

# MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

COORDINATE

CONTROL

MANAGEMENT

GUID

Tim Penulis:

Norbertus Citra Irawan | Gautama Sastra Waskita | Meutia Dewi  
Mochamad Heru Riza Chakim | Mokhammad Eldon | Puri Eka Dewi Fortuna  
Sugeng Susanto | Maudhy Satyadharna | Karolus Wulla Rato | Miftahul Jannah  
Mohamad Adila Rossa | Latifah | Bahmid | Magi | Eka Oktapiani | Rego Devila  
Muhammad Rizqi Zati | Pathmi Noerhatini | Dhian Rosalina | Hardjanto Nusantoro

# **MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI**

**Norbertus Citra Irawan  
Gautama Sastra Waskita  
Meutia Dewi  
Mochamad Heru Riza Chakim  
Mokhammad Eldon  
Puri Eka Dewi Fortuna  
Sugeng Susanto  
Maudhy Satyadharma  
Karolus Wulla Rato  
Miftahul Jannah  
Mohamad Adila Rossa  
Latifah  
Bahmid I Magi  
Eka Oktapiani  
Rego Devila  
Muhammad Rizqi Zati  
Pathmi Noerhatini  
Dhian Rosalina  
Hardjanto Nusantoro**

**Editor: Ria Wulandari, M.M.**



# MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

## **Tim Penulis:**

Norbertus Citra Irawan  
Gautama Sastra Waskita  
Meutia Dewi  
Mochamad Heru Riza Chakim  
Mokhamad Eldon  
Puri Eka Dewi Fortuna  
Sugeng Susanto  
Maudhy Satyadharna  
Karolus Wulla Rato  
Miftahul Jannah  
Mohamad Adila Rossa  
Latifah  
Bahmid I Magi  
Eka Oktapiani  
Rego Devila  
Muhammad Rizqi Zati  
Pathmi Noerhatini  
Dhian Rosalina  
Hardjanto Nusantoro

**Editor** : Ria Wulandari, M.M.  
**Tata Letak** : Lilis Khalisatul Karimah, S.H.  
**Desain Cover** : Asep Nugraha, S.Hum  
**Ukuran** : UNESCO 15,5 x 23 cm  
**Halaman** : x, 375  
**ISBN** : 978-634-7522-42-9  
**Terbit Pada** : April 2026  
**Anggota IKAPI** : No. 073/BANTEN/2023

## **Hak Cipta 2026 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis**

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

## **PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA**

Jl. Kramat, Panenjoan Kec. Carenang, Kab. Serang – Banten, 42195  
Email : sadapenerbit@gmail.com  
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com  
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku yang berjudul “**Manajemen Perubahan Organisasi**” ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika perubahan yang senantiasa terjadi dalam kehidupan organisasi, baik di sektor publik, swasta, maupun organisasi nirlaba.

Di era disrupsi dan ketidakpastian seperti saat ini, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan. Perubahan menjadi satu-satunya konstanta yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat menjadi ancaman eksistensial. Sebaliknya, jika dikelola secara strategis dan humanis, perubahan menjadi momentum untuk melompat ke tingkat kompetensi yang lebih tinggi. Buku ini hadir untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dalam mengelola perubahan organisasi.

Materi yang disajikan dalam buku ini mencakup konsep dasar perubahan organisasi, teori-teori klasik hingga kontemporer seperti model Kurt Lewin, \*Kotter’s 8-Step Change Model\*, *ADKAR*, hingga pendekatan *Agile* dan *Digital Transformation*. Selain itu, pembaca juga akan diajak memahami aspek psikologis dalam perubahan terutama bagaimana mengelola resistensi, membangun komunikasi yang efektif, serta peran kepemimpinan transformasional sebagai lokomotif perubahan.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya bagi para mahasiswa, manajer, dan siapa pun yang sedang memimpin atau terlibat dalam proses perubahan di organisasinya. Selamat membaca dan semoga sukses dalam setiap langkah transformasi yang diambil.

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR DAN TEORI PERUBAHAN ORGANISASI ....</b>	<b>1</b>
(Norbertus Citra Irawan)	
Pengertian dan Dimensi Perubahan Organisasi .....	2
Mengapa Organisasi Harus Berubah .....	4
Teori Klasik Perubahan Organisasi.....	4
Teori Kontemporer Perubahan Organisasi .....	6
Perubahan Sebagai Continuous Capability.....	7
Faktor Pendorong dan Tantangan Perubahan .....	8
Daftar Pustaka.....	11
Profil Penulis .....	17
<b>BAB 2 KEBUTUHAN AKAN PERUBAHAN: KEKUATAN PENGGERAK INTERNAL DAN EKSTERNAL.....</b>	<b>18</b>
(Gautama Sastra Waskita)	
Perubahan Sebagai Keniscayaan Strategis .....	19
Landasan Teoretis Perubahan Organisasi .....	21
Kekuatan Penggerak Internal Perubahan .....	23
Kekuatan Penggerak Eksternal Perubahan.....	25
Interaksi Kekuatan Internal dan Eksternal .....	28
Diagnostik Kebutuhan Perubahan.....	30
Mentransformasikan Tekanan Menjadi Strategi Perubahan .....	32
Perspektif Global dan <i>Insight</i> Kasus .....	34
Tren Masa Depan dan Agenda Riset.....	36
Perubahan Sebagai <i>Dynamic Capability</i> Organisasi .....	38
Daftar Pustaka.....	41
Profil Penulis .....	49
<b>BAB 3 PERAN PEMIMPIN DAN AGEN PERUBAHAN .....</b>	<b>50</b>
(Meutia Dewi)	
Memahami Kepemimpinan Di Era Perubahan .....	51
Fondasi Pemimpin Sebagai Agen Perubahan.....	53

Komunikasi Pemimpin Dalam Perubahan.....	55
Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan.....	57
Membangun Tim dan Budaya Perubahan.....	60
Model Dan Kerangka Kerja Manajemen Perubahan .....	62
Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Berkelanjutan .....	65
Pemimpin Agen Perubahan Dalam Berbagai Konteks.....	67
Pengembangan Diri Pemimpin Agen Perubahan .....	69
Daftar Pustaka.....	72
Profil Penulis.....	76
<b>BAB 4 DIAGNOSIS ORGANISASI: ANALISIS KESENJANGAN DAN KEBUTUHAN PERUBAHAN.....</b>	<b>77</b>
(Mochamad Heru Riza Chakim)	
Pendahuluan .....	78
Konsep Dasar Diagnosis Organisasi.....	78
Model-Model Diagnosis Organisasi.....	81
Analisis Kesenjangan ( <i>Gap Analysis</i> ) .....	83
Metode Pengumpulan Data Dalam Diagnosis .....	85
<i>Organizational Health Index</i> (OHI) .....	86
Tantangan Dalam Diagnosis Organisasi .....	86
Implikasi Diagnosis Terhadap Strategi Perubahan.....	87
Daftar Pustaka.....	90
Profil Penulis.....	92
<b>BAB 5 MERANCANG VISI DAN STRATEGI PERUBAHAN .....</b>	<b>93</b>
(Mokhammad Eldon)	
Latar Belakang Pentingnya Merancang Visi dan Strategi Perubahan .....	94
Konsep Dasar Visi Perubahan.....	95
Pentingnya Visi Dalam Proses Perubahan Organisasi.....	97
Prinsip-Prinsip Penyusunan Visi Perubahan .....	99
Proses Merancang Visi Perubahan .....	100
Strategi Perubahan Organisasi.....	102
Model Strategi Perubahan Organisasi .....	104
Daftar Pustaka.....	106
Profil Penulis.....	107


<b>BAB 6 KOMUNIKASI DALAM PERUBAHAN .....</b>	<b>108</b>
(Puri Eka Dewi Fortuna)	
Pendahuluan .....	109
Pergeseran Paradigma Komunikasi Dalam Perubahan	
Organisasi.....	109
Landasan Teoritis Komunikasi Perubahan .....	110
Segmentasi Audiens Dalam Komunikasi Perubahan .....	113
Narasi Perubahan ( <i>The Change Story</i> ).....	116
Pemilihan Saluran ( <i>Channel Selection</i> ).....	119
Penutup .....	122
Daftar Pustaka.....	124
Profil Penulis.....	126
<b>BAB 7 MENGELOLA PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN.....</b>	<b>127</b>
(Sugeng Susanto)	
Pendahuluan .....	128
Teori dan Konseptual Penolakan Perubahan.....	128
Strategi Mengelola Penolakan .....	132
Kesimpulan.....	142
Daftar Pustaka.....	143
Profil Penulis.....	144
<b>BAB 8 BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN .....</b>	<b>145</b>
(Maudhy Satyadharma)	
Pendahuluan .....	146
Konsep Dasar Budaya Organisasi .....	146
Unsur-Unsur Budaya Organisasi .....	148
Fungsi Budaya Organisasi Dalam Kinerja.....	150
Konsep Perubahan Organisasi.....	152
Faktor Pendorong Perubahan Organisasi.....	153
Penutup .....	161
Daftar Pustaka.....	162
Profil Penulis.....	175
<b>BAB 9 STRUKTUR ORGANISASI DAN DESAIN ULANG UNTUK</b>	
<b>PERUBAHAN.....</b>	<b>176</b>
(Karolus Wulla Rato)	
Latar Belakang .....	177
Pengertian Struktur Organisasi .....	178

Jenis-Jenis Struktur Organisasi .....	178
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi.....	179
Dinamika Perubahan Dalam Organisasi .....	180
Dampak Perubahan Terhadap Struktur Organisasi.....	182
Desain Ulang Organisasi .....	183
Tujuan dan Manfaat Desain Ulang.....	183
Proses Desain Ulang Organisasi.....	184
Model-Model Desain Ulang Organisasi.....	185
Daftar Pustaka.....	188
Profil Penulis.....	189
<b>BAB 10 PERUBAHAN TEKNOLOGI DAN TRANSFORMASI</b>	
<b>DIGITAL .....</b>	<b>190</b>
(Miftahul Jannah)	
Pendahuluan .....	191
Konsep Perubahan Teknologi Dalam Organisasi .....	193
Transformasi <i>Digital</i> Sebagai Strategi Perubahan.....	199
Tantangan, Risiko, dan Manajemen Perubahan Dalam	
Implementasi <i>Digital</i> .....	204
Daftar Pustaka.....	207
Profil Penulis.....	208
<b>BAB 11 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM</b>	
<b>TRANSISI .....</b>	<b>209</b>
(Mohamad Adila Rossa)	
Konsep Dasar Manajemen SDM Dalam Konteks Perubahan ..	210
Tantangan SDM Dalam Masa Transisi .....	213
Perencanaan SDM Dalam Situasi Perubahan .....	216
Pengembangan Kompetensi dan Reskilling.....	219
Kepemimpinan dan Peran HR Dalam Transisi .....	222
Manajemen Kinerja Dalam Masa Perubahan.....	225
Budaya Organisasi dan Employee Engagement.....	228
Manajemen Komunikasi dan Manajemen Konflik .....	231
Kesejahteraan Karyawan dan Manajemen Stres .....	235
Evaluasi dan Keberlanjutan Perubahan.....	238
Daftar Pustaka.....	242
Profil Penulis.....	247

<b>BAB 12 PEMBERDAYAAN DAN PARTISIPASI KARYAWAN.....</b>	<b>248</b>
(Latifah)	
Pendahuluan .....	249
Konsep Pemberdayaan Karyawan.....	250
Partisipasi Karyawan Dalam Perubahan.....	252
Hubungan Pemberdayaan dan Partisipasi .....	253
Peran Kepemimpinan Dalam Pemberdayaan dan Partisipasi	254
Tantangan dan Solusi.....	256
Implikasi Manajerial.....	257
Daftar Pustaka.....	259
Profil Penulis .....	261
<b>BAB 13 MANAJEMEN PROYEK PERUBAHAN .....</b>	<b>262</b>
(Bahmid I Magi)	
Pendahuluan .....	263
Definisi Manajemen Proyek.....	264
Konsep Model Tiga Tahap Lewin .....	265
Model John Kotter.....	266
Model ADKAR .....	267
Daftar Pustaka.....	272
Profil Penulis .....	273
<b>BAB 14 PENGEMBANGAN TIM DAN DINAMIKA KELOMPOK SELAMA PERUBAHAN.....</b>	<b>274</b>
(Eka Oktapiani)	
Konsep Pengembangan Tim Dalam Perubahan Organisasi ....	275
Dinamika Kelompok Dalam Proses Perubahan Organisasi.....	278
Tahapan Perkembangan Tim Dalam Situasi Perubahan .....	279
Strategi Pengembangan Tim Dalam Manajemen Perubahan .	282
Intervensi Dinamika Kelompok Selama Perubahan .....	283
Daftar Pustaka.....	285
<b>PROFIL PENULIS.....</b>	<b>286</b>
<b>BAB 15 ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM PERUBAHAN ORGANISASI.....</b>	<b>287</b>
(Rego Devila)	
Pendahuluan .....	288
Etika .....	288
Kasus Etika.....	290

Tanggung Jawab Sosial (CSR) .....	293
Macam Organisasi Dan Tujuan.....	298
Etika dan Tanggung Jawab Sosial Dalam perubahan Organisasi.....	299
Kesimpulan.....	302
Daftar Pustaka.....	303
Profil Penulis.....	305
<b>BAB 16 MANAJEMEN STRES DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN SELAMA TRANSISI .....</b>	<b>306</b>
(Muhammad Rizqi Zati)	
Pendahuluan .....	307
Definisi Stres Kerja Menurut Para Ahli .....	308
Jenis-Jenis Stres: <i>Eustress</i> dan <i>Distress</i> .....	309
Stres Individual dan Stres Organisasi Dalam Konteks Perubahan dan Ketidakpastian.....	310
Sumber dan Pemicu Stres Selama Masa Transisi.....	310
Dampak Stres Terhadap Karyawan dan Organisasi.....	311
Konsep Kesejahteraan Karyawan ( <i>Employee Well Being</i> ) .....	312
Hubungan Antara Stres Kerja dan Kesejahteraan Karyawan.	313
Strategi Manajemen Stres Pada Tingkat Individu.....	315
Strategi Manajemen Stres Pada Tingkat Organisasi .....	316
Peran Kepemimpinan Dalam Menjaga Kesejahteraan Selama Transisi .....	317
Tantangan dan Arah Pengembangan Manajemen Stres di Masa Depan.....	318
Integrasi Manajemen Stres dan Kesejahteraan Sebagai Strategi Organisasi.....	319
Kesimpulan.....	320
Daftar Pustaka.....	323
Profil Penulis.....	324
<b>BAB 17 MENGINTEGRASIKAN PERUBAHAN DENGAN STRATEGI BISNIS.....</b>	<b>325</b>
(Pathmi Noerhatini)	
Pendahuluan .....	326
Konsep Perubahan Organisasi: Adaptasi, Strategi dan Faktor Pendorong Dalam Manajemen Modern .....	328

Strategi Bisnis Dalam Organisasi: Perumusan, Implementasi dan Keunggulan Kompetitif.....	331
Integrasi Perubahan Dengan Strategi Bisnis: Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi.....	335
Kesimpulan.....	339
Daftar Pustaka.....	341
Profil Penulis.....	344
<b>BAB 18 STUDI KASUS: KEBERHASILAN DAN KEGAGALAN PERUBAHAN ORGANISASI.....</b>	<b>345</b>
(Dhian Rosalina)	
Pendahuluan .....	346
Studi Kasus Keberhasilan Perubahan: <i>Netflix</i> dan PT Telkom Indonesia Tbk.....	347
Studi Kasus Kegagalan Perubahan: <i>Yahoo</i> dan <i>Nokia</i> .....	351
Daftar Pustaka.....	354
Profil Penulis.....	355
<b>BAB 19 INOVASI DAN PERUBAHAN BERKELANJUTAN .....</b>	<b>356</b>
(Hardjanto Nusantoro)	
Latar Belakang Perubahan Berkelanjutan.....	357
Konsep Inovasi Dalam Organisasi .....	358
Jenis Inovasi Dalam Organisasi .....	358
Konsep Perubahan Berkelanjutan.....	360
Faktor Pendorong Perubahan Berkelanjutan .....	360
Model dan Pendekatan Perubahan Berkelanjutan .....	362
Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dalam Perubahan Berkelanjutan .....	365
Tantangan Dalam Implementasi Perubahan Berkelanjutan...	368
Strategi Mengelola Inovasi dan Perubahan Berkelanjutan .....	370
Daftar Pustaka.....	374
Profil Penulis.....	375



# **BAB 1**


# **KONSEP DASAR DAN**

# **TEORI PERUBAHAN**

# **ORGANISASI**

---

**Norbertus Citra Irawan, S.P., M.Sc.**  
Universitas Tunas Pembangunan Surakarta (UTP)



## Pengertian dan Dimensi Perubahan Organisasi

Organisasi merupakan sistem hidup yang terus berevolusi mengikuti irama zaman (Stoiber *et al.*, 2023). Perubahan organisasi hadir sebagai respons wajar terhadap dinamika lingkungan bisnis yang tak pernah berhenti bergerak (Martinez, 2022). Setiap transformasi membawa konsekuensi nyata bagi struktur, proses, dan manusia di dalamnya.

