusahaan dapat merekrut tenaga kerja terbaik dari seluruh dunia dan mendapatkan akses ke sumber pendanaan internasional.
6. Inovasi model bisnis: Dengan meningkatnya konektivitas global, perusahaan menciptakan model bisnis baru yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan. Perusahaan beralih ke strategi berbasis platform (contoh: marketplace) atau layanan berbasis langganan.

4.1.3 Perubahan Sosial dan Demografi

Pergeseran demografi, seperti meningkatnya populasi milenial dan Gen Z dalam angkatan kerja, membawa nilai-nilai baru yang menuntut fleksibilitas, keberlanjutan, dan inklusi. Drucker (2001) berpendapat bahwa organisasi harus mengelola perubahan budaya untuk tetap relevan di tengah perubahan sosial yang terus berkembang.

Beberapa aspek terkait perubahan sosial dan demografi antara lain:

1. Penuaan populasi di negara maju: Banyak negara maju, seperti Jepang, Jerman, dan Italia, mengalami penuaan populasi yang cepat. Jumlah lansia meningkat signifikan dibandingkan generasi muda. Perusahaan harus menyediakan produk dan layanan yang

sesuai untuk lansia, seperti perawatan kesehatan, teknologi ramah usia, dan layanan keuangan untuk pensiun. Selain itu tenaga kerja yang semakin berkurang di negara-negara maju, sehingga mendorong automasi dan migrasi tenaga kerja dari negara berkembang.

2. Populasi muda di negara berkembang: Sebaliknya, negara berkembang, seperti India, Nigeria, dan Indonesia memiliki populasi muda yang besar sehingga perusahaan dapat memanfaatkan tenaga kerja muda yang produktif ini. Permintaan untuk pendidikan, pelatihan keterampilan, dan lapangan kerja meningkat dan pasar untuk produk teknologi dan gaya hidup muda berkembang pesat.
3. Diversitas dan inklusi: Dunia semakin terhubung, yang menciptakan masyarakat multikultural dan lebih inklusif. Perusahaan harus mengelola keberagaman tenaga kerja dengan memastikan inklusifitas dan kesetaraan di tempat kerja. Strategi pemasaran dan produk perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan berbagai kelompok budaya, agama, dan latar belakang sosial.
4. Perubahan pola keluarga: Pola keluarga tradisional berubah, dengan semakin banyak keluarga kecil, pasangan tanpa anak, dan keluarga dengan orang tua tunggal. Perusahaan perlu menyesuaikan produk dan layanan, seperti perumahan kecil, pendidikan fleksibel, dan layanan yang mendukung keluarga tunggal atau tanpa anak. Tren "lajang dewasa" menciptakan pasar untuk produk dan pengalaman individual, seperti perjalanan solo dan layanan premium.
5. Perubahan nilai dan perilaku sosial: Generasi muda, seperti generasi milenial dan Gen Z, memiliki nilai-nilai yang berbeda

dibandingkan generasi sebelumnya. Konsumen muda cenderung memilih merek yang mendukung isu-isu sosial, lingkungan, dan inklusi.

6. Kesadaran sosial terhadap isu lingkungan: Generasi muda lebih peduli terhadap isu lingkungan dan keberlanjutan. Perusahaan diharapkan mengadopsi praktik bisnis ramah lingkungan. Produk berkelanjutan, seperti barang daur ulang dan bebas plastik, memiliki daya tarik besar saat ini.

4.1.4 Tekanan Kompetitif

Dalam dunia yang semakin terhubung, kompetisi tidak lagi terbatas pada wilayah geografis tertentu. Perusahaan menghadapi persaingan dari pemain global yang memaksa mereka untuk terus meningkatkan efisiensi dan diferensiasi. Tekanan kompetitif merupakan salah satu pendorong utama perubahan dalam organisasi.

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan global, perusahaan harus terus beradaptasi untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan. Porter (2008) menekankan pentingnya memahami lingkungan kompetitif untuk menciptakan strategi yang dapat menghadapi tekanan perubahan ini.

4.1.5 Perubahan Regulasi

Perubahan regulasi, baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional, merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat memaksa perusahaan untuk menyesuaikan operasi, strategi, dan struktur mereka. Regulasi mencakup peraturan pemerintah yang mengatur berbagai aspek bisnis, termasuk lingkungan, perpajakan, ketenagakerjaan, teknologi, dan perdagangan. Kebijakan pemerintah dan perubahan regulasi, seperti aturan terkait keberlanjutan atau pajak, memaksa organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka. Regulasi ini sering kali dirancang untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Organisasi seringkali mengalokasikan sejumlah besar waktu dan sumber daya untuk mematuhi peraturan pemerintah. Namun, dampak dari peraturan tersebut tidak hanya terbatas pada aspek waktu dan biaya. Peraturan ini juga membatasi ruang gerak manajerial, mengurangi opsi yang dapat diambil oleh para manajer dalam pengambilan keputusan (Robbins & Coulter, 2018).

4.2 Faktor Penghambat Perubahan

4.2.1 Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan saat melakukan transformasi. Resistensi ini dapat berasal dari individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan, dan terjadi karena berbagai alasan yang berkaitan dengan ketidakpastian, rasa nyaman dengan status quo, atau kekhawatiran akan dampak perubahan.

Menurut Lewin (1947), resistensi terhadap perubahan dianggap sebagai hasil dari interaksi berbagai kekuatan dalam lingkungan sosial dan psikologis. Hal ini mencakup ketidaknyamanan individu terhadap ketidakpastian atau ancaman terhadap status quo.

Beberapa aspek terkait resistensi diantaranya:

1. Ketakutan akan ketidakpastian: Perubahan sering kali membawa ketidakpastian, seperti perubahan tanggung jawab, atau cara kerja. Karyawan mungkin takut kehilangan pekerjaan atau merasa tidak mampu beradaptasi. Ketakutan ini dapat menyebabkan karyawan menolak perubahan atau bekerja dengan efisiensi rendah selama proses perubahan berlangsung.
2. Keterikatan pada Status Quo: Banyak individu merasa nyaman dengan rutinitas dan proses kerja yang sudah ada. Perubahan dianggap sebagai gangguan terhadap kenyamanan tersebut.

Karyawan atau manajer yang terlalu terikat pada status quo cenderung menolak upaya inovasi atau restrukturisasi.

3. Kurangnya pemahaman atau informasi: Ketika karyawan tidak memahami alasan atau manfaat di balik perubahan, mereka cenderung menolaknya karena merasa tidak dilibatkan atau diberi penjelasan yang memadai. Resistensi yang muncul akibat kurangnya informasi dapat memperlambat pelaksanaan perubahan atau bahkan menggagalkannya.
4. Konflik kepentingan: Perubahan mungkin bertentangan dengan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu dalam organisasi, seperti hilangnya kekuasaan, otoritas, atau pengaruh. Kelompok-kelompok ini dapat secara aktif menentang perubahan, bahkan dengan cara sabotase.
5. Kurangnya keterlibatan karyawan: Ketika karyawan tidak dilibatkan dalam proses perubahan, mereka merasa tidak dihargai dan cenderung menolak untuk bekerja sama. Partisipasi yang rendah menghambat implementasi perubahan secara efektif dan memperpanjang proses transisi.

4.2.2 Kurangnya Sumber Daya

Perubahan membutuhkan investasi waktu, tenaga, dan dana yang signifikan. Banyak organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya yang menghambat kemampuan mereka untuk menjalankan perubahan dengan efektif.

Beberapa faktor terkait sumber daya antara lain:

1. Ketidacukupan sumber daya manusia: Kekurangan personel dengan keterampilan yang tepat untuk mengelola atau mendukung inisiatif perubahan dapat menghambat proses. Misalnya, jika tim yang terlibat dalam perubahan tidak memiliki pelatihan yang

memadai, mereka mungkin tidak mampu menghadapi tantangan baru.

2. Keterbatasan finansial: Banyak proyek perubahan gagal karena kekurangan anggaran yang memadai. Perubahan sering kali membutuhkan investasi signifikan untuk infrastruktur baru, pelatihan, atau teknologi.
3. Kekurangan waktu: Penjelasan: Kurangnya waktu yang dialokasikan untuk merencanakan dan melaksanakan perubahan sering kali menjadi penghambat. Tim sering merasa terburu-buru untuk menunjukkan hasil tanpa mengembangkan strategi perubahan yang efektif. Lewin (1947) dalam *Field Theory in Social Science* menekankan bahwa perubahan membutuhkan waktu untuk melalui tahap-tahap seperti unfreezing, changing, dan refreezing.
4. Keterbatasan Infrastruktur: Infrastruktur yang tidak memadai, termasuk teknologi dan sistem pendukung, dapat membuat inisiatif perubahan sulit diimplementasikan, terutama di organisasi yang sudah beroperasi dengan sumber daya yang usang.

4.2.3 Budaya Organisasi yang Kaku

Budaya organisasi yang kaku merupakan salah satu penghambat utama dalam proses perubahan. Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan praktik yang telah tertanam dalam organisasi. Ketika budaya ini terlalu kaku atau tidak fleksibel, ia menjadi hambatan signifikan terhadap adaptasi dan inovasi. Cameron & Quinn (2011) menyarankan bahwa transformasi budaya harus menjadi prioritas dalam manajemen perubahan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan adaptasi.

Beberapa faktor terkait budaya organisasi yang kaku:

1. Resistensi terhadap perubahan: Budaya organisasi yang terlalu kaku sering kali menekankan pada rutinitas dan struktur yang

mapan. Hal ini menyebabkan karyawan dan manajemen enggan menerima perubahan karena takut kehilangan stabilitas atau kendali.

2. Kurangnya Inovasi dan kreativitas: Budaya organisasi yang tidak mendorong kreativitas dan inovasi membuat sulit untuk menghasilkan ide-ide baru yang diperlukan untuk mendukung perubahan.
3. Ketergantungan pada hierarki: Dalam budaya yang kaku, keputusan sering kali terpusat pada tingkat manajemen atas. Hal ini memperlambat proses pengambilan keputusan dan membuat perubahan sulit diimplementasikan dengan cepat. Cameron dan Quinn (2011) menekankan bagaimana budaya hierarkis dan kaku cenderung menciptakan resistensi terhadap perubahan karena ketergantungan pada aturan dan prosedur formal.
4. Penolakan terhadap pendapat eksternal: Organisasi dengan budaya kaku cenderung menolak ide-ide eksternal atau pendekatan baru yang berbeda dari kebiasaan mereka.
5. Kurangnya kepemimpinan yang mendukung perubahan: Dalam budaya yang kaku, pemimpin sering kali lebih fokus pada pemeliharaan status quo daripada memimpin perubahan. Hal ini menghalangi inisiatif perubahan untuk berkembang.

4.2.4 Kompleksitas Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang terlalu kompleks dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi perubahan. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa organisasi dengan struktur yang lebih sederhana cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan.

4.2.5 Kurangnya Kepemimpinan yang Visioner

Kepemimpinan yang tidak mampu menginspirasi dan memotivasi tim sering kali menjadi penghalang utama dalam manajemen perubahan. Kotter (1996) menekankan pentingnya pemimpin untuk menciptakan visi yang jelas dan membangun urgensi untuk perubahan.

4.3 Strategi Mengatasi Hambatan dan Memanfaatkan Pendorong Perubahan

Perubahan dalam organisasi adalah suatu keharusan untuk dapat bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Namun, proses perubahan sering kali dihadapkan pada berbagai hambatan, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, seperti resistensi karyawan, budaya organisasi yang kaku, keterbatasan sumber daya, dan kendala struktural.

Di sisi lain, terdapat pula pendorong perubahan yang dapat dimanfaatkan untuk mempercepat adaptasi, seperti teknologi baru, globalisasi ekonomi, dan permintaan pasar yang berkembang. Strategi yang efektif dalam mengatasi hambatan dan memanfaatkan pendorong perubahan menjadi kunci keberhasilan transformasi organisasi, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era persaingan global.

Beberapa strategi diantaranya:

1. Meningkatkan komunikasi dan keterlibatan karyawan: Strategi meningkatkan komunikasi dan keterlibatan karyawan adalah salah satu pendekatan paling efektif untuk mengatasi hambatan dalam perubahan organisasi. Komunikasi yang terbuka dan keterlibatan aktif membantu mengurangi resistensi, meningkatkan pemahaman, dan memperkuat dukungan terhadap perubahan.

2. Transparansi dalam komunikasi dan pelibatan karyawan dalam proses perubahan dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen (Hiatt & Creasey, 2012).
3. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan: Investasi dalam pelatihan dan pengembangan adalah pendekatan penting untuk mengatasi hambatan dalam perubahan organisasi. Hambatan seperti kurangnya keterampilan, ketidakpastian, dan resistensi terhadap perubahan sering muncul karena karyawan tidak merasa siap untuk menghadapi tantangan baru. Dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan, organisasi dapat meningkatkan kesiapan dan kepercayaan diri karyawan, sehingga mendukung proses perubahan.
4. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan teknologi dan pasar (Robbins & Coulter, 2018).
5. Transformasi budaya organisasi: Mengubah budaya organisasi menjadi lebih adaptif dan inovatif membutuhkan komitmen dari seluruh tingkat manajemen. Transformasi budaya organisasi adalah upaya terencana untuk mengubah nilai, norma, dan kebiasaan yang sudah tertanam dalam organisasi agar mendukung perubahan. Budaya organisasi yang kaku atau tidak selaras dengan tujuan perubahan sering menjadi hambatan utama. Transformasi budaya yang efektif menciptakan lingkungan yang fleksibel, kolaboratif, dan inovatif, sehingga mempermudah implementasi perubahan. Cameron dan Quinn (2011) menyarankan pendekatan terstruktur untuk menciptakan budaya yang mendukung perubahan.

6. Peningkatan kepemimpinan: Strategi peningkatan kepemimpinan merupakan pendekatan utama untuk mengatasi hambatan dalam perubahan organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan jalannya perubahan tetapi juga membangun kepercayaan, menginspirasi karyawan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung adaptasi. Dalam proses perubahan, kepemimpinan yang kuat berfungsi untuk mengatasi resistensi, meningkatkan komitmen, dan memastikan implementasi yang sukses. Pemimpin harus dilatih untuk menjadi visioner, inspiratif, dan mampu membangun kepercayaan dalam tim. Kotter (1996) berpendapat bahwa kepemimpinan yang kuat adalah kunci keberhasilan manajemen perubahan.
7. Pengelolaan sumber daya secara efektif: Organisasi harus mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana untuk mendukung implementasi perubahan, termasuk anggaran, teknologi, dan tenaga kerja (Hiatt & Creasey, 2012).

Bab 5

Strategi Manajemen Perubahan

5.1 Manajemen Perubahan

Pada era industri 5.0 ini, dunia semakin mengalami kemajuan di segala sektor terutama pada teknologi. Sebagian dari kita menyadari bahwa lingkungan sekitar dan manusia nya adalah sesuatu yang dinamis. Selalu bergerak, berubah dan tentu saja hal tersebut memengaruhi kehidupan manusia nya. Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa mendatang. Perubahan merupakan tanda dalam kehidupan yang selalu berlangsung secara tetap. Bila tidak terjadi perubahan maka kehidupan akan stagnan dan tidak dapat berkembang (Wibowo, 2006).

Namun, perubahan sendiri sebenarnya telah berlangsung sejak lama, dan sekarang perubahan cenderung berlangsung semakin cepat dikarenakan perubahan dapat terjadi setiap saat, kapan saja situasi memerlukan. Perubahan sendiri adalah bagian esensial dari pertumbuhan organisasi. Tanpa perubahan, organisasi akan kehilangan relevansi di tengah kompetisi yang terus berkembang.

Perubahan dalam organisasi timbul dikarenakan dua hal, internal maupun eksternal. Perubahan dapat terjadi karena dorongan eksternal maupun timbul karena adanya kebutuhan internal organisasi untuk melakukan perubahan. Karenanya diperlukan manajemen perubahan dan strategi manajemen perubahan dalam perkembangan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

Manajemen Perubahan (change management) adalah proses sistematis untuk mengadaptasi dan mengimplementasikan perubahan dalam organisasi, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan. Menurut Kottler (1996), manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk mengatasi perubahan baik yang direncanakan maupun tidak, dalam suatu organisasi. Proses tersebut melibatkan perencanaan, implementasi, pengawasan dan penyesuaian agar organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif.

Manajemen perubahan adalah proses terus menerus untuk memperbaharui arah, struktur dan kemampuan organisasi beradaptasi melayani kebutuhan yang selalu berubah. Menguasai strategi dalam mengatur perubahan sangatlah penting karena laju perubahan semakin cepat. Aliansi dan struktur organisasi dapat berubah dengan sangat cepat, bahkan pasar dapat berubah dalam semalam. Segala bentuk kontrol dan kritik pada organisasi harus lebih terbuka.

Demikian pula, segala bentuk tradisi akan mengalami tantangan. Saat ini, manajer perlu menyelaraskan perilaku organisasi dan perubahan organisasi dengan menjeaskan tentang apa, siapa, di mana, mengapa dan bagaimana perubahan organisasi berlangsung. Para manajer perlu siklus dan memperkuat strategi manajemen perubahan dalam memahami situasi organisasi dan mengembangkan Langkah-langkah strategis rencana perubahan (Saefullah dan Rusdiana, 2016).

Perubahan organisasi adalah mencakup transformasi dalam struktur, proses, budaya atau teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Pemicu perubahan organisasi secara eksternal disebabkan oleh adanya perubahan teknologi, globalisasi, regulasi pemerintah dan tren

pasar. Contoh: Transformasi digital sebagai respon terhadap disrupsi teknologi, sedangkan penyebab perubahan organisasi secara internal adalah; karena adanya restrukturisasi organisasi, inovasi produk dan kebutuhan budaya kerja baru (Hiatt, 2006).

5.2 Definisi Perubahan dan Manajemen Perubahan

5.2.1 Pengertian Perubahan

Armenakis dan Bedean (1999) menjelaskan definisi perubahan adalah adaptasi atau transformasi organisasi yang didorong oleh kebutuhan untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis.

Potts dan La Marsh (2004) melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan organisasi masa ini menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut dilihat dari struktur, proses, individu dan budaya. Perubahan Lembaga menurut Potts dan LaMarsh dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses individu dan budaya organisasi.

Burnes (2004) menguraikan definisi perubahan sebagai proses pergeseran strategi, struktur, atau proses dalam suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan internal.

Secara umum, perubahan sering diartikan sebagai kondisi yang berbeda dari kondisi sebelumnya. Artinya, perubahan terjadi karena timbul dari suatu proses yang terjadi kemudian. Perubahan menggambarkan sebelum dan setelah peristiwa tersebut terjadi, baik berkaitan dengan perubahan fisik, gagasan maupun ide yang outputnya mungkin positif (growth), negatif (stagnation), atau mundur (collapse) (Sefullah dan Rusdiana, 2016).

Faktor Pendorong Perubahan

Setiap organisasi mengalami dan menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Di sisi lain, organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan.

Diantara para pakar ada yang menyebut faktor pendorong perubahan sebagai kebutuhan akan perubahan (Hussey, 2000), sedangkan Robbins menyebutkan sebagai kekuatan untuk perubahan. Terminologi di atas mengandung makna bahwa kebutuhan akan perubahan lebih bersifat faktor internal organisasi, sedangkan kekuatan untuk perubahan bersumber dari faktor eksternal.

Menurut Hussey dalam Wibowo (2006), terdapat enam faktor yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan, yaitu :

1. Perubahan Teknologi Terus Meningkat

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur dan seringkali juga dengan budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal.

2. Persaingan Semakin Intensif dan Menjadi Lebih Global

Dalam dunia yang semakin terbuka, terjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas negara. Banyak organisasi dipaksa mencapai standar kualitas dan biaya yang telah dicapai oleh perintis industri. Apabila tidak dapat mengikuti standar tersebut, maka akan kalah dalam bersaing.

Lebih banyak industri bekerja di tingkat dunia sehingga tidak lagi berpikir terisolasi dalam suatu negara. Kekalahan dalam

persaingan akan memaksa perusahaan menutup usahanya atau melakukan merger dengan perusahaan lainnya.

3. Konsumen Semakin Banyak Tuntutan

Konsumen tidak lagi mau menerima pelayanan yang kualitasnya rendah. Untuk menjadi organisasi yang kompetitif, perusahaan harus lebih cepat dalam merespon kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat berubah sepanjang waktu. Kita tidak dapat lagi mengabaikan cara kebutuhan dan harapan konsumen berubah. Manajer yang bijak akan selalu berusaha satu Langkah di depan. Dengan demikian, organisasi secara periodik harus mengubah cara berinteraksi dengan konsumen, yang berarti berbeda dalam struktur, sistem, budaya dan pelayanan. Perusahaan yang tidak mampu memberikan kepuasan kepada konsumen akan ditinggalkan dan akan beralih kepada pesaing.

4. Profil Demografis Negara Berubah

Komposisi kelompok penduduk tua dan muda berubah akibat kekarangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok tua terhadap kesempatan kerja, masalah motivasi pada organisasi dasar yang menyediakan sedikit peluang promosi. Kecenderungan ini menyimpan banyak hal yang dapat memengaruhi perubahan yang akan terjadi pada beberapa decade ke depan. Perkembangan demografis akan sangat berpengaruh terhadap pola kebutuhan masyarakat. Oleh karenanya, dunia harus mampu menangkap kecenderungan tersebut.

5. Privatisasi Bisnis Masyarakat Berlanjut.

Kecenderungan yang terjadi dalam dunia bisnis adalah terjadinya privatisasi yang semakin luas. Dengan privatisasi bisnis, monopoli yang dimiliki sekelompok masyarakat tertentu menjadi hilang. Privatisasi merupakan kecenderungan baru dunia bisnis yang akan

semakin berkembang. Walaupun kepemilikan tidak akan berubah, system baru dibangun untuk menciptakan kompetisi dan tumbuhnya kekuatan pasar yang lebih besar lagi.

6. Pemegang Saham Meminta Lebih Banyak Nilai

Pengaruh pasar uang pada tuntutan terhadap kinerja korporat menciptakan tekanan untuk dilakukan perbaikan secara terus menerus pada pertumbuhan kapital dan pendapatan korporat. Perusahaan akan berada di bawah tekanan apabila kinerjanya di bawah harapan, meskipun usahanya masih menguntungkan. Dalam situasi ini, tekanan tidak hanya datang dari pemegang saham, tetapi karena prestasinya rendah, dan menjadi target untuk diambil alih oleh perusahaan lain.

5.2.2 Definisi Manajemen

Manajemen menurut Hitt, Black dan Porter (2005) adalah proses mengumpulkan dan menggunakan sekumpulan sumber daya manusia dengan cara diarahkan pada tujuan untuk menyelesaikan tugas dalam suatu organisasi. Griffin (2021) menguraikan definisi manajemen sebagai seperangkat kegiatan mencakup perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan yang diarahkan pada sumber daya organisasi, dengan tujuan agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Gulati, Mayo, dan Nohria (2017) mengemukakan bahwa manajemen adalah tindakan bekerja dengan dan melalui sekelompok orang untuk mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan dengan cara efisien dan efektif.

Manajemen semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan pokok, baik oleh individu, kelompok maupun organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen dikembangkan untuk menjamin tercapainya tujuan, dengan menetapkan sasaran pada setiap strata dalam organisasi. Setiap hasil yang

diperoleh suatu strata di bawah akan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan starta di atasnya.

Dubrin (2003) menyatakan, bahwa manajemen mempunyai tiga pengertian lainnya, yaitu :

1. Manajemen Sebagai Disipilin atau Bidang Studi

Dalam hal ini manajemen sebagai bidang pengetahuan seperti pengetahuan lainnya yang dapat dipelajari. Kebanyakan eksekutif puncak menguasai manajemen, mempelajari manajemen menghasilkan return on investment yang sangat besar.

2. Manajemen Sebagai Orang

Manajemen mengindikasikan manajer secara kolektif dalam suatu organisasi, yaitu individu yang menjalankan manajemen.

3. Manajemen Sebagai Karier

Banyak organisasi yang merekrut lulusan perguruan tinggi dengan menawarkan peluang karier dalam manajemen. Serangkaian pekerjaan secara progresif mengarahkan pada tanggung jawab yang lebih besar apabila calon menunjukkan kompetensi manajerial.

Manajemen secara umum dapat disimpulkan sebagai proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajer menggunakan sumber daya dan menjalankan empat fungsi utama manajemen yaitu, planning, organizing, actuating dan controlling untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapat empat bentuk sumber daya menurut Dubrin (2003), antara lain :

1. Human Resources

Adalah pekerja yang diperlukan untuk menjalankan berbagai bentuk penugasan. Pencapaian tujuan manajer dipengaruhi oleh pekerja yang mereka pilih.

2. Financial Resources

Merupakan uang yang digunakan oleh manajer dan organisasi untuk membiayai pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi.

3. Physical Resources

Adalah barang dan bangunan, termasuk bahan baku, ruang kantor, fasilitas produksi dan peralatan kantor yang dipergunakan untuk beroperasinya organisasi.

4. Informational Resources

Merupakan sebuah data yang digunakan manajer dan organisasi sebagai dasar pertimbangan untuk menjalankan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2006).

5.2.3 Batasan Manajemen Perubahan

Mempelajari manajemen dan perubahan merupakan kebutuhan yang mutlak. Menjadi persoalan berikutnya adalah, bagaimana cara perubahan tersebut dikelola. Pemahaman tentang manajemen perubahan diperlukan agar kemungkinan keberhasilan upaya semakin besar.

Untuk itu, manajemen perubahan perlu mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, menjalankan proses perubahan dengan benar, dan memberikan peran dan tanggung jawab kepada semua stake holder sesuai porsinya.

Setiap organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk berubah sebelum organisasi tersebut mengalami penurunan kinerja atau mati. Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih untuk memperpanjang hidup organisasi.

Ketiga pilihan waktu tersebut memiliki konsekuensi yang berbeda:

1. Pilihan Yang Baik

Pilihan yang baik sulit untuk dilaksanakan karena membutuhkan pemimpin yang visioner. Perubahan dilakukan secara evolusioner pada saat

organisasi berada di masa-masa kejayaan. Jika melaksanakan perubahan pada saat ini, organisasi membutuhkan energi yang sangat besar. Hal ini disebabkan karena performa organisasi dalam keadaan sangat baik, organisasi dalam keadaan kaya sehingga kebutuhan dana untuk melakukan perubahan dengan mudah dapat dipenuhi, kepercayaan lingkungan eksternal sangat tinggi, dan semangat kerja SDM pun sangat baik. Meskipun demikian, pemimpin harus meyakinkan kepada seluruh SDM dalam organisasi atau Lembaga bahwa perubahan harus dilakukan.

2. Waktu Perubahan yang Dipilih oleh Organisasi

Waktu perubahan ini dilakukan saat organisasi mengalami penurunan kinerja. Perubahan ini dikenal dengan istilah *turn around*. Organisasi wajib melakukan perubahan jika tidak ingin penurunan kinerja organisasi terus berlangsung kemudian mengalami kematian.

Pada saat itu organisasi harus menjalankan disiplin yang tinggi untuk memastikan bahwa perubahan sudah berada pada arah yang benar. Pemimpin organisasi harus menjalankan disiplin yang tinggi untuk memastikan bahwa perubahan sudah berada pada arah benar. Pemimpin organisasi harus bekerja keras untuk mengawal proses perubahan karena pada saat ini organisasi mengalami penurunan. Akan tetapi beberapa faktor kunci termasuk kepercayaan masyarakat masih dapat diandalkan untuk kehidupan organisasi.

Meskipun ada beberapa tantangan internal, pemimpin organisasi akan lebih mudah meyakinkan seluruh komponen organisasi untuk mengalami perubahan dibandingkan dengan perubahan pada saat organisasi berada di puncak kejayaan. Karena itu, energi yang digunakan lebih banyak karena beberapa komponen tidak dalam keadaan *peak performance*, anggaran mungkin sudah mulai berkurang, semangat SDM mulai berkurang, sumber daya sudah mulai kadaluarsa, tetapi kepercayaan masyarakat masih tinggi, stakeholder potensial masih setia menggunakan jasa dan produk dari Lembaga tersebut.

3. Waktu Perubahan Yang Dilakukan Oleh Organisasi

Waktu perubahan dilakukan organisasi Ketika organisasi telah mengalami kebangkrutan dan hampir gulung tikar. Perubahan yang dilakukan pada saat ini merupakan perubahan yang paling berat. Hal ini dikarenakan pada tahap ini sudah termasuk dalam manajemen kritis.

Produk atau layanan organisasi sudah tidak kompetitif lagi. Sumber daya yang ada sudah kadaluarsa, SDM tidak memiliki semangat untuk berkinerja dan iklim organisasi tidak sehat. Meskipun demikian, organisasi masih memiliki harapan karena memiliki produk atau jasa sejenis yang dihasilkan dengan lebih baik dan masih menjadi kebutuhan masyarakat. Pada tahapan ini dibutuhkan pemimpin perubahan dengan kekuatan visioner, realistis, mencintai pekerjaannya, pemberani serta memiliki etika yang baik. Kedisiplinan yang tinggi dan ketepatan mengambil prioritas sangat penting karena sumber daya organisasi yang sangat terbatas (Muhaimin dkk, 2010).

5.2.4 Aspek Strategis yang Perlu Diubah

Manajemen perubahan menjadi sangat penting diterapkan, tetapi realitanya perubahan tidak selalu mendapat respon yang positif. Ada sikap pro dan kontra di dalam setiap organisasi yang melakukan perubahan. Ada yang menyukai perubahan dan ada yang menolak perubahan.

Pihak-pihak yang kontra akan perubahan memiliki beberapa alasan yaitu, rasa takut terhadap berkurang atau hilangnya kekuasaan, kehilangan keterampilan, kegagalan kerja, ketidak mampuan menghadapi masalah baru dan kehilangan pekerjaan.

Manajer perlu memahami alasan mengapa organisasi harus siap akan perubahan, baik bersifat inovatif maupun strategis. Kedua aspek tersebut penting untuk kemudian diterapkan dalam perubahan organisasi. Perubahan inovatif dalam hal perbaikan secara kontinyu sumber daya yang ada. Perubahan strategis adalah perubahan melakukan sesuatu baru.

Setiap perubahan menggunakan pendekatan yang berbeda, dapat berbentuk perubahan rutin, perubahan darurat, perubahan mutu produk

dan pelayanan. Dalam hal ini, manajer selayaknya proaktif dalam menjelaskan kepada karyawan tentang strategi perubahan yang akan dijalankan demi memperkecil kemungkinan resistensi para karyawan.

Strategi Yang Diterapkan

Manusia adalah individu yang juga merupakan makhluk sosial yang tidak dapat melepaskan diri dari hubungan dengan manusia lain. Hubungan inilah yang memunculkan kelompok sosial (social group), yang dilandasi oleh kesamaan kepentingan. Dalam kelompok sosial yang masyarakatnya telah tersusun, perubahan merupakan suatu keniscayaan karena perubahan merupakan hal yang mutlak terjadi dalam kehidupan.

Perubahan sosial adalah perubahan dalam hubungan interaksi antar orang, antar organisasi, atau antar komunitas yang berkaitan dengan struktur sosial atau pola nilai dan norma serta peran. Dalam konsep yang berbeda dikenal dengan istilah perubahan “sosial budaya”. Karena manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat dipisahkan dengan kebudayaannya (Saefullah dan Rusdiana, 2016).

Strategi perubahan sosial terletak pada suatu continuum dari tingkat yang paling lemah (sedikit) tekanan dari luar ke arah yang paling kuat (banyak) tekanan dari luar. Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan sosial adalah ketepatan dalam penggunaan strategi. Akan tetapi, memilih strategi yang tepat bukanlah pekerjaan yang mudah.

Ada empat macam strategi perubahan sosial yaitu:

1. Strategi Fasilitas (Facilitative Strategies). untuk mencapai tujuan perubahan sosial yang telah ditentukan, penyediaan fasilitas lebih diutamakan dengan maksud memudahkan program perubahan sosial sehingga berjalan dengan lancar.
2. Strategi Pendidikan (Reeducative Strategies). Yaitu mengadakan perubahan sosial dengan menyampaikan fakta agar orang menggunakan fakta atau menentukan tindakan yang akan

dilakukan. Zaltman menggunakan istilah “Re-education” dengan alasan bahwa dengan strategi ini seseorang harus belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap baru.

3. Strategi Paksaan (Power Strategies). Strategi ini bertujuan agar perubahan sosial dapat dicapai dengan cara memaksas agar sasaran perubahan mau mengikuti perubahan sosial yang direncanakan.
4. Kemampuan untuk melaksanakan paksaan bergantung pada hubungan (kontrak) antara pelaksana perubahan dan klien (sasaran). Jadi, keberhasilan target perubahan diukur dari kepuasan pelaksana perubahan.

Strategi perubahan sosial tidak cukup dengan hanya melakukan satu macam strategi, tetapi juga kombinasi dari berbagai macam strategi, disesuaikan dengan tahapan pelaksanaan program serta kondisi dan situasi masyarakat yang menjadi sasaran perubahan agar perubahan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien (Saefullah dan Rusdiana, 2016).

5.2.5 Strategi Mengelola Perubahan

Ada beberapa Langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan oleh organisasi terkait manajemen perubahan, yaitu ;

1. Perencanaan Strategis Perubahan

- a. Pentingnya Visi dan Misi Yang Jelas.

Perubahan harus dimulai dengan visi yang menggambarkan tujuan akhir. Visi ini memberikan arah yang jelas bagi organisasi dan memotivasi semua pihak untuk bergerak ke arah yang sama. Visi menggambarkan aspirasi jangka Panjang, sementara misi menjelaskan Langkah-langkah untuk mencapainya. Kejelasan ini memastikan semua anggota

organisasi memahami dan mendukung tujuan perubahan. Menurut Kottler (1996), visi yang efektif memberikan arah dan motivasi untuk menghadapi tantangan perubahan. Ia menekankan pentingnya visi dalam menyelaraskan tim kerja terhadap tujuan yang sama. Contoh kasus: Transformasi Digital pada PT Telkom Indonesia yang menekankan Visi menjadi “The King Of Digital In ASeAN”, menunjukkan bagaimana visi yang jelas memengaruhi fokus strategis organisasi (Telkom Annual Report, 2021).

b. Membuat Peta Jalan Perubahan

Peta jalan (Road Map) adalah panduan strategis yang menjelaskan Langkah-langkah spesifik mencapai tujuan visi perubahan. Ini mencakup penetapan tujuan, identifikasi sumber daya yang diperlukan, penjadwalan, dan penetapan indikator keberhasilan. Bechhard dan Harris (dalam Addison-Wesley, 1987) menyatakan bahwa roadmap perubahan membantu mengurangi ketidakpastian dengan menguraikan tindakan konkret. Contoh kasus; Perusahaan Unilever mengembangkan roadmap keberlanjutan melalui program “Unilever Sustainable Living Plan (USLP) untuk mencapai tujuan lingkungan pada 2030 “ (Unilever Sustainability Report, 2020).

c. Studi Kasus Implementasi Perubahan Besar di Organisasi Global

Melakukan analisis studi kasus dari organisasi-organisasi yang telah berhasil atau gagal dalam mengimplementasikan manajemen perubahan, dapat memberikan wawasan berharga tentang praktik terbaik dan jebakan yang harus dihindari. Contoh kasus; PT Jasamarga Cabang Belmara (Tbk) melakukan

identifikasi perubahan mencakup aspek strategi, struktur, budaya dan teknologi untuk mengelola perubahan organisasi secara efektif (JeBIMAN).

2. Mengelola Komunikasi dalam Perubahan

a. Prinsip Transparansi dan Kejujuran

Komunikasi yang jujur membangun kepercayaan dan mengurangi resistensi. Transparansi dan kejujuran dalam komunikasi membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Dengan menyampaikan informasi secara terbuka. Organisasi dapat mengurangi ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan. Menurut Armenakis (1999) komunikasi yang jelas dan transparan dapat meningkatkan kesiapan karyawan terhadap perubahan.

b. Teknik Komunikasi Untuk Mengatasi Resistensi

Mengatasi resistensi memerlukan Teknik komunikasi yang efektif, seperti melibatkan karyawan dalam proses perubahan, mendengarkan kekhawatiran mereka dan menyediakan ruang saluran umpan balik yang terbuka. Kottler (1996) dalam artikel Harvard Business Review menyebutkan bahwa komunikasi langsung dan melibatkan karyawan dapat mengurangi resistensi.

c. Praktik Terbaik Komunikasi Manajemen Perubahan (Mengkomunikasikan Visi Perubahan)

Menerapkan praktik terbaik dalam komunikasi perubahan, seperti budaya komunikasi terbuka, strategi komunikasi yang efektif, memiliki platform komunikasi, dan mendorong komunikasi tatap muka, dapat meningkatkan produktivitas kerja dan hubungan antar karyawan serta mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan secara efektif ke seluruh organisasi

dengan melibatkan penggunaan berbagai saluran komunikasi dan memastikan pesan tersebut diterima dan dipahami oleh seluruh pihak terkait. Komunikasi yang buruk dapat menghancurkan kepercayaan karyawan dan memicu kegagalan perubahan.

3. Penguatan Peran Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Transformatif dan Adaptif

Pemimpin transformatif menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk mendukung perubahan, meninspirasi dan memotivasi karyawan mencapai perubahan yang signifikan, sementara pemimpin yang adaptif berfokus pada fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dengan situasi yang mudah berubah serta mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan tantangan yang dihadapi. Pemimpin transformatif menciptakan lingkungan di mana perubahan dapat tumbuh secara alami (Burns, dalam Yukl 1998).

b. Keterlibatan Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan

Pemimpin harus menjadi teladan dengan menunjukkan komitmen pada perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan pendekatan yang efektif seperti; mengadakan program mentorship untuk karyawan dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi dalam proses perubahan. Pemimpin yang terlibat secara aktif dalam proses perubahan dapat memotivasi karyawan dengan memberikan dukungan, sumber daya, dan pengakuan atas kontribusi mereka sehingga meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan. Pemimpin yang terlibat secara emosional menciptakan

hubungan yang lebih kuat dengan tim dalam organisasi (Goleman dalam Suryana, 2019).

Langkah-langkah yang strategis dan terstruktur akan membantu organisasi mengelola perubahan dengan sukses. Setiap Langkah membutuhkan kombinasi perencanaan, komunikasi dan kepemimpinan yang efektif. Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan atau kegagalan dalam manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk mengelola visi, komunikasi dan kepemimpinan yang efektif.

Perusahaan yang memiliki pemimpin yang visioner, komunikasi yang terbuka, serta keterlibatan aktif karyawan lebih berhasil dalam mengelola perubahan besar yang akan mereka hadapi.

5.2.6 Perlunya Perubahan

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh siapapun, lingkungan apapun termasuk perubahan dalam organisasi, dikarenakan kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi baik individual maupun organisasional. Namun demikian, resistensi bukanlah sesuatu yang tidak dapat diatasi. Transparansi, komunikasi dan pengikutsertaan semua pihak yang terlibat dengan perubahan akan dapat mengurangi resistensi terhadap adanya perubahan.

Namun, sebelum mengimplementasikan perubahan, ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan (Potts dan LaMarsh, 2004), yaitu:

1. Bagaimana kita mengetahui adanya sesuatu yang salah pada keadaan sekarang ini?
2. Aspek apa dari keadaan sekarang yang tetap sama?
3. Seberapa serius masalahnya?

Biasanya manajemen sudah tahu apa yang salah di dalam organisasinya, misalnya semakin tingginya tingkat keluhan konsumen atas pelayanan yang buruk, teknologi yang dimiliki organisasi sangat lambat dan

ketinggalan zaman, atau pesaing telah menawarkan produk baru ke pasar sedangkan organisasi Anda belum membuat versi produk yang terbaru.

Akan tetapi, manajemen juga perlu mengetahui seberapa banyak peningkatan keluhan konsumen. Bagaimana angka peningkatan tersebut bila dibandingkan dengan pengalaman pesaing? Apabila teknologi suatu organisasi terlambat dikembangkan, bagaimana dampaknya? Apakah inefisiensi menyebabkan pengiriman barang terlambat, dan seberapa lama keterlambatan tersebut?

Semakin banyak data yang dikumpulkan untuk dikuantitatifkan, maka akan semakin mudah untuk menentukan apa yang harus diubah. Jika informasi tidak cukup, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah melihat analisis tentang struktur, proses, orang, dan budaya untuk mempertimbangkan bagaimana pengaruh yang satu pada lainnya.