Para ahli mendefinisikan perubahan organisasi sebagai proses sistematis mengalihkan kondisi saat ini menuju keadaan yang diinginkan. Transformasi ini melibatkan modifikasi struktural, teknologis, atau perilaku kolektif secara terencana (Parris *et al.*, 2022). Perubahan organisasi berbeda mendasar dari perubahan individu karena dampaknya bersifat sistemik.

Lingkungan eksternal memberikan tekanan konstan yang memaksa organisasi beradaptasi. Regulasi baru, kemajuan teknologi, dan pergeseran selera konsumen menjadi pemicu transformasi tak terhindarkan (Fiedler *et al.*, 2023). Organisasi yang gagal berubah menghadapi risiko stagnasi atau kepunahan di pasar kompetitif.

Perubahan organisasi memiliki tiga dimensi utama yang saling terkait erat. Pertama, dimensi isi perubahan merujuk pada apa yang diubah, meliputi struktur, teknologi, dan budaya organisasi (Said *et al.*, 2023). Kedua, dimensi proses perubahan menguraikan bagaimana perubahan yang direncanakan dapat diimplementasikan, mencakup strategi, taktik, dan tahapan pelaksanaannya (Eldison, 2020).

Ketiga, dimensi konteks perubahan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan inisiatif perubahan (Risdiyanto, 2017, p. 78). Setiap dimensi membawa tantangan dan peluang spesifik bagi keberlangsungan organisasi.

**Tabel 1.1: Dimensi Utama Perubahan Organisasi**

Dimensi	Fokus Transformasi	Contoh Praktis
Struktural	Desain hierarki dan alur kerja	Penggabungan divisi pemasaran dan penjualan

Teknologis	Sistem dan perangkat pendukung	Adopsi platform digital untuk distribusi hasil tani
Budaya	Nilai, norma, dan pola pikir kolektif	Pergeseran dari mentalitas silo ke kolaborasi lintas tim

Sumber: Diolah Penulis.

Perubahan *incremental* berlangsung secara bertahap dengan gangguan minimal terhadap operasional harian (Yang & DiBenigno, 2024). Organisasi melakukan penyesuaian kecil berulang untuk menjaga relevansi pasar. Sebaliknya, perubahan radikal mengubah fondasi organisasi dalam waktu singkat dan penuh gejolak (Al-Nakeeb & Ghadi, 2024).

Kecepatan transformasi menentukan strategi komunikasi dan alokasi sumber daya (Meng *et al.*, 2024). Perubahan bertahap memberi ruang adaptasi bagi karyawan yang cenderung resisten. Perubahan mendadak menuntut kepemimpinan visioner dan komitmen penuh dari manajemen puncak (Hutter *et al.*, 2023). Perubahan struktural menyentuh desain formal organisasi secara fisik dan administratif (Agama *et al.*, 2023). Perusahaan mengubah bagan organisasi, redistribusi wewenang, atau mekanisme koordinasi antar unit kerja.

Transformasi ini sering terlihat jelas melalui restrukturisasi departemen atau perampingan lapisan manajemen. Perubahan teknologis menggantikan cara kerja lama dengan sistem *digital* yang lebih efisien (Tutida *et al.*, 2022). Mesin pertanian presisi menggantikan metode tradisional di sektor agribisnis modern. *Platform e-commerce* menghubungkan petani langsung dengan konsumen perkotaan tanpa perantara. Perubahan budaya merupakan transformasi paling menantang namun berdampak paling dalam jangka panjang.

Perubahan ini melibatkan pergeseran nilai-nilai inti, kepercayaan, dan perilaku kolektif yang mendefinisikan identitas organisasi (Dewi & Kurniawan, 2019). Budaya organisasi yang responsif dan adaptif

menjadi pondasi penting bagi peningkatan kecerdasan emosional dan spiritual individu, memungkinkan organisasi untuk tumbuh dan bertahan di tengah disrupsi teknologi dan perubahan lingkungan yang cepat (Gumelar & Merdiana, 2022; Rahman, 2022).

## Mengapa Organisasi Harus Berubah

### 1. Dinamika Lingkungan Eksternal

- a. Perkembangan Teknologi: disrupsi model bisnis, otomatisasi, AI.
- b. Perubahan Regulasi: regulasi baru, kebijakan ekonomi, deregulasi.
- c. Dinamika Sosial-Budaya: perubahan demografis, pergeseran nilai.
- d. Persaingan Pasar: pemain baru, perubahan preferensi konsumen.

### 2. Dinamika Lingkungan Internal

- a. Sumber Daya Manusia: pergantian generasi, perkembangan kompetensi.
- b. Perilaku Individu dan Kelompok: konflik, menurunnya moral.
- c. Keputusan Manajemen: perubahan strategi, evaluasi kinerja.

Organisasi sering menghadapi dilema memilih pendekatan reaktif atau proaktif dalam bertransformasi. Perubahan reaktif lahir dari krisis yang sudah terjadi dan memaksa respons cepat. Perubahan proaktif lahir dari antisipasi tren masa depan yang belum nyata di permukaan.

## Teori Klasik Perubahan Organisasi

### 1. Model Tiga Tahap Kurt Lewin (1947)

Kurt Lewin, psikolog tahun 1940-an, menciptakan model tiga tahap yang masih relevan sampai sekarang (Twabu, 2025). Model ini ibarat proses ganti baju: buka baju lama → pakai baju baru → kancingkan *ritsleting*. Sederhana tapi *powerful* untuk memahami alur perubahan.

Tahap *unfreezing* adalah meyakinkan tim bahwa baju lama sudah tidak muat lagi (Re et al., 2024). Manajer tunjukkan data

## Daftar Pustaka

- Adelman-Mullally, T., Nielsen, S., & Chung, S. Y. (2023). Planned Change In Modern Hierarchical Organizations: A Three-Step Model. *Journal of Professional Nursing*, 46, 1. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2023.02.002>.
- Agama, E. J., Sylvanus, U. F., & Kenneth, D. O. (2023). Impact of Organisational Change Performance of Selected Construction Firms. *Open Journal of Business And Management*, 11(5), 2731. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115148>.
- Al-Nakeeb, A., & Ghadi, M. Y. (2024). Human Resource Management Practices For Effective Organizational Change: A Review of Research In Western And Non-Western Countries. *Foundations of Management*, 16(1), 7. De Gruyter Open. <https://doi.org/10.2478/fman-2024-0001>.
- Anderson, E. (2025). Preparing Improvement Teams To Manage Complex Change In A Continuous Improvement Program. *Frontiers In Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1566862>.
- Ani, N., Muti, R. N., & Meria, L. (2024). Strategi Efektif Menghadapi Dinamika Global: Pendekatan Manajemen Perubahan Organisasi yang Terbukti. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 5(2), 56. <https://doi.org/10.34306/abdi.v5i2.1174>.
- Atryana, A. K. N., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Delawati, D., Irawati, I., & Novianawati, W. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif Dalam Menghadapi Tantangan Global. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(2), 47. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.141>.
- Bushe, G. R., & Lewis, S. (2023). Three Change Strategies In Organization Development: Data-Based, High Engagement And Generative. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 173. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2022-0229>.
- Chen, Y., Ma, H., & Zhou, J. T. (2024). Learn from Whom? An Empirical Study of Enterprise Digital Mimetic Isomorphism Under The Institutional Environment. *Economies*, 12(9), 243. <https://doi.org/10.3390/economies12090243>.

- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. *Natapraja*, 7(1), 53. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>.
- Eldison, E. (2020). Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen Perubahan dan Budaya Organisasi Kementerian Agama Kota Pariaman. *Jurnal Administrasi Pendidikan & Konseling Pendidikan*, 1(2), 73. <https://doi.org/10.24014/japkp.v1i2.11729>.
- Esthi, R. B., Irawan, N., Susilowati, Y., Kartini, T., & Widodo, Z. D. (2023). Effect of Green Education-Training Quality And Green Knowledge Sharing on Eco-Friendly Technology Adoption In Crabs Agroindustry Companies. *IOP Conference Series Earth And Environmental Science*, 1267(1), 12082. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1267/1/012082>.
- Ferede, W. L., Ferede, W. L., & Tessema, G. (2024). Effects Of Strategic Leadership on Change Management: Examining The Mediating Roles of Accountability, Knowledge Management, And Organizational Culture In Public Organizations: A Study In Central Gondar, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2416613>.
- Fiedler, M., Hutzschenreuter, T., Klarmann, M., & Weißenberger, B. E. (2023). Transformation: Challenges, Impact, And Consequences. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 75(3), 271. <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00172-0>.
- Gabriel, A., & Gandorfer, M. (2022). Adoption of Digital Technologies In Agriculture An Inventory In A European Small-Scale Farming Region. *Precision Agriculture*, 24(1), 68. <https://doi.org/10.1007/s11119-022-09931-1>.
- Gough, K. V., Vélez-Torres, I., Ruetten-Orihuela, K., Sierra, J. Alfredo F., Bueno, B., Corredor, G., Escobar-Tello, C., Hurtado, D., Larrea, J., Piccolino, G., Reyes, K. O., Rubiano, J., Suárez, Á., & Grootheest, S. van. (2022). Engaged Pedagogic Research: Transforming Societies Through Co-Learning And Social Action. *Environment And Planning C Politics And Space*, 41(1), 109. <https://doi.org/10.1177/23996544221116628>.

- Gumelar, B., & Merdiana, C. V. (2022). Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi Di Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 12(1), 66. <https://doi.org/10.12928/fokus.v12i1.5531>.
- Herlina, E., Tukiran, M., Yusnita, N., Hermansya, H., & Andrianto, M. T. (2022). Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Agen Perubahan. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(6), 487. <https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v2i6.346>.
- Herold, D. M., & Marzantowicz, Ł. (2023). Supply Chain Responses To Global Disruptions And Its Ripple Effects: An Institutional Complexity Perspective. *Operations Management Research*, 16(4), 2213. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00404-w>.
- Hutter, K., Brendgens, F.-M., Gauster, S. P., & Matzler, K. (2023). Scaling Organizational Agility: Key Insights From An Incumbent Firm's Agile Transformation. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-05-2022-0650>.
- Irawan, N. C., Heriyanti, S. S., & Esthi, R. B. (2023). Unlocking Eco-Industry: Green Knowledge And Good Manufacturing Practice Fish Scale Waste Utilization. *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*, 1267(1), 12081. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1267/1/012081>.
- Jiang, M., Chen, L., Blome, C., & Jia, F. (2023). Digital Technology Adoption For Modern Slavery Risk Mitigation In Supply Chains: An Institutional Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122595. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122595>.
- Koloğlugil, S. (2023). Knowledge Economy And The Emergence of Less-Hierarchical Organizational Structures: An Institutional Approach. *DergiPark (Istanbul University)*. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/srtc/issue/80533/1345697>.
- Kusumawati, H., Wijaya, N. H. S., & Prajogo, W. (2020). Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Collegial Support Terhadap Perubahan Afektif Organisasi, Dimoderasi Oleh Sinisme. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 14.

<https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2183>.

Mady, K., Halim, M. A. S. A., Omar, K., Battour, M., & Abdelkareem, R. S. (2023). Environmental Pressures And Eco-Innovation In Manufacturing SMEs: The Mediating Effect of Environmental Capabilities. *International Journal of Innovation Science*, 16(3), 501. <https://doi.org/10.1108/ijis-08-2022-0163>.

Martinez, F. (2022). Organizational Change In Response To Environmental Complexity: Insights From The Business Model Innovation Literature. *Business Strategy And The Environment*, 31(5), 2299. <https://doi.org/10.1002/bse.3022>.

Meng, Y., Cornelius, S. P., Liu, Y., & Li, A. (2024). Dynamics of Collective Cooperation Under Personalised Strategy Updates. *Nature Communications*, 15(1), 3125. <https://doi.org/10.1038/s41467-024-47380-8>.

Mews, J., & Gonzalez, N. (2024). Leading Organizational Change: Navigating the Most Common Stages of Concern. *Open Journal of Leadership*, 13(3), 231. <https://doi.org/10.4236/ojl.2024.133014>.

Mualam, N. (2024). Planning In The Age of Acceleration: A Perspective on Digital Inclusion In Online Urban Planning Meetings. *Frontiers in Sustainable Cities*, 6. <https://doi.org/10.3389/frsc.2024.1392953>.

Musaigwa, M. (2023). The Role of Leadership in Managing Change. *International Review of Management And Marketing*, 13(6), 1. <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>.

Pallotti, F., Mascia, D., & Giorgio, L. (2023). A Multilevel Study of Social Networks And Collective Reactions To Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 1109. <https://doi.org/10.1002/job.2687>.

Parris, H., Şorman, A. H., Valor, C., Tuerk, A., & Anger-Kraavi, A. (2022). Cultures of Transformation: An integrated Framework For Transformative Action. *Environmental Science & Policy*, 132, 24. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.02.008>.