Fullan memberikan lima butir kunci tentang perubahan:

1. Perubahan bersifat cepat dan non-linear sehingga dapat menimbulkan suasana berantakan. Akan tetapi, perubahan juga menawarkan potensi besar untuk terobosan kreatif. Paradoks yang timbul adalah, transformasi tidak mungkin terjadi tanpa kekacauan.
2. Kebanyakan perubahan dalam setiap sistem terjadi sebagai respon atas kekacauan dalam sistem lingkungan internal dan eksternal. Apabila respon terhadap kekacauan dilakukan segera dan bersifat reflektif, seringkali tidak dapat dikelola, dan masalah lain dapat timbul sebagai akibatnya.
3. Faktor rasional dalam organisasi termasuk strategi dan operasi tidak terintegrasi dengan baik, adanya perbedaan individual, cara pendekatan, dan masalah; persahabatan dan perseteruan yang terjadi memengaruhi fungsi sub sistem dan faktor politik, seperti kekuasaan dan kewenangan, perlindungan dan kompetisi atas sumber daya.

4. Stakeholder utama dan budaya organisasi menjadi pertimbangan pertama untuk perubahan organisasional.
5. Perubahan tidak dapat di manage atau dikelola atau dikontrol. Akan tetapi dapat dipahami atau memberi petunjuk. Ini sejalan dengan pendapat Drucker bahwa kita tidak seledar mengelola perubahan tetapi menciptakan perubahan (Wibowo, 2006).

Manajemen perubahan bertujuan untuk membantu individu, tim dan organisasi beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang terus berkembang. Dalam konteks individu, manajemen perubahan memungkinkan seseorang untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru, sehingga dapat menghadapi tantangan dan peluang dengan lebih efektif. Bagi organisasi, penerapan manajemen perubahan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional, mendorong inovasi, dan memastikan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang ketat.

Pentingnya manajemen perubahan terletak pada kemampuannya untuk meminimalkan resistensi terhadap perubahan dan memaksimalkan penerimaan serta partisipasi dari semua pemangku kepentingan. Dengan demikian, proses transisi dapat berjalan lebih lancar, dan tujuan perubahan dapat tercapai sesuai rencana. Tanpa manajemen perubahan yang tepat, organisasi berisiko menghadapi berbagai hambatan seperti; penurunan produktivitas, konflik internal dan kegagalan dalam mengimplementasikan strategi baru.

Dengan memahami dan menerapkan prinsip dan strategi manajemen perubahan, diharapkan individu dan organisasi dapat lebih siap dan Tangguh dalam menghadapi perubahan, serta mampu meraih kesuksesan di era yang penuh ketidak pastian ini. Melalui strategi manajemen perubahan yang efektif, tidak hanya membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga memastikan bahwa perubahan tersebut membawa manfaat maksimal bagi semua pemangku kepentingan.

Bab 6

Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan

6.1 Pengertian Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan

Globalisasi telah menciptakan perubahan yang melibatkan adopsi teknologi baru, penyesuaian terhadap pasar global, serta peningkatan persaingan antarnegara dan perusahaan. Dalam situasi ini, peran kepemimpinan menjadi sangat penting dalam memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan yang terjadi. Pemimpin yang efektif harus mampu menjadi motor penggerak perubahan, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi.

Kepemimpinan dalam manajemen perubahan tidak hanya sekadar memimpin proses adaptasi, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi. Pemimpin harus

memiliki visi yang kuat, mampu mengkomunikasikan tujuan perubahan dengan efektif, dan mengatasi resistensi yang sering muncul dalam proses transisi. Selain itu, kepemimpinan juga memainkan peran strategis dalam mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan selama proses perubahan, sehingga organisasi tidak hanya bertahan tetapi juga tumbuh dan berkembang.

Dalam konteks globalisasi, kepemimpinan yang inklusif dan berwawasan internasional menjadi kebutuhan utama. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami perbedaan budaya, membangun hubungan lintas negara, dan mengelola tim yang beragam secara efektif. Peran kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan proaktif akan menjadi kunci sukses organisasi dalam menghadapi tantangan globalisasi serta mewujudkan tujuan jangka panjang yang berkelanjutan.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2018). Menurut Kotter (2012) kepemimpinan fokusnya adalah menetapkan arah dengan menciptakan visi yang jelas dan inspiratif, menyelaraskan orang dengan visi tersebut, dan memotivasi mereka untuk mengatasi hambatan dalam mencapai tujuan perubahan. Kepemimpinan diperlukan untuk menghadapi perubahan besar dan membawa inovasi dalam organisasi.

Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis yang dirancang untuk memastikan bahwa transformasi dalam tujuan, proses, atau teknologi organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Hiatt (2006) menjelaskan bahwa manajemen perubahan mencakup aspek-aspek seperti mengelola resistensi, membangun komitmen, dan memberdayakan individu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Proses ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang dinamika organisasi serta pengelolaan faktor manusia yang menjadi kunci keberhasilan perubahan.

Hiatt (2006) memperkenalkan model ADKAR yang menekankan lima elemen utama yang saling terkait: kesadaran (*Awareness*) tentang perlunya perubahan, keinginan (*Desire*) untuk mendukung perubahan, pengetahuan

(Knowledge) tentang cara melakukan perubahan, kemampuan (Ability) untuk mengimplementasikan perubahan, dan penguatan (Reinforcement) untuk mempertahankan hasil perubahan. Model ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi hambatan spesifik yang perlu diatasi untuk keberhasilan perubahan.

Terdapat beberapa elemen penting manajemen perubahan antara lain:

1. **Perencanaan Strategis:** Perencanaan strategis merupakan langkah pertama dalam memastikan perubahan dapat dilaksanakan secara terarah. Hal ini mencakup identifikasi kebutuhan perubahan, analisis dampak, serta penentuan langkah-langkah prioritas yang perlu diambil untuk mencapai tujuan perubahan. (Hiatt, 2006)
2. **Komunikasi yang Efektif:** Transparansi dalam komunikasi menjadi kunci untuk membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian di kalangan karyawan. Pemimpin harus mampu menyampaikan informasi terkait perubahan dengan jelas, termasuk tujuan, manfaat, dan tantangan yang mungkin dihadapi. (Kotter, 2012)
3. **Partisipasi dan Keterlibatan:** Burns (1978) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikut untuk melibatkan diri dalam perubahan melalui komunikasi visi dan penguatan motivasi intrinsik.
4. **Pengelolaan Resistensi:** Setiap proses perubahan akan menghadapi resistensi. Pemimpin perlu mengidentifikasi sumber resistensi, baik yang bersifat individu maupun kelompok, serta menyediakan solusi yang sesuai untuk mengatasinya. (Hiatt, 2006)
5. **Penguatan Budaya:** Penguatan budaya organisasi yang mendukung perubahan diperlukan untuk memastikan keberlanjutan transformasi. Hal ini melibatkan integrasi perubahan dalam nilai, norma, dan perilaku organisasi. (Senge, 2006)

6.2 Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Perubahan

Dalam konteks manajemen perubahan, kepemimpinan memainkan peran sebagai katalis utama untuk memastikan organisasi dapat menghadapi tantangan perubahan dengan sukses. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan visi yang jelas, memotivasi tim, dan menangani resistensi terhadap perubahan. Dengan pendekatan yang efektif, pemimpin tidak hanya mengarahkan proses perubahan tetapi juga memastikan keberlanjutannya melalui strategi yang tepat. Beberapa peran kepemimpinan dalam mengelola perubahan antara lain:

6.2.1 Menetapkan Visi yang Jelas

Pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi perubahan yang inspiratif dan relevan. Visi ini memberikan arah yang jelas bagi organisasi serta membantu semua pihak memahami tujuan perubahan. Menurut Kotter (2012), visi yang baik bersifat sederhana, menarik, dan memandu tindakan. Contoh dari visi yang kuat adalah pernyataan "membangun keberlanjutan dalam setiap aspek bisnis," yang dapat memotivasi organisasi menuju perubahan strategis.

Pemimpin yang efektif juga melibatkan seluruh tim dalam merancang visi tersebut. Hal ini memastikan bahwa visi tidak hanya datang dari tingkat atas tetapi juga mencerminkan aspirasi dan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan ini membuat anggota tim merasa memiliki, sehingga lebih bersemangat untuk berkontribusi terhadap perubahan.

Selain itu, visi yang efektif harus disampaikan secara konsisten melalui berbagai saluran komunikasi. Pengulangan pesan yang strategis membantu memperkuat pemahaman dan komitmen seluruh anggota organisasi terhadap tujuan perubahan. Menurut Yukl (2013), komunikasi yang berulang dan terfokus pada visi dapat mengurangi ketidakpastian serta mendorong keterlibatan aktif.

Lebih jauh lagi, visi yang baik harus mampu menginspirasi dan memberikan harapan bagi organisasi, terutama di tengah tantangan perubahan besar. Pemimpin perlu mengaitkan visi dengan dampak positif bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan, seperti peningkatan kesejahteraan karyawan, keberlanjutan lingkungan, atau kontribusi sosial yang lebih besar. Hal ini membantu memperkuat keyakinan bahwa perubahan bukan hanya diperlukan, tetapi juga bermanfaat.

Terakhir, visi harus menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan strategis. Setiap inisiatif atau langkah perubahan harus dirancang sedemikian rupa agar sejalan dengan visi tersebut. Dengan cara ini, visi menjadi pengikat yang kuat antara tujuan jangka panjang organisasi dengan tindakan sehari-hari yang diambil oleh seluruh anggota tim.

6.2.2 Menginspirasi dan Memberdayakan Tim

Menginspirasi tim adalah salah satu peran kunci pemimpin dalam manajemen perubahan. Hal ini dilakukan dengan membangun kepercayaan, menyediakan dukungan emosional, dan memberi ruang bagi karyawan untuk berinovasi. Memberdayakan tim juga berarti memberikan wewenang dan alat yang diperlukan untuk berhasil dalam perubahan. Pemimpin yang berhasil menciptakan lingkungan kerja kolaboratif yang mempercepat adaptasi terhadap perubahan (Burns, 1978).

Selain membangun kepercayaan, pemimpin juga perlu mengenali kebutuhan individu dalam tim. Dengan pendekatan yang personal, pemimpin dapat membantu setiap anggota tim merasa dihargai dan didukung selama proses perubahan. Hal ini meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk berkontribusi secara aktif pada keberhasilan organisasi. Pemimpin transformasional sering menggunakan pendekatan ini untuk mendorong kinerja yang lebih baik (Bass & Riggio, 2005).

Pemimpin yang memberdayakan juga memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan perubahan. Misalnya, dalam konteks digitalisasi, pemimpin dapat menyediakan pelatihan teknologi baru agar karyawan merasa siap menghadapi tantangan. Dengan

cara ini, pemimpin menciptakan rasa percaya diri dan kompetensi dalam tim. (Kotter, 2012)

Terakhir, pemberdayaan tim harus mencakup pemberian tanggung jawab yang jelas. Pemimpin perlu menetapkan harapan yang realistis dan memberikan ruang bagi tim untuk membuat keputusan. Proses ini tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan karyawan terhadap perubahan tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk bekerja secara mandiri dan efektif dalam situasi yang dinamis (Yukl, 2013).

6.2.3 Mengelola Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan sering kali menjadi penghalang utama keberhasilan transformasi. Pemimpin perlu memahami sumber resistensi, baik itu rasa takut, ketidakpastian, atau kurangnya kepercayaan pada proses. Strategi untuk mengelola resistensi mencakup komunikasi yang transparan, mendengarkan kekhawatiran karyawan, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Model (Lewin, 1947) unfreeze-change-refreeze memberikan kerangka kerja untuk mengatasi resistensi melalui tiga tahap, yaitu mencairkan kebiasaan lama, mengimplementasikan perubahan, dan mengukuhkan kebiasaan baru.

Pemimpin yang efektif juga harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi bentuk resistensi yang paling sering muncul, seperti ketidakpedulian atau penolakan aktif. Dengan mengenali tanda-tanda ini, mereka dapat mengambil langkah proaktif untuk mengatasinya, seperti mengadakan diskusi terbuka untuk memberikan ruang bagi karyawan menyuarakan kekhawatiran mereka. (Hiatt, 2006)

Salah satu pendekatan lainnya adalah melibatkan karyawan dalam proses perubahan sejak awal. Keterlibatan ini dapat menciptakan rasa memiliki, yang secara signifikan mengurangi resistensi. Pemimpin dapat membentuk tim perubahan yang terdiri dari perwakilan berbagai departemen untuk memfasilitasi diskusi dan menyampaikan umpan balik langsung kepada manajemen. (Kotter, 2012)

Selain itu, pemimpin dapat menggunakan pendekatan pelatihan dan pengembangan untuk mengatasi resistensi yang bersumber dari kurangnya pemahaman atau keterampilan. Dengan menyediakan program pelatihan yang relevan, karyawan dapat merasa lebih siap dan percaya diri dalam menghadapi perubahan (Peter M. Senge, 2006)

Terakhir, pemimpin harus memastikan adanya sistem penghargaan yang mendukung perilaku yang sesuai dengan perubahan. Memberikan pengakuan kepada karyawan yang beradaptasi dengan baik dapat mendorong orang lain untuk mengikuti langkah yang sama. Ini membantu membangun momentum perubahan secara positif (Bass & Riggio, 2005).

6.2.4 Menjadi Role Model bagi Perubahan

Pemimpin yang menjadi role model menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan mereka. Ketika pemimpin secara aktif mempraktikkan nilai-nilai, perilaku, dan budaya yang diharapkan dari organisasi selama proses perubahan, mereka menciptakan kredibilitas dan kepercayaan di antara anggota tim.

Sebagai contoh, jika organisasi menerapkan kebijakan keberlanjutan, pemimpin harus menunjukkan komitmen dengan mempraktikkan gaya hidup ramah lingkungan, seperti mengurangi penggunaan plastik atau mendorong penggunaan energi terbarukan.

Selain itu, menjadi role model melibatkan kemampuan untuk memberikan inspirasi kepada anggota organisasi. Pemimpin yang inspiratif mampu membangun semangat kolektif melalui visi yang kuat dan sikap optimistis terhadap perubahan. Menurut Kouzes & Posner (2017), pemimpin yang karismatik dapat memotivasi tim dengan berbagi cerita pribadi tentang bagaimana perubahan telah memberikan dampak positif dalam hidup mereka, sehingga menciptakan koneksi emosional dengan karyawan.

Pemimpin yang menjadi role model juga harus menunjukkan ketahanan dan keberanian saat menghadapi tantangan. Proses perubahan sering kali melibatkan ketidakpastian dan hambatan, baik dalam bentuk resistensi

internal maupun tekanan eksternal. Ketika pemimpin tetap tenang, fokus, dan percaya diri dalam menghadapi situasi sulit, mereka memberikan contoh positif bagi anggota organisasi untuk tetap gigih dan bekerja menuju tujuan perubahan (Yukl, 2013).

Selain itu pemimpin diharapkan memiliki rasa empati selama proses perubahan. Menurut (Daniel Goleman, 2000), empati adalah salah satu elemen kecerdasan emosional yang sangat penting dalam kepemimpinan. Dengan memahami kebutuhan, kekhawatiran, dan aspirasi anggota organisasi, pemimpin dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat dan membangun rasa keterlibatan yang lebih besar. Sikap empati ini tidak hanya meningkatkan dukungan terhadap perubahan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif.

6.2.5 Mengukur dan Mengevaluasi Perubahan

Pemimpin juga bertanggung jawab untuk mengukur keberhasilan perubahan dan mengevaluasi setiap langkahnya. Menurut Kaplan & Norton (2001), penggunaan alat seperti Balanced Scorecard dapat membantu pemimpin dalam memantau kinerja selama proses perubahan. Beberapa elemen penting dalam mengukur dan mengevaluasi perubahan antara lain:

Mengukur keberhasilan dengan Indikator Kinerja: Pemimpin perlu menetapkan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators, KPI) untuk mengukur keberhasilan setiap langkah perubahan. KPI ini dapat mencakup metrik kuantitatif, seperti peningkatan efisiensi operasional atau penurunan biaya, serta metrik kualitatif, seperti peningkatan kepuasan karyawan atau pelanggan. Kaplan dan Norton (2001) menyarankan penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat yang komprehensif untuk mengukur keberhasilan dalam empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Memastikan feedback yang terus-menerus: Evaluasi progres tidak hanya dilakukan di akhir proses perubahan tetapi juga sepanjang perjalanan. Pemimpin harus menciptakan mekanisme feedback yang memungkinkan

anggota organisasi untuk menyampaikan masukan secara langsung. Sistem feedback yang terbuka memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi hambatan atau tantangan secara dini dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah menjadi lebih besar.

Menggunakan data untuk menginformasikan keputusan: Pemimpin yang efektif menggunakan data untuk memandu evaluasi dan pengambilan keputusan selama proses perubahan. Data yang relevan dan akurat membantu pemimpin dalam menilai apakah strategi perubahan berjalan sesuai rencana atau memerlukan penyesuaian. Menurut Davenport & Harris (2007), penggunaan analitik dalam mengevaluasi perubahan tidak hanya memberikan wawasan yang lebih dalam tetapi juga meningkatkan kredibilitas keputusan pemimpin di mata para pemangku kepentingan.

Menyelaraskan evaluasi dengan tujuan jangka panjang: Selain mengukur keberhasilan jangka pendek, pemimpin juga perlu memastikan bahwa hasil perubahan selaras dengan tujuan strategis jangka panjang organisasi. Cameron dan Green (2004) menekankan bahwa evaluasi perubahan harus mencakup analisis dampaknya terhadap keberlanjutan organisasi, baik dari segi keuangan, budaya, maupun inovasi. Dengan pendekatan ini, pemimpin dapat memastikan bahwa perubahan tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga mendukung pertumbuhan masa depan.

6.2.6 Memelihara Keberlanjutan Perubahan

Memelihara keberlanjutan perubahan adalah salah satu tantangan terbesar dalam manajemen perubahan, karena keberhasilan jangka pendek sering kali tidak menjamin transformasi jangka panjang. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa perubahan yang telah diimplementasikan tetap relevan dan efektif, sekaligus mencegah organisasi kembali ke cara-cara lama yang kurang produktif.

Cameron & Green (2004) menyatakan bahwa keberlanjutan perubahan memerlukan integrasi ke dalam struktur, proses, dan budaya organisasi, sehingga menjadi bagian tak terpisahkan dari identitas organisasi. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang konsisten, komitmen yang

berkelanjutan, dan evaluasi yang rutin. Hal-hal terkait dengan memelihara keberlanjutan perubahan antara lain:

Mengintegrasikan Perubahan ke dalam Budaya Organisasi: Keberlanjutan perubahan tidak hanya bergantung pada implementasi awal, tetapi juga pada bagaimana perubahan tersebut diintegrasikan ke dalam budaya organisasi. Pemimpin memiliki peran untuk memastikan bahwa nilai-nilai baru yang diperkenalkan selama proses perubahan menjadi bagian integral dari pola pikir dan perilaku sehari-hari. Schein (2010) menekankan bahwa budaya organisasi adalah elemen kunci dalam mempertahankan perubahan, dan pemimpin harus memanfaatkan pelatihan, komunikasi, serta pengakuan untuk memperkuat budaya baru.

Mengembangkan sistem pendukung yang berkelanjutan: Untuk menjaga perubahan tetap bertahan, organisasi perlu membangun sistem pendukung seperti kebijakan, prosedur, dan teknologi yang mendukung praktik baru. Menurut Kotter (2012), struktur organisasi yang adaptif dan fleksibel dapat membantu mengurangi hambatan terhadap perubahan dan memastikan bahwa transformasi yang dicapai tetap berjalan efektif dalam jangka panjang. Pemimpin perlu memonitor apakah sistem ini terus mendukung tujuan perubahan.

Meningkatkan kapasitas dan keterampilan karyawan: Pemimpin harus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan agar mereka dapat mendukung perubahan secara berkelanjutan. Cameron dan Green (2004) menekankan bahwa pelatihan berkelanjutan dan peluang pengembangan profesional tidak hanya memperkuat kemampuan karyawan tetapi juga meningkatkan keterlibatan mereka dalam mempertahankan perubahan. Pemimpin juga dapat mendorong pembelajaran kolaboratif di antara tim untuk berbagi praktik terbaik.

Memonitor dan menyesuaikan perubahan secara berkala: Perubahan yang berkelanjutan membutuhkan evaluasi rutin untuk memastikan bahwa hasilnya sesuai dengan ekspektasi. Pemimpin harus menerapkan sistem pemantauan untuk mengukur dampak perubahan secara berkala. Menurut Kaplan & Norton (2001), pemantauan yang teratur memungkinkan

organisasi untuk menyesuaikan strategi jika ada perubahan dalam lingkungan internal atau eksternal. Dengan pendekatan ini, pemimpin dapat memastikan bahwa perubahan tetap relevan dan efektif.