Rahman, M. S. (2022). Strategi Perubahan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kecerdasan Emosional dan Spiritual Personal. *Al-*

- Hiwar Jurnal Ilmu Dan Teknik Dakwah*, 10(1), 11.  
<https://doi.org/10.18592/al-hiwar.v10i1.6943>.
- Re, B., Sanguineti, F., & Previtali, P. (2024). Navigating Organizational Change Through A Processual Perspective on The Transition Toward The Circular Economy: Save The Duck Case Study. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 77.  
<https://doi.org/10.1108/jocm-05-2024-0248>.
- Risdwiyanto, A. (2017). High-Performance Organization untuk Menghadapi Turbulensi Lingkungan Bisnis. *Jurnal Maksipreneur Manajemen Koperasi Dan Entrepreneurship*, 7(1), 73.  
<https://doi.org/10.30588/jmp.v7i1.324>.
- Saeed, S., Altamimi, S. A., Alkayyal, N. A., Alshehri, E., & Alabbad, D. A. (2023). Digital Transformation And Cybersecurity Challenges For Businesses Resilience: Issues And Recommendations. *Sensors*, 23(15), 6666. Multidisciplinary Digital Publishing Institute.  
<https://doi.org/10.3390/s23156666>.
- Said, S., Gustomo, A., & Anggoro, Y. (2023). Change Building Blocks Toward Sustainable Organizations: Learning From Three Sectors. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1).  
<https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3533.2023>.
- Sawang, S., Ng, P. Y., Kivits, R., Dsilva, J., & Locke, J. (2024). Examining The Influence of Customers, Suppliers, And Regulators on Environmental Practices of Smes: Evidence From The United Arab Emirates. *Business Strategy And The Environment*, 33(7), 6533.  
<https://doi.org/10.1002/bse.3831>.
- Segal, E., & Baumgartner, F. R. (2024). How Budgets Change: Punctuations, Trends, And Super-Trends. *Policy Sciences*, 57(4), 823. <https://doi.org/10.1007/s11077-024-09542-9>.
- Silva, R. D., Perera, G. D. N., & Tharanganie, M. G. (2023). Change Agility: A Paradigm of Change Acceptance For Organization Sustainability. *Management Journal For Advanced Research*, 3(6), 51.  
<https://doi.org/10.54741/mjar.3.6.6>.
- Slabbert, Y. (2022). Accepting Change As Part of Organisational Life.

- Communicare Journal for Communication Studies In Africa*, 37(2), 127. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v37i2.1559>.
- Stoiber, C., Stöter, M., Englbrecht, L., Schönig, S., & Häckel, B. (2023). Keeping Your Maturity Assessment Alive. *Business & Information Systems Engineering*, 65(6), 703. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00805-y>.
- Tutida, A. Y., Rossetto, C. R., Santos, R. C. dos, & Mazon, G. (2022). Digital Transformation (DT): An Overview of International Scientific Production In The Last Decade. *Revista Inteligência Competitiva*, 12(1). <https://doi.org/10.24883/iberoamericanic.v12i.2022.e0413>.
- Twabu, K. Y. (2025). Transforming Organizational Culture In Higher Education: A Strategic Change Management Case Study For Higher Learning Institutions Using The IRACE framework. *Frontiers In Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1690451>.
- Widodo, Z., Kusumawati, E., Mahananto, Irawan, N., & Esthi, R. (2026). The Role of NGOs In Linking Waste Management And Talent Education Within The Framework of The Shingo Model. *IOP Conference Series Earth And Environmental Science*, 1580(1), 12077. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1580/1/012077>.
- Yang, E., & DiBenigno, J. (2024). Opportunistic Change During A Punctuation: How And When The Front Lines Can Drive Bursts of Incremental Change. *Organization Science*, 36(1), 40. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.15120>.
- Zhou, B., & Zheng, L. (2023). Technology-Pushed, Market-Pulled, or Government-Driven? The Adoption of Industry 4.0 Technologies In A Developing Economy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(9), 115. <https://doi.org/10.1108/jmtm-09-2022-0313>.

## PROFIL PENULIS




### Norbertus Citra Irawan, S.P., M.Sc.

Penulis Lahir di Surakarta pada tanggal 5 Juni 1984. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana pada Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian (Agrobisnis), Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta tahun 2007. Penulis menyelesaikan pendidikan magister pada Program Studi Magister Ekonomi Pertanian, Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta tahun 2010. Saat ini masih tercatat sebagai mahasiswa S3 Doktor Ilmu Pertanian Universitas Gadjah Mada (UGM)

Yogyakarta. Penulis saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Program Studi Agribisnis, Universitas Tunas Pembangunan Surakarta (UTP).

Penulis memiliki kepakaran di bidang kewirausahaan, agroindustri, agrowisata, ekonomi sumberdaya, ekonomi pertanian, *digital farming*, manajemen agribisnis, kebijakan pertanian, dan pembangunan berkelanjutan. Penulis juga sudah mempublikasikan karya ilmiah di jurnal terindeks internasional dan nasional. Penulis sudah berkolaborasi dengan berbagai peneliti dan penulis dari berbagai institusi nasional. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Melalui buku ini penulis berharap memiliki kontribusi pada kajian Manajemen Perubahan Organisasi, secara khusus pada konsep dasar dan teori perubahan organisasi modern. Email: irawan@lecture.utp.ac.id.



**BAB 2**

**KEBUTUHAN AKAN  
PERUBAHAN: KEKUATAN  
PENGGERAK INTERNAL  
DAN EKSTERNAL**

---

**Gautama Sastra Waskita, S.E., B.BA., M.M.**  
Universitas Tulungagung



## Perubahan Sebagai Keniscayaan Strategis

Organisasi pada hakikatnya tidak pernah berdiri dalam ruang hampa. Ia hidup, tumbuh, dan berinteraksi dalam suatu ekosistem yang sarat dengan dinamika ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan lingkungan. Perspektif organisasi sebagai *open system* menegaskan bahwa kelangsungan hidup organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya menyerap input dari lingkungan, mentransformasikannya menjadi output bernilai, dan merespons umpan balik secara adaptif (Katz & Kahn, 2015).

Dalam konteks kontemporer yang ditandai oleh turbulensi dan kompleksitas tinggi, batas-batas organisasi menjadi semakin permeabel. Arus informasi bergerak *real-time*, inovasi menyebar lintas negara dalam hitungan detik, dan tekanan institusional melampaui yurisdiksi nasional. Kondisi ini menuntut organisasi untuk tidak lagi sekadar efisien secara internal, tetapi juga responsif secara eksternal. Lingkungan organisasi saat ini ditandai oleh karakteristik VUCA yaitu *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* yang secara fundamental menggeser asumsi klasik tentang stabilitas organisasi. Teori kontinjensi telah lama menegaskan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara struktur internal dan tuntutan lingkungan (Donaldson, 2001). Namun, dalam lanskap global yang hiperkompetitif, kesesuaian statis tidak lagi memadai. Organisasi dituntut untuk memiliki kapasitas dinamis yang memungkinkan mereka secara berkelanjutan mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal guna merespons perubahan lingkungan yang cepat (Teece, 2018; Teece *et al.*, 1997). Dengan demikian, paradigma manajemen bergeser dari orientasi stabilitas menuju adaptabilitas, dari *efficiency-driven organization* menuju *renewal-driven organization*.

Pergeseran ini juga mengubah makna perubahan itu sendiri. Jika pada era sebelumnya perubahan dipahami sebagai respons sesekali terhadap krisis atau penurunan kinerja, kini perubahan menjadi kondisi permanen yang melekat dalam strategi organisasi. Weick dan Quinn (1999) membedakan antara perubahan episodik dan perubahan berkelanjutan (*continuous change*). Dalam praktiknya, organisasi modern semakin dihadapkan pada bentuk perubahan yang

bersifat terus-menerus, di mana pembaharuan strategi, struktur, dan proses bukan lagi intervensi temporer, melainkan bagian inheren dari desain organisasi (Weick & Quinn, 1999). Dalam konteks ini, perubahan bukan sekadar alat korektif, melainkan mekanisme *strategic renewal* yang menopang daya saing jangka panjang (Agarwal & Helfat, 2009; Waskita & Ashari, 2024).

Globalisasi memperluas arena kompetisi sekaligus meningkatkan tekanan institusional. Perusahaan tidak lagi bersaing hanya dengan pemain lokal, tetapi dengan aktor global yang memiliki sumber daya, teknologi, dan jaringan lintas batas. Institusionalisme baru menunjukkan bahwa organisasi terdorong untuk menyesuaikan diri dengan norma dan praktik global demi memperoleh legitimasi (DiMaggio & Powell, 1983). Namun, legitimasi saja tidak cukup; organisasi juga harus menciptakan diferensiasi strategis. Dalam konteks ini, perubahan menjadi sarana untuk mencapai keseimbangan antara konformitas institusional dan keunikan kompetitif.

Digitalisasi mempercepat urgensi tersebut. Transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi, tetapi perubahan mendasar dalam model bisnis, struktur nilai, dan pengalaman pelanggan (Waskita *et al.*, 2025). *Platform* ekonomi, kecerdasan buatan, big data analytics, dan otomatisasi menggeser logika penciptaan nilai dari berbasis aset fisik menuju berbasis data dan ekosistem *digital* (Ashari *et al.*, 2025; Eldon & Waskita, 2024; Gulo *et al.*, 2025). Penelitian dalam *Journal of Management Information Systems* dan *MIS Quarterly* menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengorkestrasi sumber daya digital secara strategis cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan (Bharadwaj *et al.*, 2013).

Digitalisasi dengan demikian bukan proyek teknologi, melainkan proses transformasi organisasi secara menyeluruh. Di sisi lain, agenda keberlanjutan (*sustainability*) menghadirkan tekanan moral dan strategis yang tidak kalah kuat. Tuntutan terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan mendorong organisasi untuk mengintegrasikan prinsip ESG (*Environmental, Social, Governance*) ke dalam strategi inti mereka (Waskita, Ashari, Al Haris, *et al.*, 2024). Studi dalam *Academy of Management Journal* dan *Organization & Environment* menegaskan bahwa integrasi

keberlanjutan dapat menjadi sumber inovasi dan keunggulan kompetitif apabila dikelola sebagai bagian dari strategi, bukan sekadar kepatuhan regulatif (Eccles *et al.*, 2014).

Dengan demikian, perubahan menuju keberlanjutan merepresentasikan bentuk *strategic renewal* yang berorientasi jangka panjang. Pada akhirnya, keberhasilan organisasi di abad ke-21 tidak lagi ditentukan oleh kemampuannya mempertahankan stabilitas, melainkan oleh kapasitasnya untuk terus memperbarui diri. Perubahan bukan gangguan terhadap tatanan organisasi; ia adalah denyut nadi yang menjaga organisasi tetap relevan. Dalam lanskap yang sarat ketidakpastian, organisasi yang unggul bukanlah yang paling besar atau paling mapan, melainkan yang paling adaptif dan paling siap untuk melakukan pembaruan strategis secara berkelanjutan (Ashari & Waskita, 2025).

### **Landasan Teoretis Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi bukan sekadar fenomena manajerial yang bersifat praktis, melainkan konstruksi konseptual yang berakar kuat dalam teori organisasi, strategi, dan perilaku manusia. Untuk memahami kebutuhan dan dinamika perubahan secara komprehensif, diperlukan fondasi teoretis yang tidak terfragmentasi. Perspektif klasik memberikan kerangka awal mengenai bagaimana perubahan terjadi; pendekatan strategis kontemporer menjelaskan mengapa perubahan menjadi sumber keunggulan kompetitif; sementara fondasi perilaku organisasi menjawab pertanyaan paling mendasar: mengapa manusia menerima atau menolak perubahan. Integrasi ketiga domain ini membentuk landasan epistemologis yang kokoh bagi manajemen perubahan modern.

Model perubahan Kurt Lewin merupakan titik awal yang paling banyak dirujuk dalam literatur perubahan organisasi. Lewin mengonseptualisasikan perubahan sebagai proses tiga tahap: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Pada tahap *unfreezing*, organisasi mengguncang status quo dengan menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan; tahap *changing* merepresentasikan proses transisi menuju pola perilaku dan struktur baru; sedangkan *refreezing* bertujuan menstabilkan kondisi baru agar menjadi norma organisasi

## Daftar Pustaka

- Abdullah, A., Arifiensyah, R., Nugraha, J. P., Mariam, Waskita, G. S., Eldon, M., Setiadi, S., & Mandagi, D. W. (2025). *Social Media Marketing*. ID Patent EC002,025,052,521.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, *20*(2), 281–293.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity Theory And Organization Science. *Organization Science*, *10*(3), 216–232.
- Argote, L. (2012). Organization Learning: A Theoretical Framework. *Organizational Learning*, 31–56. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5_2).
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, *46*(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.
- Ashari, D. R. W., Gulo, N., Hadikusumo, R. A., Dewi, M., Chakim, M. H. R., Noerhatini, P., Zati, M. R., Milzam, M., Martha, D., & Maulidizen, A. (2025). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Sada Kurnia Pustaka.
- Ashari, D. R. W., & Waskita, G. S. (2025). Sustainability Business Strategy in the Era of VUCA. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, *5*(1), 33–49.
- Ashari, D. R. W., & Waskita, G. S. (2026). The Art of Doing More With Less: Exploring Frugal Innovation Practices as Strategic Agility Drivers In SMEs. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, *5*(2), 71–82.
- Bambra, C. L. (2012). Clear Winners And Losers Are Created By Age Only NHS Resource Allocation. *BMJ*, *344*(may22 2), e3593–e3593. <https://doi.org/10.1136/bmj.e3593>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. v. (2013).

- Digital Business Strategy: Toward A Next Generation of Insights. In *MIS Quarterly* (Vol. 37, Issue 2, pp. 471–482). Management Information Systems Research Center, University of Minnesota.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A Literature And Practice Review To Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin And The Planned Approach To Change: A Re-Appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- D’Aveni, R. A., & Gunther, R. (1994). Hypercompetition. Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering. *Das Summa Summarum Des Management*, 83–93. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_8).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2018). Special Issue on Entrepreneurship And Crises: Business As Usual? An introduction And Review of The Literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda For Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes And Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Eldon, M., Ashari, D. R. W., & Waskita, G. S. (2025). The Rise of

- Greenfluencers: Micro-Influencer Impact on Sustainable Product Purchase Intentions. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(01).
- Eldon, M., & Waskita, G. S. (2024). Strategy For Improving MSMEs Through The Use of Digital Marketing During Society 5.0 And The Industrial Revolution 4.0 Era. *International Seminar Universitas Tulungagung 2024*, 6(2024), 823–832.
- Eldon, M., & Waskita, G. S. (2025). Compensatory Consumption And Urban Coffee Culture in Indonesia: A Qualitative Exploration of Emotional, Social, And Identity Motives. *Synergy in Economic and Business Management*, 2(1), 1–17.
- Eldon, M., Waskita, G. S., Saputra, D., Ashari, D. R. W., & Hakim, A. R. (2026). Integrasi Strategi Pemasaran Digital Dalam Peningkatan Kinerja Operasional UKM Kreatif: Studi Kasus Martha Onyx Tulungagung. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Berdampak*, 2(1), 116–123.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing For Stakeholders: Survival, Reputation, And Success*. Yale University Press.
- George, G., Osinga, E. C., Lavie, D., & Scott, B. A. (2016). Big Data And Data Science Methods For Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1493–1507. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4005>.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling The Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763.
- Greiner, L. E. (1989). Evolution And Revolution As Organizations Grow. In *Readings In Strategic Management* (pp. 373–387). Springer.
- Gulo, N., Ihsan, A. M. N., Eldon, M., Sangadah, H. A., Waskita, G. S., Lestari, D. F., Julaeha, L. S., Chakim, M. H. R., Devila, R., & Rachmadi, K. R. (2025). *Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer Relationship Manajemen)*.