Peran kepemimpinan sangat penting dalam manajemen perubahan di era globalisasi. Pemimpin yang efektif mampu mengatasi tantangan, memanfaatkan peluang, dan memastikan organisasi tetap kompetitif. Dengan pendekatan yang sistematis dan berfokus pada manusia, kepemimpinan dapat menjadi katalis untuk keberhasilan perubahan.

Selain itu, kepemimpinan yang kuat tidak hanya mendorong implementasi perubahan, tetapi juga memastikan keberlanjutan transformasi dalam jangka panjang. Pemimpin yang mampu menciptakan visi inspiratif, membangun keterlibatan tim, dan menangani resistensi memberikan fondasi yang kokoh bagi organisasi untuk berkembang di tengah kompleksitas globalisasi.

Lebih jauh lagi, peran kepemimpinan dalam mendorong pembelajaran berkelanjutan dan inovasi menjadi kunci untuk menjawab tantangan global yang dinamis. Dengan memberdayakan tim dan menciptakan budaya kolaborasi, pemimpin dapat membantu organisasi mencapai kesuksesan berkelanjutan dalam dunia yang terus berubah.

Bab 7

Resistensi Terhadap Perubahan

7.1 Konsep Resistensi dalam Perubahan

Pemikiran berkaitan dengan resistensi dalam perubahan organisasi dimulai melalui definisi yang dikemukakan oleh Agocs (1997) mendefinisikan resistensi institusional merupakan perilaku dalam berorganisasi yang digunakan pengambil Keputusan untuk melakukan tindakan penolakan, penyangkalan, tidak melakukan perubahan. Resistensi merupakan suatu konsekuensi dalam perubahan organisasi. Selain itu.

Menurut (Mullins and Christy, 2016) Resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku yang menunjukkan ketidaksetujuan atau keengganan untuk mendukung atau menerima perubahan. Selain itu (Robbins and Judge, 2013) menyatakan bahwa resistensi bisa saja bersifat positif apabila menuju pada arah komunikasi yang transparan. Komunikasi yang efektif lebih baik dibandingkan tidak berpendapat sama sekali. Hal ini menunjukkan respon bahwa setiap anggota organisasi terlibat dalam proses serta memberikan kesempatan untuk menjelaskan upaya perubahan.

Konsep perubahan lainnya di kemukakan oleh Kinicki et al., (2010) dimana ia menjelaskan resistensi tidak hanya membawa sisi negative tpi juga membawa sisi positif. Resistensi positif merupakan kondisi yang dapat memberikan debat yang sehat tentang ide-ide perubahan dan menghasilkan keputusan yang lebih baik, sedangkan resistensi negative merupakan resistensi yang menghambat adaptasi dan kemajuan. Salah satunya terbentuknya sifat sinisme yang muncul dari akibat perubahan yang terlalu lama dibiarkan dan menunjukkan tidak ada perubahan yang berarti. Resistensi karyawan akan perubahan dapat berupa dalam berbagai kondisi seperti demotivasi, akurasi pekerjaan yang kurang, tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, masuk kerja hingga demo (Cumming and Worley, 2014).

Resistensi perubahan dalam suatu organisasi dapat mencerminkan kemampuan suatu organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan bisnis yang dinamis. Konsep ini tidak hanya mencakup aspek fisik ataupun finansial, tetapi juga mengacu pada ketangguhan mental dan budaya organisasi dalam menghadapi perubahan (Pahliana et al., 2023). Oleh karenanya, Penolakan akan suatu perubahan menjadi tantangan dalam mengelola organisasi. Karena diperlukannya adaptasi dan komunikasi yang efektif

7.1.1 Penyebab Resistensi dalam Perubahan

Resistensi dalam perubahan organisasi merupakan hal umum yang terjadi akibat adanya perubahan dalam tubuh organisasi tersebut yang di sebabkan oleh beberapa penyebab.

Lebih lanjut sumber Resistensi menjadi 2 yakni (Kinicki et al., 2010):

1. Resistensi pribadi/individual timbul akibat kebiasaan, rasa aman, factor perekonomian, kekhawatiran akan suatu yang tidak pasti, informasi yang terlalu selektif.
2. Resistensi organisasi merupakan kelengaian struktur, keterbatasan akan focus terhadap perubahan, kelengaian kelompok, merasa

terancam akan status keahlian yang dimiliki, adanya kekhawatiran akan adanya ancaman kekuasaan, kekhawatiran akan ancaman kestabilan sumberdaya yang dimiliki.

Tidak hanya itu penolakan akan perubahan juga merupakan tanggapan individu dan kelompok yang memberikan niat melakukan penolakan, rasa keberatan, kekhawatiran, atau tidak sependapat terhadap perubahan dalam organisasi. Resistensi tersebut dapat berbentuk emosi negatif pada diri karyawan yang memunculkan sifat demotivasi keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, hasil yang kurang maksimal saat bekerja (Pardo Del Val and Martínez Fuentes, 2003; Oreg, Vakola and Armenakis, 2011).

Resistensi tersebut di dasarkan oleh beberapa penyebab, penyebabnya sebagai berikut (Pardo Del Val and Martínez Fuentes, 2003):

1. Ketidakpastian
2. Ketidaknyamanan
3. Kekhawatir Hilangnya Keuntungan Atau Kekuasaan Yang Dimiliki Saat Ini
4. Berkurangnya Dukungan Dan Partisipasi Dalam Pelaksanaan Perubahan tersebut.

Dapat dikatakan penyebab-penyebab dari terjadinya resistensi pada perubahan dari beberapa pendapat diatas karena banyak orang yang belum memahami serta kejelasan informasi akan perubahan apa kedepannya yang akan mereka dapatkan, sehingga berpengaruh kepada psikologi individu yang menyebabkan adanya kekhawatiran dan ketakutan akan hilangnya keuntungan pribadi serta adanya rasa kecemasan akan kurangnya dukungan dari organisasi atas perubahan tersebut.

7.1.2 Perspektif Psikologis dan Sosiologis Resistensi

Agen perubahan yang menjadi factor utama adalah manusianya itu sendiri, karena dengan perubahan zaman yang sangat dinamis ini memaksa manusia untuk dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang

terjadi. Melalui proses adaptasi ini, manusia tidak hanya bertahan, tetapi juga aktif berkontribusi pada berbagai aspek kehidupan. Hal ini mencerminkan kemampuan manusia untuk menghadapi tantangan dan merespons perubahan (Azla et al., 2024).

Perspektif psikologis merupakan aspek yang memiliki beragam perspektif dikarenakan keberagaman manusianya itu sendiri yang memiliki kondisi psikologis yang berbeda-beda. Perspektif psikologis dalam konteks ini memahami cara manusia dalam membangun identitas dalam menghadapi tantangan emosional, karena pada perspektif psikologis manusia dapat dipengaruhi dari faktor internal maupun eksternal, yang dimana dengan memahami ini kita dapat memahami lebih menyeluruh tentang perilaku manusia (Azla et al., 2024).



Gambar 7.1: Tahapan Emosi selama perubahan

Kondisi psikologis ini membantu organisasi memahami perilaku-perilaku orang yang berada pada organisasinya, dengan demikian membantu organisasi memahami apa saja penyebab dari resistensi tersebut. Psikologis manusia tersebut berkaitan dengan emosi rasa takut. Menurut (Irawan et al., 2024), psikologi menitikberatkan pada aspek-aspek motivasi, kepribadian, serta dampak lingkungan terhadap pertumbuhan individu itu sendiri. Dapat dikatakan kajian psikologis memiliki tujuan memahami dan

membentuk identitas serta tantangan emosional. Adapun berikut gambar dari transisi emosi yang dilalui dalam perubahan.

Selain kondisi psikologis individu manusia itu sendiri, manusia merupakan makhluk yang mampu berpikir kritis dalam interaksi sosial. Dengan kemampuan untuk memahami dan menganalisis lingkungan, manusia memiliki peran krusial dalam menjaga kelangsungan hidup (Santika et al., 2022). Dalam kondisi sosiologis, resistensi dapat terlihat sebagai reaksi kolektif dalam menanggapi perubahan. Perspektif sosiologis, manusia itu dipandang sebagai makhluk sosial yang hidup dalam struktur yang kompleks (Wismanto et al., 2024).

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan resistensi sosiologis (Piderit, 2000; Scott, 2008):

1. Ketidakseimbangan kekuasaan, karena dengan adanya perubahan dapat dianggap mengganggu kekuasaan yang sudah ada.
2. Ancaman terhadap norma sosial, perubahan dinilai dapat bertentangan dengan nilai dan tradisi yang sudah ada.
3. Solidaritas kelompok, perubahan dianggap bisa mengganggu identitas kelompok yang sudah kuat keberadaanya.
4. Kepentingan berlawanan, perubahan dapat dianggap mengganggu kepentingan kelompok-kelompok tertentu yang merasa terancam akan adanya perubahan tersebut.

Sehingga dapat dikatakan motivasi, kepribadian, serta dampak lingkungan terhadap pertumbuhan individu itu sendiri dan ketidakseimbangan kekuasaan, ancaman terhadap norma sosial, solidaritas kelompok serta kepentingan berlawanan merupakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi perspektif psikologis dan sosiologis dalam resistensi.

7.1.3 Peran Budaya dan Tradisi dalam Menahan Perubahan

Budaya dan tradisi memiliki peranan penting dalam membentuk karakter individu maupun kelompok dalam organisasi dan masyarakat, karena budaya membrikan arti nilai-nilai, norma, keyakinan dan pola perilaku dalam organisasi. Sedangkan tradisi merujuk pada kebiasaan-kebiasaan yang dianggap penting dalam membentuk organisasi. Beberapa peran budaya dan tradisi dalam menahan perubahan serta cara mengelola dinamika budaya dan perubahan akan dibahas di bagian ini (Schein, 2016).

Adapun peran budaya dan tradisi dalam menahan perubahan sebagai berikut:

1. Memberikan stabilitas dan kontinuitas, budaya dan tradisi menjadi alat organisasi untuk menciptakan rasa aman, prediktabilitas dan kontinuitas ditengah ketidakpastian dalam perubahan
2. Mendefinisikan Identitas dan Jati Diri Organisasi, identitas khas organisasi tercipta karena adanya budaya dan tradisi di organisasi tersebut, identitas jati diri organisasi dapat membangun kebanggaan dan keterikatan anggotanya itu sendiri. Perubahan dalam hal tersebutlah yang seringkali menghadapi resistensi atau penolakan. Organisasi yang terkenal dengan inovasinya mungkin akan kesulitan menerima perubahan
3. Kebiasaan dan rutinitas, tradisi seringkali terwujud karena adanya kebiasaan dan rutinitas yang dilakukan organisasi, dalam hal ini perubahan yang dinilai dapat mengganggu rutinitas dapat membuat rasa tidak nyaman dan rasa bingung sehingga menghambat proses adopsi perubahan
4. Resistensi terhadap perubahan, organisasi yang konservatif akan menolak jika adanya perubahan yang dianggap tidak fleksibel dan berisiko.

Adapun cara mengelola dengan baik dinamika budaya dan perubahan sebagai berikut:

1. Identifikasi Budaya Organisasi, Langkah pertama yang dilakukan adalah memahami budaya organisasi saat ini dengan menggunakan survei, wawancara dan observasi untuk identifikasi nilai, norma dan praktik dominan yang terjadi di organisasi.
2. Analisis Kesenjangan, yang kedua adalah dengan identifikasi kesenjangan budaya saat ini dengan budaya yang diinginkan untuk mendukung perubahan.
3. Komunikasi yang efektif, ketiga jangan lupa untuk di komunikasikan visi dan misi perubahan dengan jelas dan transparan serta libatkan karyawan dalam proses perubahan
4. Pelatihan dan Pengembangan, berikan pengembangan dan pelatihan yang diperlukan karyawan untuk menunjang keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam lingkungan baru.
5. Peran Pemimpin, keterlibatan pemimpin disemua lini organisasi untuk mempromosikan, mensosialisasikan serta memberikan dukungan kepada karyawan terkait perubahan tersebut.
6. Monitor dan Evaluasi, Pantau dan evaluasi kemajuan proses perubahan secara teratur serta melakukan penyesuaian jika perlu.
7. Perubahan bertahap, Lakukan perubahan secara bertahap bukan dengan cara radikal atau cepat, karena perubahan memerlukan waktu dan kesabaran.

7.2 Resistensi dalam Perubahan Organisasi

Organisasi Ketika melakukan suatu perubahan baik itu dalam skala kecil ataupun besar yang sekiranya dapat memengaruhi struktur atau proses dalam bekerjanya akan menciptakan rekasi umum yaitu resistensi. Walaupun suatu perubahan diciptakan untuk kebaikan tidak akan selalu diterima dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi, karena adanya rasa takut akan ketidakpastian.

Berawal adanya rasa ketidaknyamanan terhadap perubahan rutinitas, potensi hilangnya kendali atau bahkan ancaman pribadi. Salah satu tantangan besar dalam perubahan berasal dari individu maupun kelompok yang merasa dirugikan. Karena resistensi tidak hanya berbicara tentang penolakan, tetapi juga mencerminkan kebutuhan untuk memahami kekhawatiran serta kebutuhan orang pemangku kepentingan.

Strategi untuk mengatasi Resistensi Karyawan

Resistensi merupakan hal wajar, karena merupakan respon manusia saat menghadapi hal baru, ketidakpastian, dan ancaman terhadap status quo. Organisasi apabila tidak mengantisipasi dengan bijak, akan dapat menghalangi pelaksanaan perubahan. Untuk itu perlu mengetahui strategi efektif untuk mengatasi penolakan agar dapat memastikan perubahan dalam diri organisasi berjalan dengan lancar.

Menghadapi resistensi karyawan diperlukan strategi yang efektif untuk memastikan proses perubahan berjalan lancar tanpa mengorbankan produktivitas kerja karyawan itu sendiri.

Berikut strategi dalam menghadapi resistensi karyawan yaitu (Suheti et al., 2024):

1. Komunikasi Efektif, strategi utama dalam menghadapi resistensi karyawan adalah dengan cara komunikasi yang efektif, komunikasi yang efektif ini merupakan komunikasi yang transparan, jelas dan

berkelanjutan membantu menciptakan pemahaman tentang tujuan perubahan yang diusulkan sehingga mengurangi rasa ketidakpastian dan rasa khawatir.

2. Kepemimpinan yang inklusif, gaya kepemimpinan ini merupakan tipe menghargai nilai dari berbagai sudut pandang yang berbedaserta pengalaman yang dimiliki untuk mengajak semua yang berkepentingan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan.
3. Mengatasi konflik secara bijaksana, mengontrol konflik merupakan strategi utama yang lainnya untuk menghadapi penolakan, ,mengelola konflik secara bijaksana perlu untuk mengidentifikasi, evaluasi serta menyelesaikan konflik secara terstruktur.

Adapun strategi lainnya berkaitan dengan strategi untuk mengatasi resistensi karyawan yaitu (Laoli et al, 2024):

1. Transparansi dan Kejelasan, menjelaskan informasi yang transparan terlebih berikaitan dengan kompensasi, intensif dan prosedurnya, serta mengikutsertakan karyawan dalam upaya proses evaluasi terkait kebijakan agar tetap adil dan relevan dengan kondisi real.
2. Komunikasi efektif, Komunikasi yang efektif dari berbagai saluran dengan menyediakan komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan. Guna terhindarnya kesalahan pemahaman komunikasi
3. Partisipasi pegawai/karyawan, melibatkan karyawan dalam berpartisipasi perencanaan implementasi perubahan. Sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap kebijakan baru. Serta melibatkan karyawan dalam tim perubahan serta merencanakan sistem kompensasi yang lebih relevan.

4. Dukungan organisasi dan pelatihan karyawan, organisasi memberikan dukungan serta pelatihan untuk meningkatkan skill sehingga mudah adaptasi dengan perubahan, serta memberi dukungan emosional akan rasa kekhawatiran akan perubahan tersebut.

Dapat kita simpulkan dari strategi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas menunjukkan bahwa strategi yang paling tepat dalam mengatasi resistensi perubahan di tubuh organisasi merupakan komunikasi yang efektif disini dijelaskan bahwa komunikasi dua arah antar manajemen dan karyawan merupakan salah satu faktor penting karena dengan komunikasi yang efektif akan menciptakan pemahaman karyawan akan perubahan seperti apa, sehingga mereka bisa beradaptasi.

Tidak hanya komunikasi yang efektif keterlibatan karyawan dalam berperan merancang perubahan menjadi faktor penting pula, hal ini menciptakan rasa tanggung jawab karyawan karena mereka terlibat dalam proses perubahan tersebut, komunikasi efektif dan keterlibatan karyawan akan sempurna apabila mendapatkan dukungan serta pelatihan yang sesuai. Menyediakan dukungan pelatihan akan keterampilan karyawan membantu menambah rasa percaya diri karyawan akan kemampuan yang dimiliki, sehingga secara tak langsung mengurangi kekhawatiran karyawan akan ketidakpastian yang akan terjadi.

Bab 8

Budaya Organisasi dan Perubahan

8.1 Pendahuluan

Globalisasi adalah proses penggabungan ekonomi, politik, dan sosial antar negara di seluruh dunia. Ini adalah fenomena unik dalam sejarah peradaban manusia dan merupakan bagian dari pembentukan manusia di seluruh dunia. Dalam hal manajemen bisnis, globalisasi sangat memengaruhi cara organisasi beroperasi di seluruh dunia. Budaya organisasi adalah kunci keberhasilan sebuah organisasi. Tidak terlihat, budaya organisasi memotivasi karyawan untuk terlibat dalam aktivitas kerja (Sutrisno, 2018).

Setiap orang memiliki karakteristik dan sifat kepribadian yang unik, yang berdampak pada bagaimana kita berperilaku dan berinteraksi dengan orang lain. Ketika kita menggambarkan seseorang sebagai ramah, terbuka, tenang, pendiam, atau agresif, kita secara tidak langsung menunjukkan ciri-ciri karakter tersebut. Suatu organisasi memiliki budaya, yang mencerminkan

kepribadiannya. Budaya perusahaan dapat membuat pekerja merasa terlibat, dipercaya, dan didukung, atau sebaliknya. Karena pengaruhnya yang kuat, pengamatan budaya sangat penting bagi manajer.

Pada akhirnya, budaya organisasi mencakup lebih dari sekedar aturan dan standar; itu juga mencakup cara individu berinteraksi, beradaptasi, dan berkembang bersama. Organisasi yang memiliki budaya yang responsif, inklusif, dan adaptif memiliki keunggulan ketika menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamika pasar yang tidak dapat di prediksi di dunia yang terus berubah. Oleh karena itu, jika sebuah organisasi ingin mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, studi, dan pemahaman budayanya sangat penting.

8.2 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari standar dan kebiasaan yang diakui oleh setiap anggota organisasi. Budaya organisasi ini terdiri dari cara orang bertindak, pendapat mereka, penghargaan, dan cela. karena itu dapat berfungsi sebagai acuan bersama bagi orang-orang yang berinteraksi dalam organisasi, serta merupakan dasar untuk semua yang ada di organisasi. Budaya organisasi akan membantu sumber daya manusia untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Selain itu, budaya organisasi akan meningkatkan persatuan tim di antara departemen, divisi, atau unit dalam organisasi, membentuk ikatan yang mengikat orang. Oleh karena itu, penting bagi kita untuk memahami arti dan ciri-ciri budaya organisasi. Kita harus memahami bahwa budaya organisasi memiliki banyak manfaat dan sangat penting untuk melakukan transformasi kultural (Rojuaniah, 2012).

Dalam manajemen dan pengembangan organisasi, konsep budaya sangat penting. Dalam hal ini, budaya organisasi oleh para ahli dapat didefinisikan sebagai sistem nilai, standar, dan keyakinan yang dianut oleh sekelompok orang yang tergabung dalam suatu organisasi, yang membuatnya berbeda

dari organisasi lain. Selain tradisi dan kebiasaan, budaya ini mencakup cara anggota organisasi berpikir, berinteraksi, dan bertindak.

8.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Setiap anggota organisasi, dengan atau tanpa disadari, belajar tentang budaya yang berlaku di dalamnya. Ini juga berlaku untuk karyawan baru, karena mereka berusaha untuk mempelajari nilai-nilai, norma, aturan, dan tindakan apa yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan, serta pandangan positif dan negatif tentang bagaimana perilaku dan keputusan dibuat dalam organisasi.

Beberapa cara budaya organisasi didefinisikan:

1. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, prinsip, tradisi, dan praktik yang dimiliki bersama yang memengaruhi cara orang bertindak di dalamnya dan membuatnya berbeda dari organisasi lain (Robbins and Coulter, 2018)
2. Budaya organisasi adalah kumpulan prinsip, keyakinan, kebiasaan, dan perilaku yang dimiliki dan dianut oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup cara organisasi menunjukkan nilai-nilai inti, berinteraksi dengan anggota, menanggapi perubahan, dan bagaimana keputusan dibuat dan diterapkan (Cameron and Quinn, 2011).
3. Budaya organisasi mencakup kumpulan nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan perilaku yang dipegang oleh anggota organisasi. Ini mencakup cara organisasi menghadapi tantangan, berinteraksi dengan anggota, membuat keputusan, dan beradaptasi dengan perubahan. Budaya dalam suatu organisasi dapat memengaruhi identitas, pedoman, dan perilaku anggota (Schein, 2010).

Budaya organisasi dapat didefinisikan dalam tiga cara. Pertama-tama, budaya adalah persepsi. Persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan

didasarkan pada pengalaman mereka bekerja di perusahaan, meskipun budaya tidak dapat dilihat atau diraba secara langsung. Budaya organisasi memiliki ciri-ciri deskriptif.

Tidak masalah jika anggota menyukai budaya tersebut; yang penting adalah cara mereka melihatnya dan membedakannya. Terakhir, orang lebih suka menggunakan bahasa yang sama ketika berbicara tentang budaya organisasi. Ini terlepas dari fakta bahwa mereka mungkin berasal dari latar belakang yang berbeda atau bekerja di tingkat organisasi yang berbeda.

8.2.2 Dimensi Budaya Organisasi

Tujuh dimensi dari budaya organisasi menurut (Robbins and Coulter, 2018) yaitu:

1. Fokus pada detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan perhatian terhadap detail, analisis, dan ketelitian.
2. Fokus pada hasil. Fokus manajer adalah hasil, bukan cara mereka mencapai keluaran.
3. Orientasi terhadap individu. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan bagaimana mereka berdampak pada individu yang tergabung dalam organisasi.
4. Orientasi tim. Sejauh mana pekerjaan diatur oleh tim daripada individu.
5. Agresif. Sejauh mana karyawan agresif dan kompetitif dibandingkan dengan kooperatif.
6. Konsistensi. Sejauh mana keputusan dan tindakan yang diambil oleh organisasi menekankan pada menjaga keadaan tetap seperti sebelumnya.
7. Kreatifitas dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk mengembangkan ide-ide baru dan mengambil risiko.

Dengan menggunakan ketujuh dimensi ini untuk menggambarkan sebuah organisasi, kita akan mendapatkan gambaran lengkap tentang budayanya. Di banyak organisasi, satu dimensi, budaya, seringkali lebih ditekankan daripada yang lain, dan pada dasarnya membentuk kepribadian dan cara anggota organisasi bekerja.

8.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku sosial yang dimiliki seseorang dipengaruhi oleh budaya tempat mereka tinggal, yang pada gilirannya membentuk budaya sosial atau masyarakat. Demikian juga halnya dengan orang-orang yang bergabung dalam organisasi, dengan segala keyakinannya dan cara mereka berperilaku, yang pada gilirannya membentuk budayanya.

Banyak orang, terutama mereka yang bekerja dan mengelola organisasi, memperdebatkan konsep budaya organisasi. Ada bukti yang cukup kuat bahwa budaya dalam suatu organisasi memengaruhi seberapa baik operasinya berjalan. Pengalaman yang telah dialami oleh banyak organisasi bisnis membuktikan hal ini.

Jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat dan positif, itu dapat berdampak positif pada kinerja organisasi tersebut, memberikan motivasi kepada karyawan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Budaya organisasi sangat penting untuk menyampaikan dan mengakarkan manfaat dan peran penting dari karakteristik organisasi seperti budaya perusahaan.

Budaya organisasi dianggap sangat penting karena memiliki sepuluh peran utama (Tika, 2006):

1. Sebagai elemen yang membuat lingkungan, organisasi, dan kelompok lain berbeda. Ada perbedaan karena organisasi atau kelompok tertentu memiliki identitas unik yang tidak dimiliki oleh yang lain.
2. Sebagai cara untuk mengontrol dan memengaruhi perasaan dan tindakan orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Setiap anggota organisasi dapat mencapai tujuan yang sebanding melalui

budaya yang kuat dan kesepahaman bersama, peningkatan mekanisme pengawasan, pemahaman struktur, dan pembentukan tim.

3. Sebagai saran untuk mengatasi masalah organisasi yang paling penting. Sebuah organisasi mengharapkan komunitasnya memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam menangani masalah yang terkait dengan perubahan lingkungan.
4. Sebagai komponen yang menyatukan anggota kelompok dalam suatu entitas. Ini menunjukkan bahwa semua anggota organisasi setuju: mereka merasa puas sebagai bagian dari suatu perusahaan atau organisasi. Pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab atas kemajuan perusahaan mereka.
5. Memengaruhi bagaimana seseorang bertindak dalam suatu kelompok organisasi. Tujuan utama dari fungsi ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi tentang cara mencapai tujuan organisasi.
6. Komunikasi dalam organisasi, dapat difasilitasi oleh budaya organisasi. Ini berlaku untuk komunikasi antar anggota organisasi dan antara atasan dan bawahan atau sebaliknya. Bahasa, benda fisik, dan tindakan adalah beberapa contoh komunikasi budaya yang dapat dilihat.
7. Sebagai pemersatu. Karena munculnya bagian budaya baru di dalam organisasi, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghubung. Situasi seperti ini sering muncul di perusahaan yang besar di mana setiap divisi memiliki budaya yang berbeda-beda.
8. Memastikan sistem sosial bertahan. Perubahan yang berhasil diimplementasikan secara efektif akan lebih mudah dicapai dalam lingkungan kerja yang menyenangkan.

9. Untuk membantu membuat strategi pemasaran, membagi pasar ke segmen, dan menentukan posisi perusahaan.
10. Sebagai hambatan untuk kemajuan. Selain itu, budaya organisasi dapat menghalangi inovasi. Ini muncul ketika budaya organisasi tidak dapat berkolaborasi dengan baik di dalam perusahaan atau menangani masalah dari luar.

Budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam mengarahkan tindakan individu atau kelompok dalam menjalankan tugas mereka dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diharapkan oleh organisasi, karena budaya organisasi memiliki fungsi; membawa perasaan keanggotaan yang kuat bagi para anggota organisasi; membantu membangkitkan komitmen pada tujuan yang lebih besar daripada keinginan pribadi; dan meningkatkan kestabilan sistem sosial dengan membantu menyatukan nilai-nilai organisasi (Wijaya and Gischa, 2023).

Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa budaya yang kuat dari suatu organisasi berkontribusi pada kesuksesannya. Budaya ini meningkatkan kepercayaan dan menghasilkan peningkatan produktivitas. Budaya organisasi memengaruhi perilaku individu di semua tingkatan organisasi. Kinerja, kepuasan kerja, dan hasil yang dicapai akan terutama dipengaruhi oleh pengaruh tersebut. Karena budaya organisasi adalah konsep makna bersama, setiap aspek kehidupan organisasi akan mencerminkan organisasi (Ardana, Mujiati and Sriathi, 2009).

Secara keseluruhan, budaya suatu organisasi membentuk identitas dan kinerjanya, dan memiliki pemahaman tentang budaya tersebut dapat menjadi kunci keberhasilan jangka panjang.

8.3 Globalisasi dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi

Globalisasi, juga dikenal sebagai integrasi internasional, adalah proses integrasi dan interaksi bertahap antara berbagai pihak, negara, dan negara-negara di seluruh dunia. Globalisasi juga merupakan kombinasi dari runtuhnya perbatasan, jaringan sosial, dan transformasi struktural dalam bidang ekonomi, politik, dan kehidupan sehari-hari. Pada akhirnya, globalisasi adalah proses di mana ide-ide diciptakan, dikirim ke negara lain untuk diterapkan, dan pada akhirnya mengubah dunia (Vellycia Dwi Cintia R et al., 2024).

Globalisasi adalah bagian integral dari kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Dengan globalisasi, negara-negara yang selama ini tertutup untuk perdagangan dan investasi asing dapat membuka perekonomiannya mereka dan menjadi global, yang menghasilkan lebih banyak hubungan dan integrasi ekonomi di seluruh dunia. Globalisasi sendiri berkembang dalam berbagai dimensi, termasuk ekonomi, politik, sosial, budaya, lingkungan, dan bahkan masalah keamanan global (Lini and Sasana, 2019). Tidak diragukan lagi, globalisasi ekonomi memengaruhi kehidupan nasional dan organisasi. Ini memungkinkan arus barang dan jasa keluar masuk negara.

Organisasi harus dapat mengantisipasi perubahan karena perubahan di era globalisasi berkembang dengan cepat, konstan, dan drastis. Selain itu, globalisasi membuka pintu bagi tenaga kerja asing untuk masuk ke angkatan kerja. Dengan menghilangnya batas-batas negara, pekerja dapat bekerja di mana saja sesuai dengan keahliannya. Karena itu, suatu organisasi akan memiliki diversitas dalam hal budaya, ras, umur, gender, kemampuan, dan pendidikan. Kondisi ini memengaruhi perusahaan, secara positif maupun negatif (Walean, 2008).

Tidak dapat disangkal bahwa globalisasi memberikan dampak yang signifikan, baik dalam bentuk ancaman ketergantungan yang menghalangi upaya nasional untuk mencapai kemandirian, maupun pemupukan modal

di kalangan kelompok elite yang tidak selalu mendukung kebijakan pemerataan kesejahteraan. Semua organisasi bergantung satu sama lain karena globalisasi. Organisasi internasional dan bahkan perusahaan multinasional memengaruhi transformasi sosial di negara berkembang, selain peran negara maju. Gaya hidup akan lebih cenderung meniru gaya hidup yang dianggap lebih maju dari budaya Barat.

Globalisasi akan memungkinkan setiap perusahaan untuk memulai bisnis di setiap negara. Ini karena globalisasi memungkinkan perusahaan untuk mengakses pasar internasional untuk sumber masukan seperti modal, bahan baku, dan bahkan pengetahuan ilmiah, serta untuk mengalokasikan bisnis tertentu di seberang lautan untuk memanfaatkan tenaga kerja murah atau modal. Tidak ada jaminan bahwa budaya organisasi perusahaan atau organisasi di negara A akan berhasil di negara B jika diterapkan dalam organisasi yang sama (Fahey and Randall, 1994).

8.4 Perubahan dalam Budaya Organisasi

Perubahan, disadari atau tidak, selalu terjadi. Organisasi hanya dapat bertahan jika mampu melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan harus diperhatikan, karena keefektifan suatu organisasi bergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Untuk meningkatkan efisiensi, suatu organisasi dapat melakukan perubahan organisasi, yang berarti beralih dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan di masa depan (Winardi, 2019).

Menyusun kembali bagian-bagian organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dikenal sebagai perubahan organisasi. Organisasi tidak boleh menunda perubahan karena sangat penting dalam lingkungan yang bergerak cepat. Meskipun demikian, perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang muncul akan menghasilkan kondisi yang lebih baik. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berjalan

dalam arah yang lebih baik daripada kondisi sebelumnya (Hershey, Blanchard and Johnson, 1996).

Pada dasarnya, setiap perubahan yang dilakukan menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta perilaku anggota organisasi. Perubahan ini dapat mencakup struktur seperti strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia.

Sebagian besar studi tentang budaya organisasi membahas transformasi organisasi. Sebagian orang percaya bahwa budaya organisasi menarik karena dapat diubah secara sengaja. Sangat banyak dorongan yang diberikan untuk menjawab pertanyaan: dapatkah budaya organisasi diubah dan dikelola?

Metode umum untuk mencapai perubahan budaya menurut (Alvesson and Sveningsson, 2016) adalah hal-hal berikut sesuai dengan urutannya:

1. Mengevaluasi situasi organisasi untuk menentukan tujuan dan arah strategisnya.
2. Menganalisis budaya yang ada dan membuat sketsa budaya yang diinginkan.
3. Menganalisis perbedaan antara budaya yang ada dan budaya yang diinginkan.
4. Membuat rencana pengembangan budaya dan melaksanakannya.
5. Mengevaluasi perubahan dan upaya baru untuk melangkah lebih jauh dan/atau melakukan langkah-langkah yang diperlukan.

Apakah perubahan budaya terutama berkaitan dengan konsep, nilai, dan keyakinan tertentu atau apakah juga melibatkan hal-hal yang lebih substantif seperti pengaturan struktural dan material yang secara langsung menyebabkan perubahan dalam perilaku adalah salah satu elemen penting dari proses tersebut. Menurut salah satu pemikiran, agar perubahan "nyata" dapat terjadi, kita harus mengubah pemikiran dan nilai masyarakat.

Dengan demikian, tingkat budaya harus diprioritaskan. Sebuah perspektif lain menyatakan bahwa membuat individu berperilaku dengan cara yang berbeda adalah penting, dan perubahan budaya akan mengikutinya.

Konsep budaya organisasi dapat dianggap sebagai bukti pemahaman yang lebih mendalam tentang nilai dan kepercayaan yang mendasari perilaku organisasi. Bahasa, cerita, mitos, dan bentuk artefak lainnya adalah cara paling umum untuk menggambarkan budaya organisasi. Sebagian besar orang percaya bahwa mengubah budaya organisasi adalah hal yang sangat sulit; terkadang, budaya bahkan dianggap berada di luar kendali manajemen.

Setidaknya, budaya tampaknya sangat sulit untuk diubah, menurut penelitian tentang perubahan budaya organisasi. Sebagian besar orang percaya bahwa untuk mencapai perubahan budaya, orang harus terbuka dan menerima ide, nilai, dan makna baru. Dalam hal cara mencapai perubahan, masuk akal untuk membedakan perubahan budaya sebagai proyek teknokrat yang besar dari perubahan budaya sendiri.

8.5 Mengukur bagaimana budaya organisasi berubah

Untuk mengukur dan mengevaluasi perubahan, terutama perubahan budaya organisasi, diperlukan pendekatan yang sistematis yang berpusat pada indikator utama yang menunjukkan seberapa efektif perubahan tersebut.

Berikut ini adalah beberapa langkah dan tanda yang dapat digunakan untuk melakukan ini:

1. Pemahaman dan keseragaman persepsi: Menilai sejauh mana pandangan dan pemahaman anggota organisasi sejalan dengan pernyataan resmi manajemen mengenai visi, misi, dan nilai-nilai

inti perusahaan. Ini juga mencakup mengukur seberapa seragam persepsi anggota organisasi.

2. Mengurangi intensitas perilaku merusak (perilaku berbahaya) dalam organisasi: Salah satu tanda yang signifikan dari perubahan budaya adalah penurunan jumlah perilaku berbahaya yang dialami oleh setiap anggota organisasi. Ini mencakup mengevaluasi tindakan yang sebelumnya dianggap tidak efektif serta bagaimana perubahan menyebabkan tindakan tersebut berkurang atau hilang.
3. Kepercayaan anggota organisasi: Satu komponen penting dari penilaian adalah mengetahui seberapa penting program pengembangan budaya bagi anggota organisasi. Ini melibatkan menilai bagaimana anggota organisasi melihat program yang terkait dengan kebudayaan.
4. Perilaku yang hilang dan muncul: Metode yang efektif untuk menilai perubahan budaya adalah dengan mengidentifikasi perilaku yang akan menghilang dan perilaku yang akan muncul saat budaya perusahaan sesuai dengan harapan. Metode ini melibatkan mengevaluasi perubahan dalam tindakan individu dalam kelompok yang sesuai dengan norma yang diinginkan.
5. Sangat penting untuk menemukan masalah yang hilang. Masalah yang mungkin terlewat jika tindakan perusahaan sejalan dengan budaya yang diinginkan adalah komponen yang harus diperhatikan. Pengukuran ini melihat bagaimana perubahan budaya memengaruhi cara menyelesaikan masalah yang sudah ada sebelumnya.
6. Peranserta karyawan: Satu cara untuk mengukur keberhasilan dalam mengubah budaya perusahaan adalah dengan menilai tingkat keterlibatan karyawan mereka. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi biasanya memberikan kontribusi

yang positif, yang sangat penting untuk menerapkan perubahan budaya.

7. Meningkatnya produktivitas: Sebuah ukuran yang menunjukkan peningkatan produktivitas di atas standar biasa dianggap sebagai tanda adanya perubahan budaya yang efektif. Ini mencakup memikirkan bagaimana perubahan budaya dapat mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.
8. Organisasi dapat secara teratur menilai keberhasilan mereka dalam mengubah budaya mereka dengan memanfaatkan rekomendasi tersebut di atas untuk memutuskan apa yang perlu mereka lakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Bab 9

Komunikasi Dalam Perubahan

9.1 Pendahuluan

Komunikasi memainkan peran yang sangat penting dalam setiap proses perubahan yang terjadi dalam organisasi atau masyarakat. Perubahan yang bersifat struktural, teknologi, budaya, atau bahkan perubahan kecil dalam cara kerja dapat menimbulkan berbagai tantangan bagi individu atau kelompok yang terlibat. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai alat untuk mengelola emosi, membangun kepercayaan, serta memastikan bahwa proses perubahan dapat diterima dengan baik oleh semua pihak yang terlibat (Panggita, 2021; Romadona & Setiawan, 2020; Wardani, 2023).

Dalam dunia yang terus berkembang dengan cepat, komunikasi dalam perubahan menjadi semakin kompleks dan membutuhkan pendekatan yang tepat untuk memastikan keberhasilan implementasi perubahan. Salah satu aspek penting dari komunikasi perubahan adalah bagaimana

pemimpin atau pihak yang berwenang menyampaikan visi perubahan, tujuan yang ingin dicapai, serta alasan dibalik perubahan tersebut.

Perubahan adalah bagian yang tak terhindarkan dari setiap organisasi atau masyarakat. Entah itu perubahan dalam struktur organisasi, budaya perusahaan, teknologi, atau kebijakan, perubahan selalu membawa tantangan dan peluang baru. Salah satu aspek yang sangat penting dalam proses perubahan ini adalah komunikasi. Komunikasi yang efektif dapat memfasilitasi transisi yang lebih lancar, membangun pemahaman, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

Komunikasi dalam perubahan bukan hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga berkaitan dengan cara bagaimana pesan tersebut disampaikan, diterima, dan diinternalisasi oleh individu atau kelompok yang terlibat. Dalam proses perubahan, banyak pihak yang perlu dihadapi, mulai dari pemimpin organisasi hingga karyawan atau anggota masyarakat yang mungkin merasa terancam atau bingung dengan perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin atau pihak yang memimpin perubahan untuk menggunakan strategi komunikasi yang jelas, terbuka, dan empatik (Gusmarani & Rajiyem, 2022; Purba, 2022).

Selain itu, komunikasi yang baik dalam perubahan juga berfungsi untuk membangun kepercayaan, mengurangi ketidakpastian, dan memotivasi individu untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi salah satu elemen kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai teori dan strategi komunikasi yang dapat diterapkan dalam proses perubahan untuk memastikan tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efektif (Purba, 2022).

9.2 Pentingnya Komunikasi

Komunikasi memainkan peran yang sangat penting dalam proses perubahan, baik dalam konteks organisasi, masyarakat, atau bahkan dalam kehidupan sehari-hari.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa komunikasi sangat penting dalam komunikasi perubahan (Gusmarani & Rajiyem, 2022; Rahmawati, 2024):

1. Menyampaikan Tujuan dan Visi Perubahan: Komunikasi yang jelas dan terbuka memungkinkan pihak yang memimpin perubahan untuk menyampaikan tujuan dan visi perubahan tersebut. Hal ini penting agar semua pihak yang terlibat, baik itu karyawan, anggota organisasi, maupun masyarakat, dapat memahami alasan di balik perubahan dan bagaimana perubahan tersebut dapat memberikan manfaat bagi mereka.
2. Mengurangi Ketidakpastian dan Kecemasan: Perubahan seringkali memunculkan rasa ketidakpastian dan kecemasan di kalangan individu yang terlibat. Komunikasi yang efektif dapat membantu mengurangi perasaan tersebut dengan memberikan informasi yang cukup tentang bagaimana perubahan akan berlangsung, apa yang akan berubah, dan bagaimana dampaknya terhadap individu atau kelompok. Ini dapat mengurangi spekulasi yang berlebihan dan memberikan rasa aman.
3. Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan: Salah satu tantangan terbesar dalam proses perubahan adalah resistensi dari individu atau kelompok yang enggan untuk menerima perubahan. Komunikasi yang terbuka dan transparan dapat membantu menjawab kekhawatiran dan keberatan yang muncul, serta menunjukkan keuntungan dari perubahan tersebut. Melalui komunikasi, pemimpin dapat membangun rasa percaya dan

memberi keyakinan bahwa perubahan tersebut merupakan langkah yang positif.