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture And Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of The Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational And Change Leadership on Employees' Commitment To A Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346.
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading Diversity: Towards A Theory Of Functional Leadership In Diverse Teams. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1101–1128. <https://doi.org/10.1037/apl0000482>.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness In The 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Perspectives, 19*(4), 63–77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of Intertwined Supply Networks: Extending The Supply Chain Resilience Angles Towards Survivability. A Position Paper Motivated By COVID-19 Outbreak. *International Journal of Production Research, 58*(10), 2904–2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>.
- Jatmiko, U., Eldon, M., & Waskita, G. S. (2026). How Does Digital Agility Enhance Entrepreneurial Performance? A Socio-Technical Perspective on Digital Transformation. *Proceeding of SINERGY, 1*(1), 427–443.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The Social Psychology of Organizations. In *Organizational Behavior 2* (pp. 152–168). Routledge.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 And The Workplace: Implications, Issues, And Insights For Future Research And Action. *American Psychologist, 76*(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.

- Krahara, Y. D., Jannah, M., Abbas, M. A. Y., Waskita, G. S., Chakim, M. H. R., Sangadah, H. A., Saputro, B. P., Eldon, M., Susanto, S., & Annas, M. (2025). *Manajemen Kualitas: Konsep, Strategi dan Implementasi*.
- Krahara, Y. D., Susanto, S., Wulandari, R., Tiawulandari, A. R., Sudrajat, Y., Hadikusumo, R. A., Wulla Rato, K., Al Hakim, R. R. A. D. L. L., Mayanti, Y., & Latifah. (2026). *Ekonomi Kreatif: Teori dan Praktik*.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The Economics of COVID-19: Initial Empirical Evidence On How Family Firms In Five European Countries Cope With The Corona Crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/ijeb-04-2020-0214>.
- Krscynski, D., & Ulrich, D. (2015). Making Strategic Human Capital Relevant: A Time-Sensitive Opportunity. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 357–369.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing A Capacity For Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework For Research On Strategy And New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 519–534. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.519>.
- Lewin, K. (1947). Frontiers In Group Dynamics: Concept, Method And Reality In Social Science; Social Equilibria And Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, And Resistance To Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity:

- Past, Present, And Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. (2016). Platform Strategy. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1–9. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_435-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_435-1).
- Phipps, K. A., & Burbach, M. E. (2010). Strategic Leadership In The Nonprofit Sector: Opportunities For Research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 137.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of The Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>.
- Rifa'i, A., Ashari, D. R. W., Al Haris, M. B., Pambudi, S., & Waskita, G. S. (2024). Peran Pesantren Dalam Mengembangkan Ekonomi Islam. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 4(1), 57–64.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Sage.
- Sartono, S., Waskita, G. S., & Arintowati, D. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *BEMJ: Business, Entrepreneurship, and Management Journal*, 2(1), 36–45.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, And Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42.
- Setiadi, S., Eldon, M., Nurendah, Y., Junaidin, & Waskita, G. S. (2025). *Sukses Berbisnis Online*. ID Patent EC002,025,051,976.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And

- Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2018). Business Models And Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tehrani, A. N., & Roy, S. K. (2025). Navigating Technological Disruptions: The Interplay of AI-Based Stakeholder Engagement, Marketing Agility, And Firm Performance. *European Journal of Marketing*, 1–28.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring The Concept of “Fit” in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279696>.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection And Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review And A Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Waskita, G. S. (2025). Turning Trash Into Treasure: Waste Banks Driving Circular Economy Through Coffee, Plastic, And Oil Waste Management. *International Journal of Economic Literature*, 3, 654–669.
- Waskita, G. S. (2026). Kewirausahaan Kreatif Sebagai Penggerak Pertumbuhan Berkelanjutan Dalam Ekonomi Kreatif. *Researchgate*, (DOI: 10.13140/RG.2.2.29550.88649).
- Waskita, G. S., & Ashari, D. R. W. (2024). Building Competitive Advantage Through Management Information Systems: A Managerial Perspective In The Digital Era. *ESPAS-Journal of Economics and Banking*, 1(1), 1–5.

- Waskita, G. S., & Ashari, D. R. W. (2025). Taxation And SMEs In Emerging Markets-Case Study Approach to Compliance, Growth, And Sustainable Development. *Journal of Economics And Banking ESPAS*, 2(1), 1–17.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Al Haris, M. B., Rifa'i, A., & Eldon, M. (2024). Integrating Sustainable Development Goals Into Coffee Shop Operations: Insights From Kedai Kosim, Indonesia. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 4(3), 243–252.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Eldon, M., & Utami, A. (2024). From Words to Actions: Exploring How e-WOM Drives Green Consumer Decisions In The Digital Age. *SINDA Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 4(3), 253–267.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Rifa'i, A., & Al Haris, M. B. (2025). Selling in Seconds: A Phenomenological Exploration of Short Video Marketing on Instagram Reels In Entrepreneurial Ventures. *International Journal of Economic Literature*, 3(3), 827–842.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change And Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.
- Westover, J. H. (2025). Strategic Foresight: Adopting a Futurist Mindset in Organizational Planning. *Human Capital Leadership Review*, 20(2). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.20.2.4>.
- Widhajati, E., Waskita, G. S., & Rahmawati, D. (2025). A Public-Driven Marketplace for Sustainable Micro-Entrepreneurship: Exploring Value Co-Creation in Tulungagung's Car-Free Day Business Ecosystem. *Proceedings International Seminar Tulungagung University*, 7, 1174–1184. <https://doi.org/10.36563/pxrmnn50>.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying The Building Blocks of A Configurational Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997–1076.
- Wright, D. R., Bekessy, S. A., Lentini, P. E., Garrard, G. E., Gordon, A., Rodewald, A. D., Bennett, R. E., & Selinske, M. J. (2024). Sustainable Coffee: A Review Of The Diverse Initiatives And Governance Dimensions Of Global Coffee Supply Chains. *Ambio*, 53(7), 984–1001.

## PROFIL PENULIS



### **Gautama Sastra Waskita, S.E., B.BA., M.M.**

Penulis adalah akademisi, peneliti, dan praktisi bisnis yang dikenal atas kontribusinya di bidang *entrepreneurial management*, *green marketing strategy*, dan *sustainable business*. Sebagai dosen bisnis & kewirausahaan di Universitas Tulungagung-Indonesia, ia juga menjabat sebagai Koordinator Program Inkubator Bisnis, tempat ia membimbing mahasiswa dan pelaku usaha untuk menciptakan inovasi bisnis yang berdampak sosial dan lingkungan.

Berlatar belakang pendidikan dari *President University* melalui *international full scholarship program* pada studi *Hospitality & Tourism Business* dan Magister Manajemen dari Universitas Islam Kadiri pada studi Manajemen Pemasaran, Gautama memiliki kombinasi unik antara keahlian akademis dan pengalaman praktis. Melalui forum nasional dan internasional, ia menyampaikan pemikiran strategis dan analisis mendalam mengenai perencanaan bisnis, implementasi strategi pemasaran hijau, serta keberlanjutan usaha dalam menghadapi dinamika pasar global. Sebagai pendiri *Satya Entrepreneur*, Gautama berkomitmen memberdayakan UMKM dan startup melalui konsultasi strategis dan pelatihan kewirausahaan.

Pengalamannya sebagai *Indonesia Certified Barista* menambah dimensi unik dalam kariernya, mengintegrasikan seni kopi dengan manajemen bisnis yang profesional. Di luar peran akademisnya, Gautama aktif menyelenggarakan seminar dan *workshop*, serta menjalankan bisnis kopi berbasis *partnership*. Dengan visi menginspirasi generasi muda untuk menciptakan usaha berkelanjutan, Gautama Sastra Waskita menjadi salah satu figur kunci dalam ekosistem kewirausahaan di Indonesia. Korespondensi Penulis: [sastrawaskita@gmail.com](mailto:sastrawaskita@gmail.com)/+62 899-0000-555. SINTA 6801795/ORCID ID: 0009-0003-6479-793.



# **BAB 3**

## **PERAN PEMIMPIN DAN AGEN PERUBAHAN**

---

**Meutia Dewi, S.E., M.M.**  
Universitas Samudra



## Memahami Kepemimpinan Di Era Perubahan

### 1. Definisi dan Evolusi Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu konsep yang paling banyak dikaji dalam ilmu manajemen, psikologi organisasi, dan ilmu sosial. Sejak awal abad ke-20, berbagai ahli telah berupaya mendefinisikan kepemimpinan dari berbagai perspektif mulai dari sudut pandang sifat bawaan, perilaku, situasional, hingga transformasional. Perkembangan definisi ini mencerminkan kompleksitas fenomena kepemimpinan itu sendiri yang terus berkembang seiring dinamika sosial dan organisasional.

Secara tradisional, kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan seorang individu untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan bersama. Namun, pandangan kontemporer memperluas definisi ini dengan menekankan aspek kolaboratif, adaptif, dan berbasis nilai. Pemimpin masa kini tidak hanya dituntut untuk mengarahkan, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan individu dan organisasi.

*"Leadership is a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the achievement of a goal"* (Kruse, K. 2013). Burns (1978) dalam karyanya yang monumental membedakan dua tipe kepemimpinan utama: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut berdasarkan kepentingan pribadi, sedangkan kepemimpinan transformasional berusaha mengubah nilai, keyakinan, dan motivasi para pengikut secara mendasar.

Perbedaan ini menjadi fondasi penting bagi studi kepemimpinan modern, khususnya dalam konteks manajemen perubahan organisasi. *"Transformational leaders motivate others to do more than they originally intended and often more than they thought possible"* (Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994).

### 2. Tantangan Kepemimpinan di Abad ke-21

Abad ke-21 menghadirkan tantangan kepemimpinan yang belum pernah ada sebelumnya. Globalisasi, revolusi *digital*, krisis iklim, pandemi global, dan pergeseran demografis menciptakan lanskap

yang semakin kompleks dan tidak menentu. Pemimpin *daunted* untuk menavigasi ketidakpastian ini dengan kecepatan, ketangkasan, dan kebijaksanaan yang jauh melampaui standar kepemimpinan generasi sebelumnya. *"The most dangerous leadership myth is that leaders are born that there is a genetic factor to leadership. That's nonsense; in fact, the opposite is true. Leaders are made rather than born"* (Bennis, W. 2009).

*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA) menjadi istilah yang semakin relevan dalam menggambarkan konteks kepemimpinan kontemporer. Konsep VUCA, yang awalnya dikembangkan oleh militer Amerika Serikat, kini diadopsi secara luas dalam dunia bisnis dan organisasi sebagai kerangka untuk memahami tantangan yang dihadapi para pemimpin modern. Dalam lingkungan VUCA, kemampuan adaptasi dan ketangkasan kognitif menjadi kompetensi kritis yang membedakan pemimpin efektif dari yang tidak efektif.

### 3. Hubungan Antara Kepemimpinan dan Perubahan

Kepemimpinan dan perubahan merupakan dua sisi dari koin yang sama. Tidak ada perubahan yang signifikan tanpa kepemimpinan yang kuat, dan tidak ada kepemimpinan yang bermakna tanpa kapasitas untuk menciptakan dan mengelola perubahan. Hubungan simbiosis ini telah diakui secara luas oleh para ahli manajemen dan telah menjadi fokus penelitian yang intensif dalam beberapa dekade terakhir.

Kotter (1996) berargumen bahwa sebagian besar upaya transformasi organisasi gagal bukan karena kekurangan strategi atau sumber daya, melainkan karena kurangnya kepemimpinan yang efektif. Ia membedakan antara manajemen perubahan yang berfokus pada mempertahankan sistem yang ada dengan kepemimpinan perubahan yang berfokus pada transformasi fundamental. Pemimpin perubahan menciptakan visi, menyelaraskan orang-orang, dan menginspirasi tindakan kolektif menuju masa depan yang lebih baik. *"Management is about coping with complexity, while leadership is about coping with change. The difference is crucial"* (Kotter, J.P. 1990).

#### 4. Mengapa Pemimpin Harus Menjadi Agen Perubahan

Di era disrupsi ini, pemimpin yang hanya mempertahankan status quo akan segera menemukan dirinya dan organisasinya tertinggal. Tuntutan untuk menjadi agen perubahan bukan sekadar pilihan strategis, melainkan kebutuhan eksistensial bagi setiap pemimpin yang ingin relevan dan efektif dalam jangka panjang.

Pemimpin sebagai agen perubahan berarti mereka tidak hanya merespons perubahan yang terjadi, tetapi secara proaktif menciptakan, mengarahkan, dan memfasilitasi transformasi yang diperlukan. *"Change leaders need to be both visionaries who can paint an inspiring picture of the future and pragmatists who can execute the strategies needed to get there"* (Kanter, R.M. 2011).

Rafferty dan Griffin (2006) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki orientasi perubahan yang kuat mampu menciptakan iklim psikologis yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas. Iklim ini, pada gilirannya, meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah dan mengurangi resistensi terhadap inisiatif perubahan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan agen perubahan memiliki dampak kaskade yang melampaui efek langsung pada kinerja.

### Fondasi Pemimpin Sebagai Agen Perubahan

#### 1. Karakteristik dan Kompetensi Inti Agen Perubahan

Seorang agen perubahan yang efektif memiliki seperangkat karakteristik dan kompetensi yang membedakannya dari pemimpin biasa. Kompetensi ini mencakup dimensi kognitif, emosional, dan behavioral yang saling berinteraksi untuk menciptakan kapasitas kepemimpinan perubahan yang komprehensif. Pemahaman yang mendalam tentang kompetensi-kompetensi ini sangat penting bagi siapa pun yang ingin mengembangkan dirinya sebagai agen perubahan yang efektif.

Keidel (1995) mengidentifikasi tiga dimensi kompetensi utama agen perubahan: kemampuan diagnostik (kemampuan untuk menganalisis situasi secara akurat), kemampuan strategis (kemampuan untuk merancang intervensi yang tepat), dan kemampuan implementasi (kemampuan untuk mengeksekusi

## Daftar Pustaka

- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J.L., & Shafiq, H. (2012). Back To The Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness For Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Anggraini, R. & Wibowo, T. (2021). Strategi Komunikasi Perubahan Tersegmentasi dan Efektivitasnya. *Jurnal Komunikasi Bisnis*, 12(2), 45-67.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and The Planned Approach to Change: A Re-Appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Cameron, E. & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management*. 5th ed. London: Kogan Page.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Dewi, F. & Kurniawan, B. (2021). Pengaruh Mindfulness terhadap Efektivitas Kepemimpinan Perubahan. *Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental*, 8(1), 112-128.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change. *Human Resource Management*, 37(3-4), 295-303.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust In Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications For Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dweck, C. (2016). *Mindset: The New Psychology of Success*. Updated ed.

- New York: Random House.
- Edmondson, A.C. (2019). *The Fearless Organization*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Gallup. (2022). *State of The Global Workplace: 2022 Report*. Washington DC: Gallup Press.
- George, B. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Q1.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hartono, S. & Ningsih, P. (2020). Peran Pemimpin sebagai Agen Perubahan dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 33-44.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Hiatt, J.M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government And Our Community*. Loveland: Prosci Learning Center.
- Hidayah, N. & Supriyadi, E. (2020). Kepemimpinan Sosial dan Dampak Program Perubahan Komunitas di Daerah 3T. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 7(2), 89-105.
- Joseph, D.L. & Newman, D.A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008). Choosing Strategies For Change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2017). *The Leadership Challenge*. 6th ed.