4. **Membangun Kepercayaan:** Dalam setiap proses perubahan, kepercayaan antara pemimpin dan anggota organisasi atau masyarakat sangat penting. Komunikasi yang jelas dan konsisten akan memperkuat kepercayaan ini. Ketika pemimpin atau pihak yang bertanggung jawab dalam perubahan berbicara secara terbuka dan jujur tentang tujuan, tantangan, dan harapan perubahan, maka anggota lainnya akan merasa lebih dihargai dan lebih percaya pada proses perubahan tersebut.
5. **Memotivasi dan Menginspirasi:** Komunikasi yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga bisa menjadi alat untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan. Pemimpin yang mampu berbicara dengan cara yang memotivasi dapat meningkatkan komitmen dan partisipasi individu dalam perubahan, mengarah pada hasil yang lebih sukses.
6. **Mengkoordinasi Tindakan:** Perubahan biasanya melibatkan berbagai pihak dan departemen dalam organisasi atau lapisan masyarakat. Komunikasi yang baik memastikan bahwa semua pihak memahami peran mereka dalam proses perubahan dan dapat berkoordinasi secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Tanpa komunikasi yang jelas, ada kemungkinan tindakan yang diambil menjadi tidak terkoordinasi, yang dapat menyebabkan kebingungan atau bahkan kegagalan dalam perubahan.
7. **Feedback dan Penyesuaian:** Komunikasi juga memungkinkan adanya aliran umpan balik (feedback) yang penting selama proses perubahan. Dengan mendapatkan masukan dari pihak yang terlibat, pemimpin dapat menilai sejauh mana perubahan diterima

dan berjalan sesuai rencana. Jika diperlukan, langkah-langkah perbaikan atau penyesuaian dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat.

Secara keseluruhan, komunikasi dalam perubahan adalah jembatan yang menghubungkan berbagai pihak yang terlibat dalam proses perubahan. Tanpa komunikasi yang baik, perubahan cenderung gagal atau hanya menghasilkan hasil yang terbatas, karena kurangnya pemahaman, partisipasi, dan dukungan dari pihak yang terlibat (Isnaini, 2024).

9.3 Strategi Komunikasi Perubahan

Strategi komunikasi perubahan merupakan pendekatan yang dirancang untuk memastikan bahwa pesan terkait perubahan disampaikan secara efektif, diterima dengan baik, dan mendorong keterlibatan dari semua pihak yang terlibat (Purba, 2022). Dalam konteks komunikasi dalam perubahan, strategi ini berfokus pada bagaimana komunikasi dapat mengurangi resistensi, meningkatkan pemahaman, dan memfasilitasi transisi menuju keadaan baru.

Berikut adalah beberapa strategi utama:

1. Mengidentifikasi Pemangku Kepentingan

Sebelum memulai komunikasi perubahan, penting untuk memahami siapa saja yang akan terdampak oleh perubahan (Hutami & Perdhana, 2021).

Pemangku kepentingan dapat meliputi :

a. Karyawan di berbagai tingkatan organisasi.

Mengidentifikasi karyawan di berbagai tingkatan organisasi sebagai pemangku kepentingan dalam proses perubahan adalah langkah penting untuk memastikan bahwa komunikasi

perubahan berjalan efektif dan relevan dengan kebutuhan mereka (Romadona & Setiawan, 2020).

Berikut adalah penjelasan mengenai karyawan di berbagai tingkatan organisasi dan bagaimana peran mereka dapat diidentifikasi serta diakomodasi dalam strategi komunikasi perubahan (Panggita, 2021):

- 1) Manajemen Puncak (Top Management), Manajemen puncak seperti direktur atau eksekutif senior, biasanya adalah penggagas perubahan. Mereka menentukan visi, arah strategis, dan tujuan perubahan.
- 2) Manajemen Menengah (Middle Management), Manajer menengah adalah penghubung antara manajemen puncak dan karyawan operasional. Mereka bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan perubahan kepada tim mereka, mengelola implementasi di lapangan, dan memotivasi anggota tim.
- 3) Karyawan Operasional (Operational Staff), Karyawan operasional adalah pihak yang melaksanakan perubahan secara langsung dalam tugas sehari-hari mereka. Mereka biasanya yang paling terdampak oleh perubahan dalam proses kerja, alat, atau kebijakan.
- 4) Staf Pendukung atau Peran Spesialis, Staf pendukung, seperti tim teknologi informasi, sumber daya manusia, atau keuangan, memiliki peran khusus dalam mendukung perubahan secara teknis atau administratif.

Mengapa Semua Tingkatan Penting?

Setiap tingkatan karyawan memiliki peran unik dalam memastikan keberhasilan perubahan:

- 1) Manajemen puncak menentukan arah dan memimpin dengan memberi contoh.
- 2) Manajemen menengah menerjemahkan visi menjadi langkah operasional yang dapat diterapkan.
- 3) Karyawan operasional adalah pelaksana utama yang menentukan efektivitas implementasi.
- 4) Staf pendukung memberikan fondasi teknis dan administratif untuk memastikan kelancaran proses perubahan.

Mengidentifikasi karyawan di berbagai tingkatan organisasi sebagai pemangku kepentingan membantu memastikan bahwa strategi komunikasi perubahan dirancang secara holistik. Setiap tingkatan memiliki kebutuhan dan kontribusi yang berbeda terhadap keberhasilan perubahan. Dengan memberikan perhatian khusus pada peran dan kebutuhan mereka, proses komunikasi dapat membantu menciptakan keterlibatan, mengurangi resistensi, dan mendukung keberhasilan perubahan.

b. Membangun Visi dan Narasi Perubahan

Strategi yang efektif dimulai dengan penyampaian visi yang jelas dan narasi perubahan yang menggugah (Wardani, 2023).

Narasi ini harus mencakup:

- 1) Mengapa perubahan diperlukan: Jelaskan urgensi atau alasan di balik perubahan.
- 2) Manfaat yang diharapkan: Tunjukkan nilai atau keuntungan dari perubahan bagi individu, tim, atau organisasi secara keseluruhan.

- 3) Proses perubahan: Berikan gambaran umum mengenai langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai perubahan tersebut.
2. Menyediakan Komunikasi Dua Arah

Proses komunikasi dalam perubahan harus membuka ruang untuk dialog, bukan hanya penyampaian satu arah.

Langkah-langkah yang dapat diambil (Wardani, 2023):

 - a. Mengadakan sesi tanya jawab, diskusi, atau lokakarya untuk mendengar masukan dan tanggapan dari audiens.
 - b. Menggunakan survei atau kotak saran untuk mengumpulkan umpan balik secara anonim.
 - c. Menunjukkan bahwa masukan tersebut dipertimbangkan dalam proses perubahan.
3. Menentukan Saluran dan Media Komunikasi yang Tepat

Pilih saluran komunikasi yang sesuai dengan audiens dan jenis informasi yang ingin disampaikan (Permata et al., 2021):

 - a. Komunikasi langsung (tatap muka): Efektif untuk membahas topik sensitif atau memberikan penjelasan mendalam.
 - b. Email atau buletin: Cocok untuk menyampaikan informasi formal dan mendokumentasikan perubahan.
 - c. Media sosial internal: Untuk memperkuat pesan dan memungkinkan interaksi cepat.
 - d. Pertemuan tim: Untuk komunikasi yang lebih personal dan spesifik.
4. Menyampaikan Informasi secara Bertahap dan Konsisten

Informasi tentang perubahan harus disampaikan dalam tahapan yang terencana agar tidak membingungkan (Permata et al., 2021).

 - a. Mulailah dengan informasi umum tentang perubahan.

- b. Tambahkan detail lebih spesifik seiring waktu, seperti dampak pada individu atau jadwal implementasi.
 - c. Pastikan konsistensi dalam penyampaian pesan untuk menghindari kebingungan atau kesalahan informasi.
5. Melibatkan Pemimpin Sebagai Komunikator Utama
Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam membangun kepercayaan dan menginspirasi dukungan untuk perubahan.
Strategi ini melibatkan:
 - a. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap perubahan melalui tindakan nyata.
 - b. Penyampaian pesan yang autentik dan meyakinkan oleh para pemimpin.
 - c. Pemimpin tim lokal yang menjembatani komunikasi antara manajemen dan karyawan.
6. Mengelola Emosi dan Empati
Perubahan sering kali menimbulkan reaksi emosional, seperti kecemasan, ketidakpastian, atau resistensi (Gusmarani & Rajiyem, 2022).
Oleh karena itu:
 - a. Gunakan pendekatan empatik untuk memahami kekhawatiran individu.
 - b. Komunikasikan bahwa perasaan tersebut valid dan bahwa organisasi siap mendukung mereka melalui proses perubahan.
7. Memberikan Feedback Secara Berkelanjutan
Feedback adalah bagian penting dari strategi komunikasi perubahan.
Organisasi harus memastikan adanya (Rahmawati, 2024):
 - a. Mekanisme untuk memberikan umpan balik secara berkelanjutan.

- b. Tindakan nyata berdasarkan umpan balik yang diterima, yang menunjukkan bahwa suara audiens didengar.
8. Memanfaatkan Agen Perubahan (Change Agents)
Agen perubahan adalah individu atau kelompok yang mendukung dan mempromosikan perubahan.
Strategi ini mencakup (Permata et al., 2021):
 - a. Mengidentifikasi dan melatih agen perubahan di berbagai tingkatan organisasi.
 - b. Mendorong mereka untuk menjadi perantara komunikasi dan memberikan dukungan langsung kepada pihak lain yang membutuhkan.
9. Memantau dan Mengevaluasi Efektivitas Komunikasi
Strategi komunikasi harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya.
Langkah-langkah yang dapat diambil (Mahbob et al., 2019):
 - a. Melacak apakah pesan telah sampai ke audiens dengan cara yang dimaksudkan.
 - b. Memantau tingkat keterlibatan atau respons audiens.
 - c. Mengukur dampak komunikasi terhadap keberhasilan implementasi perubahan.

Strategi komunikasi perubahan dalam konteks komunikasi dalam perubahan berfokus pada pendekatan yang terstruktur, empatik, dan interaktif untuk menyampaikan pesan. Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat meminimalkan resistensi, meningkatkan pemahaman, dan membangun keterlibatan yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan perubahan.

Komunikasi yang baik adalah kunci untuk membawa semua pihak bersama-sama dalam perjalanan menuju keadaan baru yang diinginkan. Analisis lingkungan internal sangat penting untuk memahami potensi dan

keterbatasan perusahaan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Bab 10

Teknologi Dan Perubahan Organisasi

10.1 Pengaruh Teknologi terhadap Struktur Organisasi dan Pengambilan Keputusan

Perkembangan teknologi telah menjadi dorongan utama dalam evolusi organisasi modern. Organisasi yang duhulunya beroperasi dalam struktur hierarki yang kaku, dengan komunikasi dan pengambilan keputusan mengalir secara linear dari atas ke bawah namun, gelombang teknologi telah meruntuhkan tembok - tembok ini, sehingga membuka jalan bagi struktur organisasi yang lebih dinamis, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Oleh sebab itu, bagi organisasi yang ingin bertahan membutuhkan suatu perubahan (Latif, Mahmood and Ali, 2020).

Salah satu dampak dari teknologi adalah pergeseran dari hierarki tradisional ke struktur yang lebih datar. Sistem informasi salah satunya platform komunikasi digital telah memperagakan akses terhadap informasi, memberdayakan karyawan di semua tingkatan untuk berkontribusi dan berinovasi. Berbanding dengan dulunya, saat ini tenaga kerja global bersedia mengadopsi teknologi di tempat kerja dan akan cenderung berhenti dari pekerjaan saat ini apabila teknologi yang ditawarkan di bawah standar (Best et al., 2016).

Selain meratakan hierarki, teknologi juga mendorong desentralisasi pengambilan keputusan. Dalam organisasi tradisional, keputusan strategis terpusat ditangan segelintir eksekutif. Namun, dengan adanya teknologi informasi, data dan analitik dapat diakses oleh lebih banyak orang dalam organisasi.

Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terdesentralisasi, dimana individu dan tim yang lebih dekat dengan operasional memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang relevan dengan bidang mereka. Teknologi digital yang mengganggu dengan cepat dan signifikan mengubah industri, pemerintah, orang, pasar, bisnis, dan proses pengambilan keputusan yang pasti (La Torre et al., 2023).

Hambatan dan Tantangan Teknologi dalam Struktur Organisasi

Transformasi organisasi yang didorong oleh teknologi memiliki tantangan. Resistensi terhadap perubahan merupakan salah satu hambatan. Organisasi yang memiliki kebiasaan cara kerja yang lama akan merasa tidak nyaman dengan adanya pengadopsian teknologi baru, organisasi tersebut akan merasa terancam oleh perubahan peran dan tanggung jawab. Oleh karena itu, penting bagi organisasi terlibat dalam proses transformasi seperti mengikuti pelatihan yang memadai terkait teknologi, dan mampu berkomunikasi tentang manfaat dari teknologi baru secara efektif.

Selain itu, kesenjangan keterampilan digital juga menjadi tantangan yang perlu diatasi. Organisasi perlu berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan literasi digital karyawan mereka. Rekrutmen talenta digital juga menjadi kunci untuk memastikan organisasi

memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi baru.

Organisasi perlu menerapkan sistem keamanan informasi yang kuat untuk melindungi data sensitif dari ancaman siber. Kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data dan edukasi karyawan tentang praktik keamanan data yang baik juga krusial untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan reputasi perusahaan.

Organisasi yang mampu beradaptasi dan memanfaatkan teknologi secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif. Bukan hanya mengadopsi teknologi baru tapi transformasi digital juga tentang mengubah budaya organisasi, memberdayakan karyawan, dan menciptakan struktur yang agile dan responsif terhadap perubahan. Dengan merangkul teknologi dan menavigasi tantangannya, organisasi dapat membangun fondasi yang kokoh untuk mencapai kesuksesan di masa depan.

10.2 Teknologi sebagai Pendorong Inovasi dan Keunggulan kompetitif Dalam Organisasi

Di tengah pusaran arus informasi dan persaingan global yang semakin ketat, teknologi kini bertransformasi dari sekadar alat bantu menjadi mesin pendorong inovasi dan sumber keunggulan kompetitif yang tak terelakkan bagi organisasi modern. Perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi secara strategis layaknya seorang ahli pedang yang piawai menggunakan senjata, akan memiliki peluang lebih besar untuk menaklukkan tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan meraih puncak kesuksesan. Teknologi memiliki fungsi sebagai strategi dalam mengelolah perusahaan untuk bisa bersaing dalam dunia kerja (Abbas et al., 2022).

Teknologi kini membuka pintu bagi organisasi untuk mengotomatiskan tugas-tugas rutin dan repetitif. Robotic Process Automation (RPA), Artificial Intelligence (AI), dan Machine Learning adalah maestro di balik orkestrasi ini, mampu mengubah cara kerja organisasi secara fundamental. Dengan hadirnya teknologi computer vision berbasis AI, proses inspeksi dapat dilakukan secara otomatis dan real-time, mendeteksi cacat produk dengan akurasi yang jauh lebih tinggi.

Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga mengurangi biaya produksi dan meningkatkan kualitas produk. Peran teknologi bukan hanya untuk produksi saja tetapi mampu menghilangkan batasan akan kegiatan transaksi yang pada umumnya dibatasi oleh ruang dan waktu (Haryono, Lanadimulya and Farhan, 2021).

Organisasi yang menyimpan kekayaan informasi mampu menggali, menganalisis, dan menginterpretasi data secara efektif. keberadaan sistem informasi dalam suatu organisasi sangat penting untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi penggunanya (Rahayu, Iskandar and Abidin, 2022). Mereka juga mencatat bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap desain sistem informasi, yang pada gilirannya memengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Teknologi Big Data analytics, Business Intelligence (BI), dan Data Mining adalah alat-alat canggih yang membantu organisasi mengungkap pola, tren, dan wawasan berharga dari lautan data.

Inovasi adalah salah satu output yang berdampingan dengan hadirnya teknologi. Inovasi dapat diartikan sebagai ide dan gagasan, sedangkan teknologi dapat menciptakan inovasi dan inovasi dapat menciptakan teknologi sehingga keduanya merupakan unsur yang saling berkaitan (Abbas et al., 2022). Teknologi adalah katalisator inovasi yang memungkinkan organisasi untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IoT), dan Virtual Reality (VR) adalah beberapa teknologi yang membuka cakrawala baru bagi organisasi untuk berinovasi dan menciptakan nilai tambah. Gojek,

misalnya, memanfaatkan teknologi untuk menciptakan berbagai layanan inovatif yang memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Mulai dari transportasi, pesan-antar makanan, hingga layanan keuangan, Gojek terus berinovasi dengan mengembangkan fitur-fitur baru yang memudahkan kehidupan pengguna.

Teknologi memungkinkan organisasi untuk mempersonalisasi interaksi dengan pelanggan, menyediakan layanan yang cepat, responsif, dan membangun hubungan yang lebih erat. Sehingga di Era digital, pengalaman pelanggan (*customer experience*) adalah sesuatu hal yang harus dijaga dan ditingkatkan terus menerus oleh organisasi. Agilitas pelanggan dan pesatnya perkembangan teknologi membuat organisasi harus melakukan berbagai macam strategi salah satunya adalah meningkatkan retensi pelanggan agar pelanggan tidak beralih ke kompetitor (Suriانشa, 2023).

Starbucks, misalnya, menggunakan aplikasi mobile untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Melalui aplikasi ini, pelanggan dapat memesan minuman sebelum tiba di gerai, mengumpulkan poin rewards, dan mendapatkan penawaran khusus. Starbucks juga menggunakan data dari aplikasi untuk mempersonalisasi rekomendasi minuman dan menciptakan pengalaman yang lebih personal bagi setiap pelanggan.

Organisasi yang berhasil menjalani transformasi digital akan lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan dimasa depan sehingga, dengan mengadopsi teknologi baru, dapat mengubah mindset, budaya, dan proses bisnis dari organisasi. Netflix adalah contoh organisasi yang berhasil menjalani transformasi digital. Berawal dari sebuah perusahaan rental DVD, Netflix bertransformasi menjadi platform streaming film terkemuka di dunia. Dengan merangkul teknologi digital dan berfokus pada kebutuhan pelanggan, Netflix mampu menciptakan model bisnis baru yang disruptif dan mengubah cara orang menikmati hiburan.

10.3 Tantangan Implementasi Teknologi dalam Organisasi

Implementasi teknologi dalam organisasi penuh dengan potensi dan tantangan. Implementasi teknologi ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses bisnis, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan (Lesnussa et al., 2023); (Fidiyanti et al., 2023)).

Transformasi digital bukan tanpa tantangan. Banyak organisasi menghadapi berbagai hambatan dalam proses implementasi teknologi ini, termasuk resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, kurangnya keterampilan digital di antara karyawan, serta masalah keamanan dan privasi data (Nurlaila, Zuriatin and Nurhasanah, 2024).

Tantangan dalam Memanfaatkan Teknologi untuk dalam Organisasi

Meskipun teknologi menawarkan potensi yang luar biasa, ada beberapa tantangan yang perlu diatasi oleh organisasi:

1. Resistensi terhadap perubahan: Karyawan yang terbiasa dengan cara kerja lama ada kemungkinan tidak ingin mengadopsi teknologi baru. Penting bagi organisasi untuk mengelola perubahan secara efektif, melibatkan karyawan, dan mengkomunikasikan manfaat dari teknologi baru. Jika tidak dikelola dengan baik, resistensi ini dapat menghambat proses transformasi digital dan mengurangi efektivitas teknologi yang diimplementasikan.
2. Kesenjangan keterampilan: Implementasi teknologi seringkali menuntut keterampilan baru yang belum dimiliki karyawan sehingga kurangnya keterampilan digital di antara karyawan dapat menghambat implementasi teknologi baru. Kesenjangan keterampilan dapat terjadi di berbagai level, mulai dari

keterampilan dasar dalam menggunakan komputer dan aplikasi perangkat lunak, hingga keterampilan khusus dalam bidang pemrograman, analisis data, dan keamanan siber. Organisasi perlu berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan literasi digital karyawan.

3. Keamanan data dan privasi: Penggunaan teknologi digital meningkatkan risiko keamanan data dan pelanggan. Kebocoran data, serangan siber, dan penyalahgunaan informasi dapat merugikan organisasi secara finansial dan merusak reputasi sehingga organisasi perlu menerapkan sistem keamanan informasi yang kuat dan mematuhi regulasi perlindungan data.
4. Biaya investasi dan pemeliharaan: Implementasi teknologi baru membutuhkan investasi yang signifikan dan biaya pemeliharaan yang berkelanjutan. Selain itu, proses implementasi juga dapat kompleks dan memakan waktu, terutama jika melibatkan integrasi dengan sistem yang sudah ada sehingga organisasi perlu melakukan analisis cost-benefit yang cermat sebelum mengadopsi teknologi baru.
5. Etika dan Tanggung Jawab: Penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan implikasi etis dan sosial dari penggunaan teknologi, seperti penggunaan AI yang bertanggung jawab dan pencegahan bias algoritma.

Implementasi teknologi dalam organisasi memang penuh dengan tantangan. Namun, dengan pemahaman yang mendalam, perencanaan yang matang, dan strategi yang tepat, organisasi dapat mengatasi tantangan tersebut dan meraih manfaat optimal dari teknologi. Transformasi digital adalah sebuah perjalanan, bukan tujuan. Dengan ketekunan dan adaptasi yang konsisten, organisasi dapat menavigasi badai dan mencapai kesuksesan di era digital.

10.4 Tren Teknologi yang Memengaruhi Perubahan Organisasi

Organisasi modern yang memiliki gelombang transformasi yang didorong oleh kemajuan teknologi yang pesat mengharuskan organisasi mengikuti tren teknologi sehingga dapat mengubah lanskap bisnis, dengan memahami dan memanfaatkan tren ini menjadi kunci organisasi untuk menavigasi perubahan, menciptakan peluang baru, dan mencapai keunggulan kompetitif.

Hadirnya berbagai fitur baru dalam teknologi informasi telah membuka berbagai kesempatan bagi organisasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Setiawan, 2014):

1. Kecerdasan Buatan (AI): Otak Digital yang Mengubah Cara Kerja
Kecerdasan Buatan (AI) bukan lagi sekadar konsep futuristik, tetapi telah menjadi realitas yang mengubah cara organisasi bekerja. AI memungkinkan mesin untuk "berpikir" dan "belajar" seperti manusia, memungkinkan otomatisasi proses, analisis data yang canggih, dan pengambilan keputusan yang lebih cerdas.
Dampak AI pada Organisasi:
 - a. Otomatisasi Proses Bisnis: AI dapat mengotomatiskan berbagai tugas rutin, membebaskan sumber daya manusia untuk fokus pada pekerjaan yang lebih strategis.
 - b. Analisis Data yang Lebih Mendalam: AI dapat menganalisis data dalam skala besar dan mengidentifikasi pola yang sulit ditemukan oleh manusia. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh wawasan berharga dan mengambil keputusan yang lebih baik.
 - c. Personalisasi Pengalaman Pelanggan: AI dapat digunakan untuk mempersonalisasi pengalaman pelanggan, misalnya

dengan memberikan rekomendasi produk yang relevan atau menawarkan layanan pelanggan yang dipersonalisasi.

- d. Pengembangan Produk dan Layanan Baru: AI dapat membantu organisasi dalam mengembangkan produk dan layanan baru yang inovatif, misalnya dengan menganalisis tren pasar dan kebutuhan pelanggan.

2. Internet of Things (IoT): Jaringan Perangkat yang Saling Terhubung

Internet of Things (IoT) menghubungkan miliaran perangkat, mulai dari sensor kecil hingga mesin industri, ke internet. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan data dalam jumlah besar dan menciptakan sistem yang lebih efisien, responsif, dan terhubung.

Dampak IoT pada Organisasi:

- a. Peningkatan Efisiensi Operasional: IoT dapat digunakan untuk memantau dan mengontrol proses produksi, mengoptimalkan penggunaan energi, dan meningkatkan efisiensi rantai pasokan.
- b. Pemeliharaan Prediktif: Sensor IoT dapat mendeteksi potensi kerusakan pada mesin sebelum terjadi kerusakan yang lebih parah, memungkinkan organisasi untuk melakukan pemeliharaan prediktif dan mencegah downtime.
- c. Pengembangan Produk dan Layanan Baru: IoT dapat digunakan untuk menciptakan produk dan layanan baru yang terhubung, misalnya smart home devices, wearable technology, dan connected cars.
- d. Pengalaman Pelanggan yang Lebih Baik: IoT dapat digunakan untuk mempersonalisasi pengalaman pelanggan dan menyediakan layanan yang lebih responsif.

3. Cloud Computing: Akses Fleksibel dan Skalabilitas Tanpa Batas

Cloud computing memungkinkan organisasi untuk mengakses sumber daya komputasi, penyimpanan, dan aplikasi melalui internet, tanpa perlu berinvestasi pada infrastruktur fisik yang mahal. Hal ini memberikan fleksibilitas, skalabilitas, dan efisiensi biaya bagi organisasi.

Dampak Cloud Computing pada Organisasi:

- a. Penghematan Biaya: Organisasi dapat mengurangi biaya investasi dan pemeliharaan infrastruktur IT dengan menggunakan cloud computing.
- b. Fleksibilitas dan Skalabilitas: Cloud computing memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan sumber daya IT sesuai dengan kebutuhan, baik meningkatkan maupun mengurangi kapasitas dengan cepat.
- c. Kolaborasi yang Lebih Efisien: Cloud computing memudahkan kolaborasi antar tim dan individu, karena data dan aplikasi dapat diakses dari mana saja dan kapan saja.
- d. Inovasi yang Lebih Cepat: Cloud computing menyediakan akses ke berbagai teknologi dan layanan inovatif, memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan solusi baru dengan lebih cepat.

Tren teknologi seperti AI, IoT, dan cloud computing sedang mengubah lanskap bisnis dan menciptakan peluang baru bagi organisasi. Organisasi yang mampu memahami dan memanfaatkan tren ini akan memiliki keunggulan kompetitif di era digital. Dengan merangkul inovasi dan beradaptasi dengan perubahan, organisasi dapat menavigasi gelombang transformasi dan mencapai kesuksesan di masa depan.

10.5 Studi Kasus

PT. MIZA adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di industri tekstil, memproduksi berbagai jenis kain dan produk garmen. Selama bertahun-tahun, PT. MIZA beroperasi dengan sistem manajemen yang konvensional dan terfragmentasi. Setiap divisi, seperti pemesanan, inventaris, produksi, dan keuangan, memiliki sistem dan database tersendiri.

Kondisi ini menimbulkan berbagai kendala dalam operasional perusahaan, diantaranya:

1. Data yang tidak sinkron dan redundant: Data yang tersebar di berbagai sistem menyebabkan inkonsistensi, kesalahan data, dan duplikasi data.
2. Kurangnya visibilitas dan koordinasi: Setiap divisi hanya memiliki akses terbatas pada data divisi lain, menyulitkan koordinasi antar divisi dan pengambilan keputusan yang komprehensif.
3. Proses bisnis yang tidak efisien: Proses manual dan berbelit-belit menyebabkan inefisiensi, keterlambatan, dan peningkatan biaya operasional.
4. Kesulitan dalam memantau kinerja: Manajemen kesulitan mendapatkan gambaran yang jelas dan real-time tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Solusi

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, PT. MIZA memutuskan untuk mengimplementasikan sistem Enterprise Resource Planning (ERP). Sistem ERP mengintegrasikan semua aspek bisnis ke dalam satu platform terpusat, memungkinkan alur data yang seamless antar divisi dan memberikan visibilitas yang komprehensif bagi manajemen.

Implementasi

Implementasi sistem ERP di PT. MIZA melibatkan beberapa tahapan krusial:

1. Pemilihan sistem ERP: Tim proyek melakukan evaluasi dan pemilihan sistem ERP yang sesuai dengan kebutuhan dan skala bisnis PT. MIZA. Faktor-faktor yang dipertimbangkan meliputi fitur, fleksibilitas, biaya, dan reputasi vendor.
2. Gap analysis dan business process reengineering: Tim proyek melakukan analisis kesenjangan antara proses bisnis yang ada dengan best practice yang ditawarkan oleh sistem ERP. Proses bisnis yang ada kemudian dirancang ulang (reengineering) agar lebih sesuai dengan sistem ERP dan meningkatkan efisiensi.
3. Konfigurasi dan kustomisasi sistem: Sistem ERP dikonfigurasi dan dikustomisasi agar sesuai dengan kebutuhan spesifik PT. MIZA, termasuk penyesuaian modul, alur kerja, dan laporan.
4. Migrasi data: Data dari sistem-sistem lama dibersihkan, dikonversi, dan dimigrasikan ke database terpusat sistem ERP. Proses ini melibatkan validasi data dan pemetaan data agar terintegrasi dengan baik.
5. Pengujian dan pelatihan: Sebelum sistem ERP diimplementasikan secara live, dilakukan pengujian secara menyeluruh untuk memastikan sistem berjalan dengan baik dan sesuai dengan harapan. Pelatihan intensif diberikan kepada seluruh karyawan yang akan menggunakan sistem ERP, meliputi pengenalan fitur, cara penggunaan, dan best practice.
6. Go-live dan dukungan pasca-implementasi: Setelah melalui tahap pengujian dan pelatihan, sistem ERP diimplementasikan secara live. Tim proyek dan vendor ERP menyediakan dukungan teknis pasca-implementasi untuk membantu karyawan dalam

menggunakan sistem dan mengatasi kendala yang mungkin timbul.

Hasil dan Dampak

Implementasi sistem ERP di PT. MIZA memberikan dampak positif yang signifikan pada berbagai aspek organisasi:

1. Peningkatan efisiensi dan produktivitas: Proses bisnis yang terintegrasi dan terotomatisasi menghilangkan redundansi, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Peningkatan akurasi data dan pengambilan keputusan: Data yang terpusat dan real-time meningkatkan akurasi data, memudahkan akses informasi, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan cepat oleh manajemen.
3. Peningkatan visibilitas dan koordinasi: Sistem ERP memberikan visibilitas yang komprehensif tentang seluruh operasional perusahaan, memudahkan koordinasi antar divisi, dan meningkatkan kolaborasi.
4. Peningkatan pengalaman pelanggan: Dengan informasi yang lebih akurat dan alur kerja yang lebih efisien, PT. MIZA dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat loyalitas.
5. Peningkatan keunggulan kompetitif: Transformasi digital melalui implementasi sistem ERP membantu PT. MIZA meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan pasar, sehingga memperkuat keunggulan kompetitif di industri tekstil.

Tantangan dan Solusi

Implementasi sistem ERP di PT. MIZA tidak lepas dari tantangan, diantaranya:

1. Resistensi dari sebagian karyawan: Beberapa karyawan merasa khawatir dengan perubahan cara kerja dan sistem baru. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan sosialisasi dan komunikasi yang intensif tentang manfaat sistem ERP, serta pelatihan yang komprehensif untuk meningkatkan kepercayaan diri karyawan.
2. Keterbatasan keterampilan IT: Beberapa karyawan memiliki keterbatasan keterampilan IT dalam menggunakan sistem ERP. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat pemahaman karyawan.
3. Integrasi dengan sistem legacy: PT. MIZA memiliki beberapa sistem lama (legacy) yang perlu diintegrasikan dengan sistem ERP. Proses integrasi ini cukup kompleks dan memerlukan keahlian teknis khusus. Tim proyek bekerja sama dengan vendor ERP dan konsultan IT untuk memastikan integrasi yang smooth dan berhasil.

Daftar Pustaka

- Abbas, S.A. et al. (2022) 'Dampak Inovasi Teknologi Dalam Mendorong Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Soppeng Indonesia', *Jurnal Maneksi*, 11(2), pp. 332–341. Available at: <https://doi.org/10.31959/jm.v11i2.1177>.
- Afkarina, R., Septianza, C., Amir, A. F., & Anshor, M. I. (2023). Manajemen PerubahandDi Era VUCA. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1(6), 41–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.332>
- Agocs, C. (1997) 'Institutionalized Resostance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression', *Journal of Business Ethics*, p. 917.
- Agustina, E., Nugroho, A., & Sunaryo, S. (2023). Manajemen Perubahan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Manajemen*, 22(1), 1–12.
- Akhiruddin, A. A. (2020). Prinsip Manajemen Perubahan. *Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulawesi Selatan*, 1(4), 438–444.
- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2016) *Changing Organizational Culture*. 2nd edn. New York: Routledge.
- Aprinta, G. (2023). Globalisasi budaya, homogenisasi, dan pengaruhnya terhadap identitas budaya lokal. *Janaloka*, 1(2)
- Ardana, K., Mujiati, N.W. and Sriathi, A.A. (2009) *Perilaku Keorganisasian*. 2nd edn. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Allyn & Bacon.
- Arisman, A. (2019). *Manajemen perubahan*. BPSDM Hukum dan HAM.
- Armeinakis, Beideian (1999). *Paradigm in Organizational Changei : Changei Ageint and Changei Targeit Peirspeictivei*. In R. Goleimbiewski (Eid). *Handbook of Organizational Beihavior* Neiw York : Marceil Deikkeir
- Aseip Saeifuillah dan Ahmad Ruisdiana (2016) : *Manajeimein Peiruibahan*. PUiSTAKA SEiTIA, Bandung
- Aulia, R., & Aslami, N. (2023). *Peran Manajemen Perubahan dalam Menghadapi Tantangan dan Mengoptimalkan Peluang di Era Digital*. *Journal of Nusantara Economic Science*, 1(2), 65–72.
- Azla, N.H. et al. (2024) 'Peran Manusia dalam Dinamika Kehidupan: Perspektif Filosofis dan Sosiologis', *Tahun*, 2, pp. 127–139. Available at: <https://doi.org/10.47861/jkpu-nalanda.v2i6.1412>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- Beickhard & Richard (1987) : *Organizational Transitions. Managing Complex Changei*, Massachuseitts, Weisleiy Company (Reiading Mass : Addison Weisleiy company)
- Bernard M. Bass, & Ronald E. Riggio. (2005). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Best, A. et al. (2016) 'Using systems thinking to support clinical system transformation', *Journal of Health Organization and Management*, 30(3), pp. 302–323. Available at: <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2014-0206>.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Press.

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Buirns (2004). *Managing Changei : Eisseix Digital*. Peirson Eiducation Limiteid.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Carreño, A. M. (2024). *An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation*. ResearchGate. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13836160>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Cisco. (2021). *2021 Cybersecurity Threat Trends*. Cisco Reports.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2014) *Organization Development and Change*. 10th edn. Cengage Learning.
- Daniel Goleman. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review.
- Deloitte. (2019). *Customer Loyalty in a Changing World*. Deloitte Insights.
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). *Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan*. *Jurnal Natapraja: Kajian Ilmu Administrasi Negara*, 7(1), 53–72. <https://doi.org/10.21831>

- Drucker, P. F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Duibrin (2003) : *Eisentials of Manageimeint*. Neiw York Thomson
- Edgar H. Schein. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Esther Cameron, & Mike Green. (2004). *Making Sense of Change Management*. Kogan Page.
- Fahey, L. and Randall, R.M. (1994) *The Portable MBA*. New York: Wiley & Sons.
- Fauzan, A., & Purwanti, W. (2023). Penerapan Strategi Model 7S McKinsey (Studi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya). *Cakrawala Ekonomi dan Keuangan*, 30(1), 56–66. <https://doi.org/10.56070/cakrawala.v30i1.6>
- Fidiyanti, F. et al. (2023) 'Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Teknologi Artificial Intelegence', *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 2(7), pp. 1994–2001. Available at: <https://doi.org/10.59188/jcs.v2i7.425>.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Gary A. Yukl. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the Business Landscape*. Prentice Hall.
- Giddens, A. (2000). *Runaway World: How Globalisation is Reshaping our Lives*. Profile Books.
- Giddens, A. (2006). *Sociology (5th ed.)*. Polity Press.

- Griffin (2021): *Fuindameintals Of Manageimeint 10th Eidition*. Ceingagei Leiarning
- Guilati, R., Mayo, A.J., & Nohria (2017) : *Manageimeint : An Inteigral Approach*. Boston M.A Ceingagei Leiarning
- Gusmarani, K., & Rajiyem, R. (2022). Strategi Komunikasi Internal Dalam Perubahan Organisasi Di Masa Transisi Tahun 2019-2020. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 6(2), 137. <https://doi.org/10.24198/jmk.v6i2.35518>
- Habermas, J. (2001). *The Postnational Constellation: Political Essays*. MIT Press.
- Haryono, R., Lanadimulya, H. and Farhan, M.H. (2021) 'Peran Teknologi dan Modal Manusia dalam Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi', *Jurnal Riset Ilmu Ekonomi*, 1(2), pp. 53–62. Available at: <https://doi.org/10.23969/jrie.v1i2.11>.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Hermawan, N., Dewi, D. A., & Ardiansyah, M. I. (2024). Budaya di era digital: Pengaruhnya terhadap masyarakat Indonesia. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(1), 1-6.
- Hershey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (1996) *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. 7th edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change Management: The People Side of Change*. Prosci Learning Center Publications.

- Hiatt, M. Jeffrey (2006). *ADKAR : A Model For Change in Business, Government and Our Community*, First Edition, Prosci Research Loveland, Colorado
- Hill, C. W. L. (2014). *Global Business Today*. McGraw-Hill Education.
- Hit, Black, dan Porter (2005) : *Management 1st Edition*. New Jersey : Prentice Hall Inc
- Hossan, C. (2015). Applicability of Lewin's Change Management Theory in Australian Local Government. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 53–65. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n6p53>
- Huda, V. A., & Aslami, N. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. *Forum Manajemen*, 22(1), 174–183. <https://doi.org/10.61938/fm.v22i1>
- Hutami, Y. A., & Perdhana, M. S. (2021). Faktor-Faktor Antecedent Perubahan Organisasi Pada Perusahaan Multinasional. *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(7), 3635. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i7.3604>
- Irawan, A.I., Aliyah, N.D. and Darmawan, D. (2024) 'Pengaruh Lingkungan Keluarga, Kemandirian Belajar, dan Media Belajar Terhadap Motivasi Belajar Siswa di MI Babussalam Krian Sidoarjo', *Journal on Education*, 6(3).
- Isnaini, F. N. (2024). Peran Komunikasi Pimpinan Dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Organisasi Yang Positif Pada Perusahaan Bank BPR Jatim. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(1), 234–241. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i1.3663>
- James MacGregor Burns. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Jeff M. Hiatt. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publication.
- JEiBIMAN (Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen dan Akuntansi) : <https://jeibiman.join.org>

- Jessica, C., & Wicaksono, D. A. (2019). Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Resistensi terhadap Perubahan Pada Karyawan PT. X. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8, 29–38.
- John Kotter. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Jumawan, J., Elsavitri, A., Adalah, A. A., Azzahra, F., & Zubaidah, M. (2024). Peran Manajemen Perubahan Organisasi pada Perusahaan dan Faktor yang Memengaruhinya. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(1), 373–379. <https://doi.org/10.55681/sentri.v3i1.2187>
- Khairunnisa, A., Khodijah, N., & Palembang, U. R. F. (2024). Peran Kepemimpinan sebagai Pendorong Utama Transformasi Organisasi. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 4(1), 327–338. <https://doi.org/10.14421/njpi.2024.v4i1-20>
- Kinicki, A. et al. (2010) What Is Organizational Behaviour? Available at: www.mts.net/~icri/.
- Komarsyah, D., Aprilia, H. D., Efendi, N., & Aprilani, D. (2019). Diagnosis Efektivitas Organisasi Model 7s McKinsey. *Jurnal Perspektif Bisnis*, 2(1), 19–27.
- Kotha, S. (1998). Competing on the Internet: The case of Amazon. com. *European Management Journal*, 16(2), 212–222.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kottleir (1996) : *Manajeimein Peiruubahan. Leiading Changei*. Harvard Buisneiss Scholl Preiss
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge*. Wiley.
- La Torre, D. et al. (2023) ‘Team Formation for Human–Artificial Intelligence Collaboration in the Workplace: A Goal Programming Model to Foster Organizational Change’, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(5), pp. 1966–1976. Available at: <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3077195>.