- Hoboken, NJ: Wiley.
- Kusumawati, D. & Pratama, R. (2022). Transformasi Kepemimpinan di PT Telkom Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 21(3), 188-207.
- Maharani, A. & Hapsari, R. (2022). Program Mentoring Kepemimpinan dan Pengembangan Kapasitas Agen Perubahan. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 15(1), 67-85.
- Mardiana, S. & Kusuma, A. (2021). Kompetensi Agen Perubahan di Era Digital. *International Journal of Leadership Studies*, 16(2), 44-62.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nugroho, H. & Andriani, P. (2021). Distribusi Kepemimpinan Perubahan dalam Transformasi Digital. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 13(2), 98-116.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Prosci. (2021). *Best Practices in Change Management*. 12th Edition. Loveland: Prosci.
- Purbawa, I. & Santoso, B. (2021). Kepemimpinan dan Keberhasilan Reformasi Birokrasi di Kementerian Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 18(3), 234-251.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2006). Perceptions of Organizational Change: a Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Raharjo, T. & Kusumawati, D. (2022). Budaya Inovasi dan Kemampuan Adaptasi Perubahan Startup Indonesia. *Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan*, 11(1), 23-40.
- Santoso, A. & Handayani, S. (2021). Integritas Pemimpin dan Dukungan Karyawan Terhadap Program Perubahan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 287-301.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline. Revised ed.* New York: Doubleday.
- Setiawan, D. & Prawiro, M. (2022). Growth Mindset dan Keberhasilan

- Perubahan Transformasional. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 11(1), 55-72.
- Susanto, K. & Rahayu, I. (2022). Konversi Penolak Perubahan Menjadi Pendukung di Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen SDM*, 16(1), 44-58.
- Wahyudi, R. & Prasetyo, H. (2022). Keterlibatan Karyawan dan Pemulihan Kinerja Selama Pandemi. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 103-118.
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. (2011). Transformational Leadership And Performance Across Criteria And Levels. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Widjaya, S. & Setiawan, M. (2020). Analisis Pemangku Kepentingan Dalam Transformasi Digital Telekomunikasi. *Jurnal Sistem Informasi Manajemen*, 8(2), 112-130.
- Yuwono, S. & Prasetyo, A. (2022). Efektivitas Balanced Scorecard dalam Keselarasan Strategis BUMN. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 9(3), 201-219.
- Zaccaro, S.J. et al. (2020). Leader And Leadership Development. *Leadership Quarterly*, 31(1).

## PROFIL PENULIS




### **Meutia Dewi, S.E., M.M.**

Penulis menyelesaikan Pendidikan Program Strata 1 di STIE Widya Wiwaya Yogyakarta pada tahun 2021 dan selanjutnya menyelesaikan Strata 2 di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2025. Saat ini sedang menyelesaikan program Doktor di UIN Sumatera Utara. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Samudra di Kota Langsa. Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Seminar Manajemen, Metodologi Penelitian, Teori Pengambilan Keputusan, Riset Operasi.

Penulis juga melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal Perguruan Tinggi. Selain itu juga, penulis aktif menulis buku karena merupakan cara yang baik untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Saat tidak mengajar dan menulis, penulis suka membaca buku dan mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi, berolahraga, mendengar musik dan menjelajahi tempat-tempat baru karena dapat membuat pikiran lebih segar serta membantu penulis menjadi lebih kreatif dalam mengajar dan menulis.

Email Penulis: [meutiadewi@unsam.ac.id](mailto:meutiadewi@unsam.ac.id).



**BAB 4**  
**DIAGNOSIS ORGANISASI:**  
**ANALISIS KESENJANGAN**  
**DAN KEBUTUHAN**  
**PERUBAHAN**

---

**Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.**  
Universitas Raharja



## Pendahuluan

Diagnosis organisasi merupakan tahapan krusial dalam manajemen perubahan karena menjadi dasar bagi perumusan intervensi yang tepat dan berkelanjutan. Tanpa diagnosis yang akurat, perubahan berisiko menjadi reaktif, parsial, dan tidak menyentuh akar permasalahan. Dalam praktik manajerial, banyak program perubahan gagal bukan karena strategi yang buruk, melainkan karena kesalahan dalam mengidentifikasi masalah yang sebenarnya terjadi di dalam organisasi.

Secara konseptual, diagnosis organisasi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kondisi aktual organisasi, membandingkannya dengan kondisi yang diharapkan, serta menentukan kesenjangan (*gap*) yang perlu diatasi melalui strategi perubahan. Proses ini bersifat analitis dan berbasis data, bukan sekadar persepsi subjektif pimpinan. Diagnosis yang baik menuntut keterbukaan, kejujuran, dan partisipasi dari berbagai tingkatan organisasi (Basyal & Acharya, 2025; Kotter, 1996; Lewin, 1951).

Dalam perspektif teori sistem terbuka, organisasi dipandang sebagai entitas yang berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Input berupa sumber daya, informasi, dan tuntutan pasar diproses melalui berbagai mekanisme internal untuk menghasilkan *output* berupa produk, layanan, maupun kinerja sosial. Oleh karena itu, diagnosis organisasi tidak hanya berfokus pada aspek internal seperti struktur dan budaya, tetapi juga mempertimbangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi, seperti perubahan regulasi, dinamika persaingan, perkembangan teknologi, dan ekspektasi pemangku kepentingan.

Diagnosis organisasi pada hakikatnya adalah proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Melalui diagnosis, organisasi merefleksikan dirinya sendiri secara kritis, mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan, serta membangun dasar rasional untuk transformasi.

## Konsep Dasar Diagnosis Organisasi

Diagnosis organisasi berkembang dari pendekatan *Organizational Development* (OD) yang menekankan intervensi terencana berbasis data, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan efektivitas

organisasi secara berkelanjutan. Dalam perspektif OD, organisasi dipandang sebagai sistem sosial yang kompleks, terdiri atas subsistem yang saling berinteraksi seperti subsistem teknis, struktural, manusiawi, dan kultural.

Oleh karena itu, diagnosis tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus mempertimbangkan keterkaitan antar unsur tersebut. Secara konseptual, diagnosis organisasi memiliki kesamaan dengan diagnosis dalam bidang medis. Sebagaimana seorang dokter tidak langsung memberikan resep tanpa pemeriksaan menyeluruh, manajemen tidak seharusnya merancang perubahan tanpa analisis mendalam terhadap kondisi organisasi.

Proses diagnosis bertujuan mengidentifikasi penyebab mendasar (*underlying causes*), bukan sekadar gejala permukaan seperti menurunnya produktivitas atau meningkatnya tingkat *turnover* karyawan (Armenakis & Bedeian, 1999). Dalam kerangka teoritis, terdapat beberapa asumsi dasar yang melandasi diagnosis organisasi. Pertama, organisasi adalah sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Kedua, masalah organisasi seringkali bersifat sistemik, bukan individual. Ketiga, data empiris lebih dapat diandalkan dibandingkan intuisi semata. Keempat, partisipasi anggota organisasi dalam proses diagnosis meningkatkan akurasi data sekaligus komitmen terhadap perubahan.

Proses diagnosis melibatkan tiga tahapan utama, yaitu pengumpulan data, analisis data, dan umpan balik (*feedback*). Pada tahap pengumpulan data, informasi dihimpun melalui berbagai metode seperti survei, wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Tahap analisis bertujuan menginterpretasikan data untuk menemukan pola, tren, serta hubungan sebab-akibat. Tahap umpan balik merupakan proses penyampaian hasil diagnosis kepada pihak manajemen dan pemangku kepentingan lain secara transparan agar dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan (Cummings & Worley, 2014).

Tujuan diagnosis organisasi tidak hanya terbatas pada identifikasi masalah, tetapi juga mencakup beberapa fungsi strategis berikut:

1. Fungsi Evaluatif: yaitu menilai efektivitas struktur, sistem, dan proses yang berjalan saat ini.

2. Fungsi Korektif: yaitu menyediakan dasar untuk tindakan perbaikan yang terarah.
3. Fungsi Pengembangan: yaitu mengidentifikasi potensi peningkatan kapasitas organisasi.
4. Fungsi Preventif: yaitu mendeteksi risiko atau masalah sebelum berkembang menjadi krisis.

Aspek yang dianalisis dalam diagnosis organisasi umumnya mencakup tiga dimensi besar: dimensi struktural, dimensi manusia, dan dimensi strategis.

1. Dimensi Struktural, mencakup pembagian tugas, hirarki, rantai komando, mekanisme koordinasi, serta sistem formal yang mengatur alur kerja. Ketidakefisienan struktur seringkali menjadi sumber keterlambatan pengambilan keputusan atau konflik peran.
2. Dimensi Manusia, mencakup motivasi, kepuasan kerja, kompetensi, gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal, serta budaya organisasi. Permasalahan pada dimensi ini sering bersifat laten dan membutuhkan pendekatan kualitatif untuk mengungkapkannya.
3. Dimensi Strategis, berkaitan dengan kesesuaian antara visi, misi, tujuan, serta strategi organisasi dengan kondisi lingkungan eksternal. Kesenjangan strategis dapat menyebabkan organisasi kehilangan daya saing.

Diagnosis organisasi juga dapat dibedakan berdasarkan cakupannya, yaitu diagnosis makro dan diagnosis mikro. Diagnosis makro berfokus pada organisasi secara keseluruhan, termasuk hubungan dengan lingkungan eksternal. Sementara itu, diagnosis mikro berfokus pada unit tertentu, seperti departemen atau tim kerja (Creswell & Cresswell, 2018).

Selain itu, diagnosis dapat bersifat reaktif maupun proaktif. Diagnosis reaktif dilakukan sebagai respons terhadap masalah yang telah muncul, seperti penurunan kinerja atau konflik internal. Sebaliknya, diagnosis proaktif dilakukan secara berkala sebagai bagian dari upaya peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Armenakis & Bedeian, 1999; Romelaer, 2002).

## Daftar Pustaka

- Aghazadeh, H., & Abolmolouki Student, H. (2018). Strategic Management Framework Diagnosis In Public Organization (Multi-Method Approach). *Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.22059/jipa.2018.256465.2257>.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory And Research In The 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>.
- Basyal, D., & Acharya, T. (2025). Organization Diagnosis And Organizational Analysis. In *Public Administration And Organization Theory: An Annotated Bibliography*. <https://doi.org/10.4324/9781003600237-15>.
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change: A Reappraisal. *Human Relations*, 73(11), 1456–1479. <https://doi.org/10.1177/0018726719895115>.
- Creswell, J. W., & Cresswell, D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches. In *Research Design*.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development And Change (10th ed.)*. Cengage Learning.
- De Ven, A. H. Van, Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1983). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393015>.
- Gagnon, C., John, E., & Theunissen, R. (2017). *Organizational Health: A Fast Track To Performance Improvement*. McKinsey & Company.
- Hassin, A. (2014). Effective Diagnosis In Organisation Change Management. *Journal of Law And Governance*. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i2.182>.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory In Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.
- McKinsey&Company. (2015). Organizational Health Index (OHI).

*McKinsey And Company.*

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases In Behavioral Research: A Critical Review of The Literature And Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Portolese, L. D. (2012). Lewins Change Model. In *Human Relations*, V. 1.0.
- Romelaer, P. (2002). *Organization: A Diagnosis Method*. Cahier De Recherche CREPA.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure Is Not Organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

## PROFIL PENULIS



### **Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.**

Diagnosis organisasi merupakan tahapan krusial dalam manajemen perubahan karena menjadi dasar bagi perumusan intervensi yang tepat dan berkelanjutan. Tanpa diagnosis yang akurat, perubahan berisiko menjadi reaktif, parsial, dan tidak menyentuh akar permasalahan. Dalam praktik manajerial, banyak program perubahan gagal bukan karena strategi yang buruk, melainkan karena kesalahan dalam mengidentifikasi masalah yang sebenarnya terjadi di dalam organisasi.

Pada saat sekolah SD Negeri Sultan Agung Ponorogo lulus tahun 1973. Tahun 1975 lulus dari SMP Negeri 1 Ponorogo dan tahun 1979 lulus dari SMA Negeri I Ponorogo. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Kimia Institut Teknologi Bandung 1985. Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di prodi Magister Bisnis Administrasi Teknologi Institut Teknologi Bandung lulus tahun 1999, sesuai harapan saya di bidang manajemen serta pendidikan doctoral di prodi Bisnis Administrasi Universitas Padjadjaran lulus tahun 2021. Penulis memiliki kepakaran di bidang strategi korporat dan bisnis, korporat.

Pada tahun 2014 penulis diangkat menjadi Direktur Komersial PT SUCOFINDO (Persero) dibidang jasa yang sangat tergantung pada SDM yang kompeten. Saat ini penulis juga mengelola Yayasan Sosial Abdul Chakim yang bergerak di bidang Pendidikan dan Sosial, Ketua Dewan Pengurus Nasional (DPN) Asosiasi Perguruan Tinggi Manajemen Retail Indonesia (APTMRI), Dewan Pembina Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Asesor LSP Kimia Industri serta menjadi Ketua Bidang Pendidikan di Yayasan Masjid As Sajadah, dosen di Universitas Raharja dan Universitas Padjadjaran. Penulis aktif melakukan penelitian dan juga diterbitkan pada *journal* nasional maupun internasional.

Email Penulis: heruriza11@gmail.com.



# **BAB 5**

## **MERANCANG VISI DAN STRATEGI PERUBAHAN**

---

**Mokhamad Eldon, S.E., M.M. CDMS.**  
Universitas Tulungagung



## Latar Belakang Pentingnya Merancang Visi dan Strategi Perubahan

Perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Perkembangan teknologi, globalisasi pasar, perubahan preferensi konsumen, serta dinamika regulasi menuntut organisasi untuk terus beradaptasi agar mampu mempertahankan keberlangsungan dan meningkatkan daya saingnya. Dalam konteks tersebut, perubahan tidak hanya bersifat reaktif terhadap tekanan lingkungan, tetapi juga harus dirancang secara sistematis dan strategis. Oleh karena itu, organisasi memerlukan arah yang jelas agar proses perubahan dapat berjalan secara terencana dan terkoordinasi.

Salah satu elemen penting dalam proses perubahan organisasi adalah perumusan visi perubahan. Visi perubahan memberikan gambaran mengenai kondisi masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi setelah proses transformasi dilakukan. Menurut pemikiran John P. Kotter, visi yang jelas mampu membantu anggota organisasi memahami tujuan perubahan, mengurangi ketidakpastian, serta menyatukan berbagai upaya individu dan kelompok menuju arah yang sama. Tanpa adanya visi yang jelas, perubahan seringkali berjalan tanpa arah yang terstruktur sehingga berpotensi menimbulkan kebingungan, resistensi, dan kegagalan implementasi.

Selain visi, organisasi juga memerlukan strategi perubahan yang tepat untuk memastikan bahwa proses transformasi dapat dilaksanakan secara efektif. Strategi perubahan berfungsi sebagai kerangka tindakan yang menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen perubahan, strategi yang baik harus mempertimbangkan berbagai aspek organisasi, seperti struktur, budaya, sumber daya manusia, serta kemampuan teknologi. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Kurt Lewin yang menekankan pentingnya proses perubahan yang sistematis melalui tahapan yang terencana.



**Gambar 5.1: Visi Organisasi**

Sumber : <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/contoh-visi-misi-perusahaan>.

Lebih lanjut, perancangan visi dan strategi perubahan juga berperan penting dalam membangun komitmen dan partisipasi anggota organisasi. Ketika visi perubahan dikomunikasikan secara jelas dan strategi pelaksanaannya dirancang secara realistis, karyawan akan lebih mudah memahami urgensi perubahan serta peran mereka dalam proses tersebut. Hal ini dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesiapan organisasi untuk bertransformasi. Dengan demikian, merancang visi dan strategi perubahan bukan hanya merupakan aktivitas perencanaan semata, tetapi juga menjadi fondasi utama bagi keberhasilan implementasi perubahan organisasi secara menyeluruh (El Amri *et al.*, 2021).

### **Konsep Dasar Visi Perubahan**

Konsep dasar visi perubahan merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen perubahan organisasi. Visi perubahan menggambarkan kondisi masa depan yang ingin dicapai organisasi setelah proses transformasi dilakukan. Visi ini berfungsi sebagai gambaran ideal mengenai arah perkembangan organisasi, sehingga menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam memahami

tujuan dan makna dari perubahan yang sedang dilaksanakan. Dalam konteks perubahan organisasi, visi tidak hanya sekadar pernyataan aspiratif, tetapi juga menjadi alat strategis untuk menyatukan persepsi, membangun komitmen, dan mengarahkan tindakan kolektif menuju tujuan yang sama.

Secara konseptual, visi perubahan dapat dipahami sebagai gambaran masa depan yang jelas, inspiratif, dan realistis mengenai kondisi organisasi setelah perubahan berhasil diimplementasikan. Visi tersebut biasanya mencerminkan nilai-nilai inti organisasi, tujuan jangka panjang, serta arah strategis yang ingin dicapai. Menurut pemikiran John P. Kotter, visi perubahan yang efektif mampu membantu organisasi menjelaskan mengapa perubahan perlu dilakukan dan bagaimana perubahan tersebut akan membawa organisasi menuju kondisi yang lebih baik. Dengan demikian, visi perubahan tidak hanya memberikan arah, tetapi juga menjadi sumber motivasi bagi anggota organisasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses transformasi.

Dalam praktiknya, visi perubahan memiliki beberapa karakteristik penting agar dapat berfungsi secara efektif. Pertama, visi harus memiliki kejelasan arah sehingga mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Kedua, visi harus bersifat inspiratif dan mampu memotivasi individu untuk mendukung perubahan. Ketiga, visi harus realistis dan dapat dicapai dengan mempertimbangkan sumber daya serta kemampuan organisasi. Keempat, visi harus cukup fleksibel agar mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan organisasi yang terus berkembang. Karakteristik tersebut penting agar visi tidak hanya menjadi slogan organisasi, tetapi benar-benar dapat menjadi panduan dalam proses perubahan (Cross, 2013).

Selain itu, visi perubahan juga memiliki hubungan yang erat dengan konsep pembelajaran organisasi. Dalam perspektif yang dikemukakan oleh Peter M. Senge, visi bersama (*shared vision*) merupakan salah satu disiplin penting dalam membangun organisasi pembelajar. Visi yang dipahami dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi akan mendorong munculnya komitmen kolektif terhadap perubahan. Ketika individu merasa menjadi bagian dari visi tersebut, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

## Daftar Pustaka

- Cross, S. E. (2013). A Model to Guide Organizational Adaptation. *2013 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference*, 1–11. <https://doi.org/10.1109/ITMC.2013.7352653>.
- El Amri, M. C., Mohammed, M. O., & Bakr, A. M. (2021). Enhancing Financial Inclusion Using Fintech-Based Payment System. In M. M. Billah (Ed.), *Islamic FinTech* (pp. 191–207). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-45827-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-45827-0_11).
- Maximini, D. (2013). Vision Und Strategie. In D. Maximini, *Scrum Einführung In Der Unternehmenspraxis* (pp. 43–47). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-34823-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-34823-5_7).
- McFayden, K. J. (2009). *Strategic Leadership For A Change: Facing Our Losses, Finding Our Future*. Rowman & Littlefield Publishers. <https://doi.org/10.5771/9781566996426>.
- Nahata, M., Kelley, K., McAuley, J., Bennett, M., Carnes, C., Casper, K., Knoell, D., Pruchnicki, M., Schneider, P., & Massaro, A. (2010). Renewing Vision and Strategic Priorities for an Academic Unit. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(1), 13. <https://doi.org/10.5688/aj740113>.
- Pettit, K. L., Balogun, J., & Bennett, M. (2023). Transforming Visions into Actions: Strategic Change As A Future-Making Process. *Organization Studies*, 44(11), 1775–1799. <https://doi.org/10.1177/01708406231171889>.
- Skalik, J. (2016). Strategic Orientation In Change Management and Using It When Designing a Company's Development. *Management*, 20(1), 197–210. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0034>.

## PROFIL PENULIS



### **Mokhamad Eldon, S.E., M.M.**

Riwayat pendidikan yang penulis telah tempuh adalah, pendidikan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tulungagung, kemudian melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri dan saat ini penulis sedang menyelesaikan program S3 Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Selain menekuni bidang Pemasaran *Digital*, dan Konsultan Pemasaran, *Edu Tech*, dan Teknologi Informasi penulis juga aktif menjadi pemateri atau narasumber di beberapa *event* terkait Pemasaran *Digital* Penulis juga menjadi salah satu narasumber Gerakan Nasional Literasi *Digital* (GNLD) Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. Penulis yang memang memiliki *hobby* di bidang teknologi informasi dan memiliki pengalaman di bidang perbankan dan konsultan teknologi informasi lebih dari 7 tahun, sehingga tidak diragukan kepakaran penulis dalam bidang pemasaran dan teknologi informasi khususnya dalam bidang Pemasaran *digital* sesuai dengan fokus bidang akademik yang penulis fokuskan. Penulis sangat *concern* dalam bidang Manajemen Mutu, Pemasaran, dan *digital marketing*, sehingga apabila menginginkan teman diskusi atau sharing keilmuan terkait hal tersebut bisa menghubungi penulis *via personal website* di [www.eldonpersonal.my.id](http://www.eldonpersonal.my.id).



# **BAB 6**

# **KOMUNIKASI DALAM**

# **PERUBAHAN**

---

**Puri Eka Dewi Fortuna, S.Tr.P., M.Sc.**  
Politeknik Negeri Subang



## Pendahuluan

Kegagalan 70% inisiatif perubahan di banyak organisasi sering dihubungkan dengan masalah komunikasi. Penelitian-penelitian terkait menunjukkan bahwa kegagalan perubahan sering kali berakar pada miskomunikasi, miskonsepsi tujuan, atau kurangnya pemahaman bersama tentang perubahan yang diinginkan (Abrantes *et al.*, 2024).

Bukti empiris dari berbagai sektor konsisten menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk meningkatkan resistensi, mengurangi komitmen karyawan, dan memperburuk hasil perubahan (Jiang, 2020; Idow *et al.*, 2021). Oleh karena itu, bab ini menekankan bahwa komunikasi bukan sekadar penyebaran informasi, melainkan proses membangun pemahaman bersama (*shared understanding*) yang melibatkan pendengar, pemangku kepentingan, dan manajer perubahan (Kimura, 2024; Uyan, 2020).

## Pergeseran Paradigma Komunikasi Dalam Perubahan Organisasi

Tradisional "*telling*" (menyebarkan informasi) telah bergeser menuju pola "*selling & consulting*" yang menekankan pemahaman bersama, keterlibatan, dan pembelajaran bersama. Peralihan ini didorong oleh kebutuhan untuk mengurangi resistensi, meningkatkan komitmen, dan membangun kepercayaan melalui dialog terbuka, umpan balik dua arah, serta ko-kreasi makna perubahan (Kimura, 2024; Uyan, 2020). Dimensi penting dalam perubahan paradigma:

### 1. *Selling*

Membentuk ekspektasi bersama dengan pesan yang menekankan manfaat, nilai, dan bukti dukungan kepentingan berbagai pihak (Kimura, 2024).

### 2. *Consulting*

Melibatkan karyawan sebagai mitra dalam mendesain solusi, sehingga pemahaman terhadap ajaran perubahan tumbuh dari dialog berkelanjutan, analisis kebutuhan, dan umpan balik yang bermakna (Abrantes *et al.*, 2024);

### 3. *Implikasi Praktis*

Organisasi perlu memperkuat kapasitas komunikasi terencana, pembentukan narasi perubahan yang konsisten, serta kanal-kanal

komunikasi yang beragam (*multichannel*) untuk mencapai audiens yang berbeda (manajemen puncak, manajer menengah, karyawan garis depan) (Talaja *et al.*, 2023; Voica *et al.*, 2022).

## Landasan Teoritis Komunikasi Perubahan

Komunikasi yang efektif adalah fondasi keberhasilan inisiatif perubahan organisasi. Memahami dimensi psikologis individu, keragaman audiens, dan saluran komunikasi yang tepat adalah kunci untuk memastikan transisi yang mulus dan adopsi yang berkelanjutan. Berikut adalah pengembangan dari tiga kerangka teoritis utama yang membentuk strategi komunikasi perubahan yang holistik.

### 1. Model Transisi Jembatan (*William Bridges*)

Model Bridges membedakan secara fundamental antara *change* (perubahan situasional eksternal) dan *transition* (transisi psikologis internal). *Change* merujuk pada peristiwa permukaan seperti restrukturisasi, implementasi teknologi baru, atau pergantian kebijakan ini adalah aspek teknis yang memerlukan manajemen komunikasi untuk memperjelas tujuan, manfaat, dan rencana aksi (Abrantes *et al.*, 2024). Sementara itu, *transition* adalah proses psikologis mendalam yang dilalui individu untuk beradaptasi dengan situasi baru, dan tanpa mengelola transisi ini, perubahan hanyalah kerangka kosong yang memicu resistensi. Proses transisi terdiri dari tiga fase psikologis yang masing-masing memerlukan pendekatan komunikasi berbeda.

Fase *Ending* ditandai dengan perasaan kehilangan dan penolakan, sehingga komunikasi harus bersifat empatik dengan mengakui kontribusi masa lalu dan menjelaskan secara transparan apa yang berakhir. Fase *Neutral Zone* merupakan masa transisi yang kacau namun penuh peluang kreativitas, sehingga komunikasi perlu memberikan struktur sementara, tujuan jangka pendek, dan mendorong pembelajaran dua arah.

Fase *New Beginning* terjadi ketika individu mulai mengadopsi identitas dan arah baru, sehingga komunikasi harus inspiratif dengan merayakan kemenangan kecil dan memperkuat makna baru (Abrantes *et al.*, 2024). Implementasi praktis model ini

mengharuskan desain komunikasi publik yang selaras dengan fase psikologis, misalnya pengakuan formal atas masa lalu saat *Ending*, forum diskusi terbuka saat *Neutral Zone*, dan perayaan publik saat *New Beginning*.

Dalam praktik *Organizational Change Management* (OCM), model *Bridges* melengkapi kerangka seperti ADKAR dengan menjelaskan "mengapa" di balik setiap langkah *Awareness* dan *Desire* terkait dengan fase *Ending*, *Knowledge*, dan *Ability* terbangun di *Neutral Zone*, sementara *Reinforcement* memantapkan *New Beginning*.

Keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada solusi teknis, tetapi pada bagaimana organisasi membina pemahaman dan penerimaan melalui proses psikologis yang menanamkan harapan, dukungan konsisten, dan pembelajaran berkelanjutan (Errida & Lotfi, 2021; Orabi *et al.*, 2024; Idow *et al.*, 2021).

## 2. Teori Difusi Inovasi (*Everett Rogers*)

Teori Rogers menjelaskan bahwa adopsi inovasi dalam suatu populasi tidak terjadi serentak, melainkan mengikuti kurva distribusi yang mengelompokkan individu berdasarkan kecepatan adopsi: *Innovators*, *Early Adopters*, *Early Majority*, *Late Majority*, dan *Laggards*. Kerangka konseptual ini menegaskan bahwa strategi komunikasi perubahan harus mempertimbangkan karakteristik psikografis masing-masing kelompok, karena setiap kelompok memiliki motivasi, sumber informasi, dan tingkat toleransi risiko yang berbeda dalam menerima ide atau praktik baru.

Penyesuaian pesan per kelompok adopsi menjadi kunci efektivitas komunikasi. *Innovators* merespons pesan teknis tentang kebaruan dan fitur eksklusif. *Early Adopters* sebagai opinion leader memerlukan pesan tentang keunggulan kompetitif dan studi kasus yang menunjukkan efektivitas. *Early Majority* yang pragmatis membutuhkan bukti sosial, kemudahan penggunaan, dan panduan praktis dari rekan sejawat.

*Late Majority* yang skeptis hanya bergerak jika perubahan telah menjadi norma, sehingga pesan perlu menekankan tekanan sosial dan konsekuensi jika tidak berubah. Sementara *Laggards* yang tradisional memerlukan pendekatan

## Daftar Pustaka

- Abdallah, A., Ozbek, M., & Atadero, R. (2023). Transferring Research Innovations In Bridge Inspection Planning To Bridge Inspection Practice: A Qualitative Study. *Infrastructures*, 8(11), 164. <https://doi.org/10.3390/infrastructures8110164>.
- Abrantes, A., Bakenhus, M., & Ferreira, A. (2024). The Support of Internal Communication During Organizational Change Processes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1030–1050. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2023-0222>.
- Clercq, D. (2022). Exposure To Workplace Bullying And Negative Gossip Behaviors: Buffering Roles of Personal And Contextual Resources. *Business Ethics, The Environment & Responsibility*, 31(3), 859–874. <https://doi.org/10.1111/beer.12436>.
- Dawson, S., & Batchelor, A. (2022). Empowering Engineers In A Digital Engineering Transition: Applying Organizational Psychology And Systems Thinking Approaches To Define The Problem And To Develop Recommended Actions. *INCOSE International Symposium*, 32(1), 594–607. <https://doi.org/10.1002/iis2.12951>.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature Review And Case Study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>.
- Fan, Z., & Dawson, P. (2021). Gossip As Evaluative Sensemaking And The Concealment of Confidential Gossip In The Everyday Life of Organizations. *Management Learning*, 53(2), 146–166. <https://doi.org/10.1177/1350507620979366>.
- Horwitz, S. (2023). The Impact of Personal Reputation on Leader Emergence In Autonomous Work Teams: Theoretical Considerations For Future Research. *European Journal of Management Studies*, 28(1), 23–36. <https://doi.org/10.1108/ejms-03-2022-0018>.
- Idow, A., Baya, S., & Muchunku-Mwenda, I. (2021). Employees Perceptions Towards Internal Communication During Organizational Change Management At Multimedia University of

- Kenya. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 11(8), 464–477. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.11.08.2021.p11658>.
- Jiang, X. (2020). How To Lead A Successful University Transformation: The Case of École Polytechnique Fédérale De Lausanne (EPFL). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 792–811. <https://doi.org/10.1177/1741143220953600>.
- Kimura, T. (2024). The Role of Strategic Communication And Sensemaking In Implementing Management Innovation. *Qualitative Research In Organizations and Management: An International Journal*, 19(4), 282–308. <https://doi.org/10.1108/qrom-04-2024-2721>.
- Orabi, T., Alfalayeh, G., Alhyasat, W., Ababne, A., Alkhawaldah, R., & Qteishat, M. (2024). Change Management In Business Organization: A Literature Review. *Human Systems Management*, 43(2), 195–213. <https://doi.org/10.3233/hsm-230031>.
- Sun, T., Schilpzand, P., & Liu, Y. (2022). Workplace Gossip: An Integrative Review of Its Antecedents, Functions, And Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 311–334. <https://doi.org/10.1002/job.2653>.
- Talaja, A., Podrug, D., & Brešković, L. (2023). The Role of Organizational Culture And Employee Satisfaction In Managing Change: The Case From The Hotel Industry. *Tourism In South East Europe*, 409–423. <https://doi.org/10.20867/tosee.07.27>.
- Uyan, U. (2020). Creating A Shared Meaning Towards Organizational Change Initiatives: Yahoo Case Study. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4), 423–442. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.771811>.
- Voica, O., Veith, C., & Isbaita, I. (2022). Aspects of Organizational Communication Influencing The Success of Change. *International Management Conference*, Bucharest, Romania. <https://doi.org/10.24818/imc/2021/05.03>.