- Laoli, L.R., Beniah Ndraha, A. and Waruwu, E. (2024) 'Analisis Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Kebijakan Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan Bagian Teknik pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Uumbu Kabupaten Nias', *JMPIS*, 5(4). Available at: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>.
- Lase, D. R., & Sari, D. N. (2023). Model Change Management In Education In Activator School at SMPN 1 Pabelan. *Jurnal Kiprah Pendidikan*, 2(3), 232–240. <https://doi.org/10.33578/kpd.v2i3.186>
- Latif, K.A., Mahmood, N.H.N. and Ali, N.R.M. (2020) 'Exploring Sustainable Human Resource Management Change in the Context of Digital Banking', in. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:216035335>.
- Lemhanas, L. (2024). Konsep Manajemen Perubahan Organisasi [Publikasi]. Lemhanas.
- Lesnussa, R. et al. (2023) 'Strategi Pengembangan Kapabilitas Organisasional Dalam Era Digital Fokus Pada Adaptasi Dan Inovasi', *JMCBUS: Journal of Management and Creative Business*, 1(3), pp. 101–114. Available at: <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i3.1161>.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics. Human Relations*, 1(2).
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Lini, Z.Z. and Sasana, H. (2019) 'PENGARUH TINGKAT GLOBALISASI TERHADAP PENGANGGURAN DI ASEAN', *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(1), pp. 13–26. Available at: <https://doi.org/10.31002/rep.v4i1.1338>.
- Lumbantoran, C. M., Tewal, B., & Lumintang, G. (2021). Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi di PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. *Jurnal EMBA*, 9(1), 914–922.
- Mahbob, M. H., Ali, N. A. S. M., Sulaiman, W. S. W., & Mahmud, W. A. W. (2019). Komunikasi Strategik Dan Peranannya Untuk Mewujudkan

- Komunikasi Berkesan Dalam Organisasi (Strategic Communication and Its Role to Create an Effective Communication in Organization). *Jurnal Komunikasi Malaysian Journal of Communication*, 35(2), 49–67. <https://doi.org/10.17576/jkmjc-2019-3502-04>
- Martianto, Y. H., & Tyas, A. A. W. P. (2024). Strategi Inovasi Manajemen Perubahan: Membangun Ketangguhan Organisasi di Era Disrupsi. *Value Added : Majalah Ekonomi dan Bisnis*, 20(2), 38–43.
- Mashuri, M., Kodir, D. A., Fatimatuzzahroh, F., Sukarna, S., & Saepudin, S. (2023). Memahami Peran Pemimpin sebagai Agen Perubahan. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(1), 84–98. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.509>
- Matondang, K. A., Manurung, E. V., Sitanggang, B. E., & Silalahi, R. A. (2023). Dampak globalisasi terhadap pertumbuhan ekonomi negara berkembang. *Jurnal Review Politik dan Pembangunan*, 7(2). <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i2.28532>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*.
- McKinsey & Company. (2015). Why Do Most Change Management Efforts Fail?. McKinsey Reports.
- McKinsey Global Institute. (2020). The Future of Work After COVID-19. McKinsey Reports.
- McKinsey. (2020). The State of Organizational Change in 2020. McKinsey & Company.
- Merentek, T. C., & Saerang, H. M. (2023). Struktur dan Budaya Organisasi (Artikel <https://www.researchgate.net/publication/374442875>). ResearchGate.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Muhtar, N. S., Jumawan, J., Hadita, H., Ramadhan, R., R. G. P., Ramadhan, I. D., Nurlala, S., & Firmansyah, R. R. (2023). Manajemen Perubahan Organisasi: Menciptakan Budaya Kerja yang Mendukung Inovasi.

- SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, 2(11), 4745–4749.
<https://doi.org/10.55681/sentri.v2i11.1808>
- Muihaimin dkk : Manajamein Peindidikan. Fajar Inteirpratama, Jakarta
- Mullins, L.J. and Christy, G. (2016) Management and Organisational Behaviour. 11th edn. Pearson.
- Mulyadi, M. (1997). Manajemen Perubahan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, 12(3), 1–33.
- Mutiah, E., Misbahudin, E., Radja, E., & Agustina, Y. (2024). Kepemimpinan Sebagai Agen Perubahan dalam Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru. *Pedagogia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 16(1), 10–16.
<https://doi.org/10.55215/pedagogia.v16i1.9421>
- Nasution, D. A., & Aslami, N. (2022). Fungsi Manajemen Perubahan dalam Kemajuan Suatu Organisasi/Perusahaan. *Sibatik Journa: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(8), 1411–1420. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i8.183>
- Nielsen. (2018). Sustainable Shoppers: Surveying the Global Consumers. Nielsen Global Insights.
- Nurlaila, N., Zuriatin, Z. and Nurhasanah, N. (2024) ‘Transformasi Digital Pelayanan Publik: Tantangan dan Prospek dalam Implementasi E-Government di Kabupaten Bima’, *Public Service and Governance Journal*, 5(2), pp. 21–37. Available at: <https://doi.org/10.56444/psgj.v5i2.1468>.
- Nurrohim, M. D., Aghil, M. S., Alazhari, M. A., Fahrezi, M. H., & Fadilla, A. (2024). Analisis dinamika ketimpangan ekonomi terhadap era globalisasi di Indonesia. *Journal of Regional Economics and Development*, 1(3), 1-7.
- OECD. (2019). Green Growth Indicators 2019. OECD Publishing.
- Oreg, S., Vakola, M. and Armenakis, A. (2011) ‘Change recipients’ reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies’,

- Journal of Applied Behavioral Science, pp. 461–524. Available at: <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
- Pahliana, S. et al. (2023) 'Membangun ketahanan dalam perubahan organisasi pada alat intervensi dan strategi resistensi', *Technical and Vocational Education International Journal*, 3(2), pp. 199–208. Available at: <https://doi.org/10.556442>.
- Pambudi, A. R., Aditama, A. Y., & Devi, K. J. F. (2022). Peran Agen Perubahan dan Elemen Gamifikasi pada Inovasi dalam Pengaruhnya untuk Keberhasilan Tahap Awal Penyebaran Inovasi. *Journal Of Public Policy and Applied Administration*, 4(2).
- Panggita, A. A. (2021). Proses Sosialisasi Dan Komunikasi Planned Organizational Change PTAM Giri Menang Kepada Karyawan. *Jurnal Media Dan Komunikasi*, 2(1), 52. <https://doi.org/10.20473/medkom.v2i1.26303>
- Pardo Del Val, M. and Martínez Fuentes, C. (2003) 'Resistance to change: a literature review and empirical study', *Management Decision*, pp. 148–155. Available at: <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>.
- Permata, A. Q., Lubis, K., & Ginting, R. (2021). Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik. *Komunika*, 17(1). <https://doi.org/10.32734/komunika.v17i1.6805>
- Peter G. Northouse. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Peter M. Senge. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Piderit, S.K. (2000) RETHINKING RESISTANCE AND RECOGNIZING AMBIVALENCE: A MULTIDIMENSIONAL VIEW OF ATTITUDES TOWARD AN ORGANIZATIONAL CHANGE.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Press.

- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Potss, Reibeicca & LaMarsh (2004) : *Managing For Suicceiss*. Duincan Baird Publisheir Beirnard, London
- Purba, S. (2022). Change Management Scope. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi Review*, 2(2). <https://doi.org/10.53697/emba.v2i2.809>
- Puspita, N., & Hartono, D. (2021). Keterbukaan perdagangan dan emisi CO2: Studi empiris tingkat provinsi di Indonesia. *Jurnal Wilayah dan Lingkungan*, 9(3), 272-292. <https://doi.org/10.14710/jwl.9.3.272-292>
- Rahayu, R., Iskandar, S. and Abidin, Y. (2022) 'Inovasi Pembelajaran Abad 21 dan Penerapannya di Indonesia', *Jurnal Basicedu*, 6(2), pp. 2099–2104. Available at: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i2.2082>.
- Rahmadyah, N., & Aslami, N. (2022). Strategi Manajemen Perubahan Perusahaan di Era Transformasi Digital. *EKONAM: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 91–96.
- Rahmawati, T. (2024). Analisis Strategi Komunikasi Organisasi Nonprofit Dalam Sosialisasi Perubahan Visi Dan Misi Organisasi. *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, 5(1), 54. <https://doi.org/10.36722/jaiss.v5i1.2693>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2018) *Management*. 14th edn. United Kingdom: Pearson Education.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*. New Jersey.

- Robert S. Kaplan, & David P. Norton. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Review Press.
- Rojuaniah (2012) 'Perubahan Budaya Organisasi', *Forum Ilmiah*, 9(2), pp. 121–132.
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution. *Jurnal Pekommas*, 5(1), 91. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110>
- Said, E. (1978). *Orientalism*. Pantheon Books.
- Sandra, A., & Purwanto, E. (2015). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Jakarta. *Business Management Journal*, 11(1), 97–124. <https://doi.org/10.30813/bmj.v11i1.623>
- Santika, G.N. et al. (2022) MEMBENTUK KARAKTER PEDULI LINGKUNGAN PADA SISWA SEKOLAH DASAR MELALUI PEMBELAJARAN IPA.
- Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4th edn. San Fransisco: AC:Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. 5th edn. John Wiley & Sons.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Scott, W.R. (2008) *Institutions and Organizations*.
- Setiawan, A. (2014) 'Trend pemanfaatan teknologi informasi dalam implementasi knowledge management', *Jurnal SISFO STIKOM Dinamika Bangsa*, 8(September), pp. 1–7.
- Steger, M. B. (2017). *Globalization: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.

- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and Its Discontents*. W.W. Norton & Company. 32(1), 123-142. <https://doi.org/10.1046/j.0391-5026.2003.00107.x>
- Stiglitz, J. E. (2010). *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. W.W. Norton & Company.
- Suheti et al. (no date) 'Strategi Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Dalam Dunia Pendidikan: Tinjauan Terhadap Praktik Manajemen', *Economic and Business Management International Journal* Februari 2024, 4(1), pp. 2721–9798. Available at: <https://doi.org/10.556442>.
- Surahman, E., Satrio, A., & Sofyan, H. (2020). *Kajian Teori Dalam Penelitian*. JKTP: *Jurnal Kajian Teknologi Pendidikan*, 3(1), 49–58. <https://doi.org/10.17977/um038v3i12019p049>
- Suriانشa, R. (2023) 'Pengaruh Customer Experience di Era Digitalisasi Terhadap Retensi Pelanggan pada Industri Retail', *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), pp. 2270–2277. Available at: <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.269>.
- Sutirman, S. (2005). *Mengelola Perubahan dalam Organisasi*. Efisiensi: *Kajian Ilmu Administrasi*, 5(1), 54–65. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v5i1.3822>
- Sutopo, I. (2024). *Tantangan Manajemen Perubahan Abad Ke-XXI: Membangun Organisasi Dinamis dan Fleksibel di Era Lingkungan yang Berkembang* [Artikel]. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31017.61287>
- Sutrisno, E. (2018) *Budaya Organisasi*. 5th edn. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
- Tampubolon, M. P. (2019). *Change management (manajemen perubahan; individu, tim kerja, organisasi)*. Mitra Wacana Media.

- Tandelilin, E. (2016). Keberhasilan Melakukan Perubahan Melalui Adkar Model Studi Kasus Avnet Information Security Company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 6(2), 105–118. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v6i2.2666>
- Teilkom Annual Reiport 2021 : <https://www.annualreiports.com>
- Thomas H. Davenport, & Jeanne G. Harris. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
- Tika, Moh.P. (2006) *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. 1st edn. Jakarta: PT Bhumi Aksara.
- Uinileiveir Suistanaibility Reiport 2020 : <https://www.uinileiveir.co.id>
- Vellycia Dwi Cintia R et al. (2024) 'Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi di Era Globalisasi Digital', *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 1(2), pp. 73–80. Available at: <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v1i2.76>.
- Walean, R. (2008) 'Sumberdaya Manusia Dan Dorongan Terhadap Perubahan Organisasi', *Journal of Business and Economics (JBE)*, 7(2), pp. 199–203.
- Wardani, S. (2023). Komunikasi Organisasi Sebagai Kunci Efektivitas Dan Produktivitas Dalam Lingkungan Ekonomi Modern. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(2), 242–247. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v3i2.151>
- Wartono, T. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif dalam Menghadapi Tantangan Global. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(2), 4086–4092. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.141>
- Wibowo (2006): *Manajeimein Peiruibahan Eidisi Keitiga*. Grafindo Peirsada Jakarta
- Wibowo, W. (2016). *Manajemen Perubahan (3rd ed.)*. Rajagrafindo Persada.

- Widyaningrum, B., & Nurdianti, R. R. S. (2022). Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan Post-Covid 19. Webinar dan Call for Paper Fakultas Ekonomi Universitas Tidar 2022, 297–307.
- Wijaya, A. and Gischa, S. (2023) 'Karakteristik dan Fungsi Budaya Organisasi', Kompas.com, 18 November.
- Winardi (2019) Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: Kencana.
- Wismanto et al. (2024) 'Ayat-Ayat Pendidikan Tentang Potensi Manusia Dalam Pengetahuan (Knowledge), Ilmu Pengetahuan (Sains), Filsafat, Dan Agama', Al-Tarbiyah : Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, 2(3), pp. 59–72. Available at: <https://doi.org/10.59059/al-tarbiyah.v2i3.1153>.
- Yuikl, Gary (1998): *Leadership In Organization*. Alih Bahasa : Sampei Maseiluis, Rita Tondok, Andarika. Second Edition, Prentice-Hall. Inc, New Jersey

Biodata Penulis



Hendra Halim. Seorang penulis, akademisi, dan peneliti kelahiran tahun 1992. Meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) dari Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala, Hendra melanjutkan pendidikan pascasarjana di bidang ekonomi syariah dengan gelar Master Ekonomi (M.E.) di Islamic State University Ar-Raniry. Hendra terlibat dalam berbagai peran di lingkungan akademis bidang kewirausahaan Islam, perilaku konsumen, dan pengembangan bisnis.

Saat ini, ia menjabat sebagai Manajer Operasional Inkubator Kewirausahaan Universitas Syiah Kuala dan menjadi dosen tetap di Program Studi Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Syiah Kuala sejak tahun 2022. Ia telah melaksanakan beberapa penelitian terkait kewirausahaan dan bisnis, seperti "Digital Transformation Strategy to Optimize Company Performance", "The influence of money attitude, lifestyle, and personal values on purchase decision of exclusive gadgets in Aceh" serta puluhan artikel lainnya yang terbit di jurnal internasional dan nasional bereputasi (Scopus, EBSCO, Copernicus, Sinta 2, dll.)

Selain karir akademisnya, Hendra memiliki keahlian yang diakui dengan 4 (empat) sertifikasi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), diantaranya Produktivitas, Pendamping UMKM, Digital Marketing, dan Konsultan Inkubator Bisnis. Ia juga telah berkontribusi dalam literatur kewirausahaan dengan bukunya yang berjudul "Socio-Technopreneurship", "Hukum dan Regulasi Bisnis", "Cara Membahas & Menulis Kasus Manajemen Bisnis", "Pengembangan Bisnis Islam", "Manajemen Keuangan Syariah", "Bisnis Informasi", "Literasi Keuangan" dan puluhan buku lainnya. Hendra selain sebagai penulis, juga aktif sebagai peneliti pada Pusat Riset Komunikasi Pemasaran, Pariwisata, dan Ekonomi Kreatif Universitas Syiah Kuala sejak tahun 2022 dan peneliti pada Pusat Riset Hukum, Islam, dan Adat Universitas Syiah Kuala sejak 2023.

E-mail: hendra.halim@usk.ac.id



Penulis Lahir di Bogor menamatkan S2 Jurusan Manajemen. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Politeknik Ahli Usaha Perikanan Program Studi Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Perairan. Jabatan saat ini Lektor Kepala dengan Golongan IV/b. Cabang rumpun ilmu; Ilmu atau Sains Manajemen.

E-mail : belfyludaputri@gmail.com.



Yeane Koyongian saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, pada Program Studi Sekretari Universitas Klabat Minahasa Utara, Sulawesi Utara. Penulis mengikuti Pendidikan Program Sarjana dan Magister Management dari Universitas Klabat. Menyelesaikan Program Pascasarjana S3 Management Pendidikan di Universitas Manado Sulawesi Utara.

Penulis saat ini sebagai Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Fakultas Universitas Klabat.

E-mail: jwalean@unklab.ac.id



Novie P. Sibilang, menyelesaikan Program Doktor pada Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Akuntansi (PPIA-UI) Depok. Sebelumnya mengikuti Pendidikan S1 pada Program Studi Akuntansi di Universitas Klabat Manado dan melanjutkan Pendidikan S2 Program Master of Science in Commerce konsentrasi Akuntansi dan Perpajakan di University of Santo Tomas Manila, Philippines. Sekarang sebagai dosen tetap pada Program Studi

Akuntansi (S1) dan Program studi Magister Management (MM) di Universitas Klabat Airmadidi, Manado. Mengampu mata kuliah Business Statistics, Strategic Financial Management, Contemporary Issues in Accounting & Finance, Accounting Managerial dan Reserach Methodology.

E-mail: novie@unklab.ac.id



Virza Hadrianti, Lahir di Kota Ujung Pandang merupakan alumni Universitas Hasanuddin. Menyelesaikan studi S-1 pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UINHAS tahun 2003. Menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi UINHAS tahun 2010 serta menyelesaikan studi Pascasarjana tahun 2010 juga di Universitas Hasanuddin. Menjadi Dosen tetap di Universitas Fajar. Pernah mengelola Program RPL UINIFA dan menjadi tenaga/konsultan ahli di beberapa instansi daerah di Kota Makassar dan juga di Kabupaten Pinang Kalimantan untuk bekerjasama di beberapa proyek bidang Ekonomi. Selama ini telah banyak menulis buku referensi terkait Bidang Studi Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.



Lilly Linne A Kainde, menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Doktor di Universitas Gunadarma dengan topik disertasi "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui Manajemen Talenta, Keterikatan Karyawan dan Budaya Organisasi".

Sebelumnya mengikuti pendidikan Program S1 program studi Manajemen di Universitas Klabat, Airmadidi Manado dan melanjutkan pendidikan Program S2 Master of Science in Commerce dari University of Santo Tomas Manila, Philippines. Sekarang sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen (S1) dan Program studi Magister Management di Universitas Klabat Airmadidi, Manado. Mengampu mata kuliah Human Resource Management, Organizational Behaviour, Money, Banking and Financial Institution, serta Strategic Human Resource and Talent Management.

E-mail : linne@unklab.ac.id



Angga Hendharsa, S.E., M.M. Lahir di Pontianak, 12 Juni 1990. Saat ini merupakan Dosen di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Panca Bhakti Pontianak. Pendidikan Sarjana diselesaikan pada Jurusan Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak (2014), sedangkan Pendidikan Program Magister pada Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak, (2019).

E-mail: angga.hendharsa@upb.ac.id



Lefrand Sermon Pasuhuk. Lahir di Sorong pada 25 Juni 1969, menyelesaikan jenjang pendidikan S1 Akuntansi melanjutkan S2 Magister Manajemen (Manajemen Keuangan) di Universitas Klabat. Saat ini sebagai dosen Tetap di Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Klabat. Mengajar beberapa matakuliah inti dan aktif dalam beberapa kegiatan akademik dan penunjang. Aktif dalam menulis beberapa judul buku terkait

bidang Manajemen dan aktif dalam melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional.

Biodata Penulis:

Ricola Dewi Rawa, S.E., MM. Lahir di Pontianak, 19 Januari 1990. Saat ini merupakan Dosen di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Panca Bhakti Pontianak. Pendidikan Sarjana diselesaikan pada Jurusan Manajemen Universitas Tanjungpura (2013), sedangkan Pendidikan Program Magister pada Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak, (2019).

E-mail: ricola.dewi@upb.ac.id

Arweni, S.E., M.M. Lahir di Pontianak, 8 Januari 1994. Saat ini merupakan Dosen di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Panca Bhakti Pontianak. Pendidikan Sarjana diselesaikan pada Jurusan Manajemen Universitas Tanjungpura (2016), sedangkan Pendidikan Program Magister pada Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak, (2021).

E-mail: arwnibrhm@upb.ac.id

KESELAMATAN KERJA DAN KESEHATAN MENTAL

Keselamatan kerja dan kesehatan mental mencakup upaya untuk mencegah stres kerja, menangani burnout, serta mengelola kondisi mental yang dapat memengaruhi kinerja individu di tempat kerja.

Pada buku ini membahas tentang :

Bab 1 Pengantar Keselamatan Kerja dan Kesehatan Mental

Bab 2 Kondisi Kerja dan Dampaknya pada Kesehatan Mental

Bab 3 Faktor Risiko Kesehatan Mental di Tempat Kerja

Bab 4 Stres Kerja dan Burnout

Bab 5 Manajemen Risiko untuk Keselamatan dan Kesehatan Mental

Bab 6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesehatan Mental

Bab 7 Komunikasi Efektif dalam Mendukung Kesehatan Mental

Bab 8 Keselamatan Kerja di Era Digital

Bab 9 Peran Teknologi dalam Mendukung Kesehatan Mental

Bab 10 Pelatihan Kesehatan Mental Bagi Karyawan



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-133-678-5



9 786231 136985