## PROFIL PENULIS




### **Puri Eka Dewi Fortuna, S.Tr.P., M.Sc.**

Puri Eka Dewi Fortuna adalah akademisi dan praktisi di bidang sosial ekonomi pertanian. Penulis menyelesaikan pendidikan DIV di bidang Penyuluhan Pertanian di Politeknik Pembangunan Pertanian Yogyakarta Magelang dan meraih gelar Magister di bidang Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan dari Universitas Gadjah Mada. Penulis memiliki pengalaman luas dalam pengelolaan program sosial, ekonomi, dan komunikasi, termasuk bekerja sebagai fasilitator pemberdayaan masyarakat di *Human Initiative*.

Dalam peran tersebut, penulis memegang tanggung jawab atas pelaksanaan program CSR *Danone* Indonesia. Selain itu, penulis memiliki latar belakang profesional di bidang pemasaran *digital* dan riset pasar, dan terlibat dalam riset dan pengembangan di PT. *Naturindo Fresh*. Pengalaman akademiknya mencakup posisi sebagai instruktur mata kuliah di Polbangtan Yogyakarta Magelang dan kini aktif mengajar mata kuliah di bidang sosial dan ekonomi di Politeknik Negeri Subang.

Email Penulis: [puri.fortuna@polsub.ac.id](mailto:puri.fortuna@polsub.ac.id).



**BAB 7**  
**MENGELOLA**  
**PENOLAKAN TERHADAP**  
**PERUBAHAN**

---

**Sugeng Susanto, S.E., M.M.**  
Universitas Raharja



## Pendahuluan

Perubahan merupakan suatu hal yang tidak terhindarkan dalam setiap organisasi, baik itu organisasi bisnis, pemerintahan, maupun lembaga pendidikan. Namun, sering kali perubahan tersebut dihadapi dengan penolakan dari individu atau kelompok dalam organisasi. Penolakan terhadap perubahan ini dapat menghambat proses transformasi yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Menurut jurnal "*revisiting resistance to change and how to manage it*" (2022), penolakan terhadap perubahan bukan hanya sekadar reaksi emosional, tetapi juga mencerminkan berbagai faktor yang lebih dalam, termasuk ketidakpastian dan ketakutan akan kehilangan status quo. Oleh karena itu, memahami penolakan terhadap perubahan adalah langkah awal yang krusial bagi manajer untuk mengelola dan meminimalisir dampak negatif dari resistensi tersebut.

Pentingnya untuk mengeksplorasi teori dan konsep yang mendasari penolakan terhadap perubahan. Hal ini tidak hanya akan memberikan wawasan tentang sifat dan karakteristik penolakan, tetapi juga membantu mengidentifikasi penyebab-penyebab yang mendasarinya. Dengan pemahaman yang mendalam, manajer dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mengatasi penolakan dan memfasilitasi penerimaan terhadap perubahan yang diusulkan. Penelitian yang dilakukan oleh Darcy & Roy Press dalam Jurnal "*A Comprehensive Literature Review on the Factors Influencing Resistance*" (2023) memberikan gambaran yang komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi dalam suatu organisasi.

## Teori dan Konseptual Penolakan Perubahan

Penolakan terhadap perubahan dapat dipahami melalui berbagai teori yang telah dikembangkan dalam bidang manajemen dan psikologi. Salah satu teori yang paling dikenal adalah teori perubahan Kurt Lewin, yang mengemukakan bahwa perubahan melalui tiga tahap: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Pada tahap *unfreezing*, individu atau kelompok mulai menyadari perlunya perubahan, tetapi sering kali mengalami penolakan karena ketidakpastian yang menyertainya.

Hal ini sejalan dengan temuan dalam Jurnal "*Revisiting resistance to change and how to manage it*" (2022), yang menunjukkan bahwa

ketidakpastian adalah salah satu faktor utama yang menyebabkan individu menolak perubahan. Karakteristik penolakan terhadap perubahan juga dapat bervariasi, tergantung pada konteks dan individu yang terlibat. Misalnya, penolakan dapat bersifat aktif, seperti demonstrasi atau protes, atau pasif, seperti ketidakpedulian atau kurangnya keterlibatan dalam proses perubahan.

Penelitian menunjukkan bahwa individu yang merasa terancam oleh perubahan cenderung menunjukkan reaksi penolakan yang lebih kuat. Dalam konteks organisasi, hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan moral karyawan, yang pada gilirannya berdampak negatif pada kinerja keseluruhan organisasi (Darcy & Roy Press, 2023).

### **1. Sifat dan Karakteristik Penolakan**

Sifat penolakan terhadap perubahan sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap perubahan itu sendiri. Menurut Jurnal *"Revisiting resistance to change and how to manage it"* (2022), salah satu karakteristik utama dari penolakan adalah bahwa ia sering kali bersifat emosional. Banyak individu merasa cemas atau takut akan ketidakpastian yang dibawa oleh perubahan, yang dapat mengarah pada penolakan.

Contohnya, ketika sebuah perusahaan mengimplementasikan sistem teknologi baru, karyawan yang tidak terbiasa dengan teknologi tersebut mungkin merasa terancam akan kehilangan pekerjaan mereka, sehingga mereka menunjukkan penolakan. Selain itu, penolakan juga dapat muncul sebagai hasil dari pengalaman masa lalu. Jika individu pernah mengalami perubahan yang tidak berhasil atau membawa dampak negatif, mereka cenderung lebih skeptis dan menolak perubahan di masa depan.

Hal ini sejalan dengan konsep *"historical resistance"* yang dijelaskan dalam literatur manajemen, di mana pengalaman negatif sebelumnya dapat membentuk sikap dan perilaku terhadap perubahan yang akan datang (Darcy & Roy Press, 2023).



**Gambar 7.1: Sifat dan Karakteristik Penolakan**

Sumber: Cameron, E., & Green, M. 2020.

## Daftar Pustaka

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2021). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*. New York: Routledge.
- Beer, M., et al. (2019). *Leading Change In Complex Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management (5th ed.)*. London: Kogan Page.
- Darcy, A., & Roy Press. (2023). *A Comprehensive Literature Review On The Factors Influencing Resistance: Critically Unveiling Resistance*.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2020). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prosci (2022). *ADKAR: A Model for Change In Business, Government and Our Community (3rd ed.)*. Loveland: Prosci Learning Center Publications.

## PROFIL PENULIS



### **Sugeng Susanto, S.E., M.M.**

Ketertarikan penulis menulis buku terhadap ilmu ekonomi dimulai pada tahun 2022 dengan menulis buku Filsafat Ilmu Akuntansi dan Riset Akuntansi. Sugeng Susanto S.E., M.M. Lulus S1 Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka dan penulis melanjutkan pendidikan Program Studi Magister Manajemen S2 di Fakultas Ekonomi (FEB) Universitas Esa Unggul Jakarta pada tahun 2018. Penulis memiliki keahlian dibidang Manajemen dan Teknik Industri.

Penulis aktif dalam kegiatan penelitian dan konsultasi pada perusahaan perusahaan yang melakukan perbaikan manajemen strategi di Jawa Tengah dan Jakarta, serta aktif dalam konsultasi pembuatan Raperwal Kota Tangerang Selatan, konsultasi Dinas Perhubungan dan Konsultasi Ekonomi Kreatif di Kota Tangerang Selatan. Beberapa proyek yang dilakukan sebagai tenaga profesional antara lain di *Lighting Industries* dan *Smart home systems* di Kantor Pemerintahan IKN, Bandara VIP dan beberapa proyek strategis Nasional.

Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai Dosen Program Studi Kewirausahaan pada Universitas Raharja Tangerang dengan mengampu mata kuliah antara lain *e-commerce*, Inovasi dan kewirausahaan, Pengantar Rekayasa dan *Design*, *Bisnis Digital* dan Intelegensi Bisnis dan Perancangan Sistem dan Model Bisnis. Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [sugeng.susanto@raharja.info](mailto:sugeng.susanto@raharja.info).



# **BAB 8**

## **BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN**

---

**Ir. Maudhy Satyadharma, S.T., M.T.**  
Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara



## Pendahuluan

Budaya organisasi berperan sebagai “sistem makna bersama” yang menjadi pedoman tidak tertulis dalam menentukan bagaimana perubahan diterima, ditolak, atau dijalankan (Sukmara, 2023; Amel *et al.*, 2024). Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang telah mengakar akan mempengaruhi tingkat kesiapan individu maupun kelompok dalam menghadapi transformasi (Pudjiarti, 2023; Gaus *et al.*, 2025). Jika budaya organisasi menekankan keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan, maka proses perubahan cenderung lebih mudah diterima karena anggota organisasi merasa dilibatkan dan dihargai (Nugroho, 2024).

Sebaliknya, budaya yang hierarkis kaku, minim komunikasi, serta cenderung menyalahkan akan memunculkan resistensi, ketakutan, dan penurunan kinerja selama masa transisi (Dwiatmadja, 2024). Dalam konteks sektor publik, budaya organisasi yang berorientasi pelayanan dan integritas akan memperkuat keberhasilan reformasi birokrasi, digitalisasi layanan, serta peningkatan akuntabilitas (Mozin *et al.*, 2025; Sendika and Frinaldi, 2025). Perubahan prosedur dan sistem kerja tidak hanya dipahami sebagai tuntutan administratif, tetapi sebagai bagian dari komitmen moral kepada masyarakat. Di sektor swasta, budaya inovatif dan berani mengambil risiko terukur mendorong organisasi lebih lincah beradaptasi dengan disrupsi teknologi dan dinamika pasar (Amang, Paerah *and* Lasabuda, 2025; Anas *et al.*, 2025).

Dengan demikian, manajemen perubahan tidak cukup hanya berfokus pada struktur, strategi, atau teknologi, tetapi juga harus menyentuh aspek budaya melalui kepemimpinan transformasional, komunikasi yang konsisten, serta penguatan nilai-nilai organisasi. Integrasi antara budaya yang sehat dan strategi perubahan yang terencana menjadi kunci terciptanya organisasi yang tangguh dan berdaya saing jangka panjang.

## Konsep Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas kolektif, tetapi juga sebagai mekanisme pengendali perilaku yang bekerja

secara halus melalui kebiasaan sehari-hari (Selfiana *et al.*, 2025). Nilai yang dianut bersama membentuk persepsi tentang apa yang dianggap benar, penting, dan layak diperjuangkan dalam lingkungan kerja.

Dalam organisasi publik, misalnya, budaya yang menekankan integritas dan pelayanan publik akan mendorong aparaturnya untuk lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan, menghindari konflik kepentingan, serta mengutamakan kepentingan masyarakat dibanding kepentingan pribadi atau kelompok. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah atau tidak konsisten, maka standar perilaku menjadi kabur dan membuka peluang terjadinya penyimpangan (Soares, 2025). Pada organisasi swasta, budaya yang berorientasi pada kinerja dan inovasi berperan sebagai pendorong utama produktivitas (Setiawati, 2024).

Karyawan terdorong untuk mencapai target, menghasilkan ide baru, serta bekerja lebih efisien karena lingkungan organisasi memberikan penghargaan terhadap prestasi (Cahyati *and* Adelia, 2024; Yusuf, Nufus *and* Rahmah, 2025). Budaya seperti ini juga menciptakan iklim kompetisi yang sehat, selama tetap diimbangi dengan nilai kolaborasi dan saling menghargai. Tanpa keseimbangan tersebut, tekanan kinerja justru dapat memicu stres kerja, konflik internal, dan menurunnya loyalitas pegawai (Safi'uddin *et al.*, 2025). Budaya organisasi juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan (Darmawan, 2022). Pemimpin bukan hanya pengambil keputusan strategis, tetapi juga teladan nilai-nilai organisasi (Nabawi *and* Malusu, 2025). Perilaku pimpinan sehari-hari cara berkomunikasi, menyelesaikan konflik, serta memberikan penghargaan atau sanksi akan ditiru oleh anggota organisasi (Abdullah, 2025). Oleh karena itu, konsistensi antara nilai yang diklaim organisasi dan tindakan nyata pimpinan menjadi faktor kunci dalam membangun budaya yang kredibel.

Selain itu, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk respons terhadap perubahan (Sollu *and* Anggiani, 2024; Nufuz *et al.*, 2025). Organisasi dengan budaya pembelajaran akan melihat kesalahan sebagai peluang perbaikan, bukan semata-mata kegagalan (Kosasih, 2022). Hal ini mendorong munculnya inovasi dan keberanian mencoba pendekatan baru (Sjachrawy, Thasman, *et al.*,

2025). Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya latar belakang pasif, tetapi aset strategis yang menentukan arah perkembangan organisasi, kualitas kinerja, serta keberlanjutan institusi dalam jangka panjang.

### **Unsur-Unsur Budaya Organisasi**

Unsur-unsur budaya organisasi tersebut pada dasarnya berfungsi sebagai media penyampai makna yang memperkuat identitas dan arah organisasi (Ginting, 2023; Sukaesih and Yantos, 2024). Nilai inti menjadi fondasi utama karena di sanalah organisasi menegaskan apa yang dianggap paling penting, misalnya integritas, profesionalisme, pelayanan, atau inovasi.

Nilai ini kemudian diterjemahkan ke dalam norma perilaku, yaitu aturan tidak tertulis mengenai bagaimana anggota organisasi seharusnya bertindak dalam situasi sehari-hari. Norma ini terlihat dari cara pegawai berkomunikasi, menyelesaikan tugas, menyikapi atasan, maupun menghadapi konflik internal (Duha, 2018). Simbol organisasi memiliki peran penting dalam memperkuat budaya karena bersifat visual dan mudah dikenali (Muhammad, 2021).



**Gambar 8.1: Seragam Dinas Pada Upacara Harhubnas 2026**

Sumber: Dishub Sultra, 2026.

## Daftar Pustaka

- Abdullah, R. (2025). *Rahasia Kepemimpinan Dalam Mengelola Perilaku Organisasi*. PT Kimhsafi Alung Cipta.
- Aisha, N., Mahilan, A. and Saefullah, A. (2025). Transformasi Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Bisnis: Strategi Adaptasi di Era Ekonomi Digital, *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence And Digital Business*, 4(3), pp. 6196–6204. Available at: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2911>.
- Aliyah, A.I. (2025). Kepemimpinan Dalam Organisasi, *AL MIDAD: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Studi Keislaman*, 2(1), pp. 73–82. Available at: <https://ejournal.staidhtulungagung.ac.id/index.php/almidad/article/view/114>.
- Amang, B., Paerah, A. And Lasabuda, T.E.P. (2025). *Manajemen Organisasi Modern Teori dan Praktik Dalam Dinamika Pasar Global*. TOHAR MEDIA.
- Amel, E.L. et al. (2024). Organizational Culture, in *Fostering Sustainability In Higher Education: Leveraging Human Behavior In Organizations*. Springer International Publishing, pp. 15–33.
- Amin, A.J. et al. (2024). Manajemen Perubahan: Pendekatan Dalam Perubahan Dan Resistensi Atas Perubahan, *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 4(2), pp. 276–282. Available at: <https://jurnal.desantapublisher.com/index.php/desanta/article/view/295>.
- Anas, M. et al. (2025). *Manajemen Kreatif: Seni Mengelola Organisasi Berdaya Saing dan Kompeten Menuju Tantangan Era Society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Andika, B. et al. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin dan Etika Kerja Karyawan, *Liberosis: Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling*, 14(2), pp. 141–150. Available at: <https://cibangsa.com/index.php/liberosis/article/view/4062>.
- Angelene, A.L., Lituhayu, D. And Rostyaningsih, D. (2024). Budaya Organisasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten

- Rembang, *Journal of Public Policy And Management Review*, 13(4), pp. 79–102. Available at: <https://doi.org/10.14710/jppmr.v13i4.47414>.
- Annisak, W. *et al.* (2025). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Pada Instansi Pemerintah Daerah*. Fahmi Karya.
- Anwar, D.D. (2020). *Internalisasi Budaya Organisasi Ethica Fashion And Friends Bandung Pada Kegiatan Morning of Spirit*. Universitas Komputer Indonesia.
- Anwar, R. *et al.* (2024). Pengaruh Sistem Penghargaan Berbasis Tim Terhadap Kolaborasi dan Inovasi di Tempat Kerja, *Management, Economics, Trade, And Accounting Journal (META-JOURNAL)*, 1(5), pp. 173–182. Available at: <https://abadiinstitute.org/index.php/META/article/view/271>.
- Apriyanto, A., Putra, B.P.P. And Purwita, A.W. (2025). *Transformasi Ekosistem Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Asriyati *et al.* (2025). Pembekalan Nilai-Nilai ASN Berakhlak dan Etika Birokrasi Bagi Pegawai P3K UPTD Sarprashub LLAJ Wilayah Daratan Dishub Sulawesi Tenggara, *Rakat: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), pp. 1–9. Available at: <https://batuahjurnal.my.id/index.php/rjpkm/article/view/80>.
- Baskoro, S.E. *et al.* (2025). *Perilaku dan Budaya Organisasi: Konsep dan Aplikasinya Dalam Optimalisasi Kinerja Perusahaan*. Star Digital Publishing.
- Cahyati, I.K. and Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja, *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), p. 14. Available at: <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>.
- Cahyati, W. *et al.* (2020). Penggunaan Media Dalam Komunikasi Publik Juru Bicara Pemerintah Republik Indonesia Khusus COVID-19 dalam Penyampaian Pesan kepada Masyarakat Indonesia, *Buana Komunikasi (Jurnal Penelitian dan Studi Ilmu Komunikasi)*, 1(2), pp. 80–91.
- Choirunnisa, L. *et al.* (2023). Peran Sistem Pemerintah Berbasis

- Elektronik (SPBE) Dalam Meningkatkan Aksesibilitas Pelayanan Publik di Indonesia, *Sosio Yustisia: Jurnal Hukum dan Perubahan Sosial*, 3(1), pp. 71–95. Available at: <https://doi.org/10.15642/sosyus.v3i1.401>.
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat, *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), pp. 260–266. Available at: <https://doi.org/10.47065/tin.v3i7.4121>.
- Devi, S. and Putri, T.N. (2025). Strategi Menciptakan Budaya dan Iklim Organisasi yang Positif, *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 2(1), pp. 315–321. Available at: <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/868>.
- Dewi, Y.S. (2025). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai Pilar Good Governance: Refleksi Tata Kelola Pemerintah Daerah, *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 23(1), pp. 53–63. Available at: <https://doi.org/10.46730/jiana.v23i1.8247>.
- Duha, T. (2018). *Perilaku Organisasi*. Deepublish.
- Dwiatmadja, C. (2024). *Budaya Organisasi*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. UGM Press.
- Edward, A.V., Adnan, M.F. And Khaidir, A. (2024). New Public Manajemen: Studi Kasus Penerapan New Public Manajemen dalam Organisasi Publik di Indonesia, *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(2), pp. 54–62. Available at: <https://doi.org/10.61579/future.v2i2.97>.
- Efendi, T. And Frinaldi, A. (2024). Inovasi Sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Organisasi Sektor Publik, *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific And Advanced*, 2(4), pp. 630–639. Available at: <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>.
- Firdaus, M.A.A. And Kuswinarno, M. (2024). Strategi Inovatif Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Di Era Digital, *Jurnal Media Akademik (JMA)*,

- 2(11). Available at: <https://doi.org/10.62281/v2i11.1033>.
- Gaus, N. *et al.* (2025). *Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Menghadapi Transformasi, Tantangan, dan Inovasi Dalam Era Globalisasi*. Deepublish.
- Ghozi, A.A. And Shodiq, J. (2025). Core Value Berakhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Nilai-Nilai Budaya Kerja dalam Pelayanan Publik, *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 6(1), pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/10.53800/kvht8708>.
- Ginting, S. (2023). *Membangun Budaya Organisasi Membentuk Karakter Tangguh*. Ideas Publishing.
- Gustiawan, D. (2024). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Al Hairri, M.R. (2025). Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Lembaga Pendidikan, *Tarbiyatul Ilmu: Jurnal Kajian Pendidikan*, 2(12), pp. 596–604. Available at: <https://languar.net/index.php/TARBIYATULILMU/article/view/458>.
- Hanifah, Z. And Frinaldi, A. (2025). Inovasi Budaya Organisasi di Sektor Publik: Strategi Adaptasi Terhadap Disrupsi Digital, *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), pp. 296–305. Available at: <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5377>.
- Haris, A. *et al.* (2025). *Creative Behavior dan Budaya Organisasi Inovatif*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Hasina, H. and Satyadharma, M. (2023). Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi: Studi Pada DPD Pemuda Panca Marga Provinsi Sulawesi Tenggara, *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 3(1), pp. 25–34. Available at: <https://doi.org/10.57250/ajsh.v3i1.175>.
- Hasminiar, H. *et al.* (2024). Inovasi Dalam Model Bisnis Distribusi: Tantangan dan Peluang di Era Digital, *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), pp. 867–880. Available at: <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.4536>.
- Henriyani, E. (2018). Pemimpin dan Budaya Organisasi di era

- Perubahan, *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(2), pp. 61–71. Available at: <https://doi.org/10.25147/moderat.v4i2.1487>.
- Islam, F., Fahlevvi, M.R. And Karno, K. (2025). Transformasi Digital Dalam Penyelenggaraan Layanan Publik di era 4.0, *Kohesi: Jurnal Sains dan Teknologi*, 9(2), pp. 41–50. Available at: <https://doi.org/10.2238/brwvx038>.
- Kosasih, A. (2022). *Budaya Organisasi: Tantangan Meningkatkan Kinerja Individu di Era Kompetisi*. Indigo Media.
- Kurniawan, A. (2025). *Kepemimpinan dan Komunikasi Bisnis*. Tujuh Pustaka Penerbit.
- Kustarto, I., Mustofah, A. And Pramudiana, I.D. (2025). Responsivitas Pelayanan Publik Oleh Kepolisian Resort Mojokerto Dalam Menangani Pengaduan Masyarakat, *WISSEN: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 3(3), pp. 195–214. Available at: <https://doi.org/10.62383/wissen.v3i3.1053>.
- Lase, D. et al. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi Untuk Manajemen Organisasi, *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), pp. 21–45. Available at: <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>.
- Lerian, N.A. And Astuti, D. (2025). Strategi Manajemen Inovasi Dalam Mempertahankan Daya Saing di Pasar Global, *Journal of Business Economics And Management*, 1(3), pp. 230–234. Available at: <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem/article/view/174>.
- Lestari, C. et al. (2024). *Budaya Organisasi di Era Digital*. Fahmi Karya.
- Lisbet, Z.T. et al. (2024). *Friendly Leadership: Membangun Koneksi dan Kolaborasi di Tempat Kerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Luange, J. (2023). Studi Tentang Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Menciptakan Budaya Inovasi, *IQRA: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 2(2). Available at: <http://jurnal.iai-assiddiq.ac.id/index.php/iqra/article/view/54>.
- Lumbanraja, V. et al. (2025). *Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik di Indonesia: Konsep, Perkembangan, Prinsip dan*

*Peran. Star Digital Publishing.*

- Maharani, E.S. *et al.* (2024). Strategi Pemerintah Kota Malang dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Analisis Kritis dan Prospek Perbaikan, *Idarotuna: Journal of Administrative Science*, 5(1), pp. 71–84. Available at: <https://doi.org/10.54471/idarotuna.v5i1.90>.
- Mariyanto, J. (2025). Krisis Global dan Implikasinya bagi Pertanian Indonesia: Perubahan Iklim, Konflik Geopolitik, dan Spekulasi Pasar, *Jurnal Perencanaan Pembangunan Pertanian*, 2(1), pp. 22–43. Available at: <https://epublikasi.pertanian.go.id/berkala/index.php/jp3/article/view/4056>.
- Mas'Ud, A.I. *et al.* (2025). Dampak Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), pp. 606–611. Available at: <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.397>.
- Moeins, I.H.A. *et al.* (2024). *Manajemen Perubahan*. Takaza Innovatix Labs.
- Mozin, S.Y. *et al.* (2025). Program Strategis Reformasi Birokrasi sebagai Upaya Transformasi Tata Kelola Pemerintahan di Indonesia, *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), pp. 7058–7066. Available at: <https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9250>.
- Muhammad, B.I. (2021). Makna Rebranding Logo Baru Kementerian BUMN Republik Indonesia, *Jurnal Pewarta Indonesia*, 3(1), pp. 19–31. Available at: <https://doi.org/10.25008/jpi.v3i1.53>.
- Muktamar, A. (2025). *Psikologi Kepemimpinan*. Dira Media Kreasindo.
- Munawaroh, K. And Sari, V.K. (2025). Pengaruh Tekanan Lingkungan Eksternal Terhadap Perilaku Organisasi Sektor Publik: Studi pada Kelurahan Jepara, Kecamatan Way Jepara, Lampung Timur, *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal*, 4(3), pp. 505–511. Available at: <https://doi.org/10.52423/pamarenda.v4i3.89>.
- Musadad, M., Hayadi, H. And Yusuf, F.A. (2024). Perubahan Organisasi:

- Mengatasi Resistensi Atas Perubahan, *MANTRA (Jurnal Manajemen Strategis)*, 1(2), pp. 96–103. Available at: <https://jurnal.desantapublisher.com/index.php/mantra/article/view/245>.
- Nabawi, M.B. And Malusu, S.M. (2025). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan Organisasi, *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 2(4), pp. 629–634. Available at: <https://doi.org/10.61722/jmia.v2i4.5728>.
- Ndruru, S. et al. (2025). Peran Kepemimpinan Dalam Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli, *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 2(1), pp. 11–21. Available at: <https://doi.org/10.62138/management.v2i1.114>.
- Nor, T. and Aslamiah, A. (2025). Strategi Kepemimpinan Visioner dalam Implementasi Visi dan Misi Berbasis Kearifan Lokal, *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(1), pp. 126–138. Available at: <https://doi.org/10.51878/cendekia.v5i1.4155>.
- Nufaisa, N. And Aristantia, S.E. (2025). *Etika Profesi dan Tata Kelola Korporasi*. Tren Digital Publishing.
- Nufuz, D.A. et al. (2025). Strategi Efektif Dalam Manajemen Perubahan: Membangun Ketahanan Organisasi di Era Digital, *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), pp. 540–547. Available at: <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i6.388>.
- Nugroho, I.I. and Anwar, Z. (2024) *Sumber Daya Manusia dan Organisasi: Membangun Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia Unggul*. Deepublish.
- Nugroho, R. (2024). Budaya Organisasi Yang Mendorong Inovasi Kerja, *Jurnal Cahaya Mandalika*, 5(2), pp. 882–893. Available at: <https://doi.org/10.36312/jcm.v5i2.3200>.
- Nurdin, N.L. And Dewi, L.A.P. (2025). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan di Desa Cintakarya Kecamatan Sindangkerta, *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(4), pp. 81–92. Available at:

<https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/10193/8233>.

- Nuryana, M.L., Ibrahim, T. And Arifudin, O. (2024). Implementasi dan Transformasi Sistem Informasi Manajemen di Era Digital, *Jurnal Tahsinia*, 5(9), pp. 1325–1337. Available at: <https://doi.org/10.57171/jt.v5i9.614>.
- Prabowo, A. et al. (2025). *Manajemen Pemasaran (Strategi Pemasaran Era Digital: Menguasai Tren dan Teknologi Sebagai Konsep Baru Meningkatkan Penjualan)*. Serasi Media Teknologi.
- Pratama, R.A. And Kuswinarno, M. (2024). Peran Pelatihan Dalam Pengembangan SDM: Menciptakan Budaya Belajar di Tempat Kerja, *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11). Available at: <https://doi.org/10.62281/v2i11.931>.
- Pudjiarti, E.S. (2023). *Transformasi Organisasi: Membangun Kultur Pembelajaran Untuk Menghadapi Tantangan Masa Kini*. Badan Penerbit STIEPARI Press.
- Pulungan, Z. (2025). Strategi Penguatan Implementasi Nilai-Nilai ASN Pada Aktualisasi Pelatihan Dasar, *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 10(1), pp. 227–236. Available at: <https://doi.org/10.56971/jwi.v10i1.351>.
- Putra, M.A. et al. (2025) *Buku Ajar Pengembangan Organisasi*. Serasi Media Teknologi.
- Radiman, R., Wahyuni, S.F. And Lestari, S.P. (2024). Nilai-Nilai Individu dan Remunerasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Pendidikan Tinggi: Peran Mediasi Motivasi Kerja, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 25(2), pp. 106–121. Available at: <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/21476>.
- Raharjo, S.B. (2025). *AGILE: Adaptasi Cepat, Sukses Berlipat Cara Cerdas Menghadapi Perubahan*. Detak Pustaka.
- Rahmadany, A.F. (2024). Transformasi Digital Pengelolaan Keuangan Daerah Dalam Mewujudkan Agile Government Pada Reformasi Birokrasi 4.0, *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*,

- 16(2), pp. 195–209. Available at:  
<https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4809>.
- Ramadhani, N.P. And Deka, C.F. (2023). Dampak Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Dalam Pengambilan Keputusan Team Work, *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(11), pp. 5151–5160. Available at:  
<https://doi.org/10.31604/jips.v10i11.2023.5151-5160>.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), pp. 213–223. Available at:  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291>.
- Riyadi, S. (2022). *Peran Motivasi Kerja, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*. Jejak Pustaka.
- Rofiyana, M. et al. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Adaptif di Era Digital Dalam Usaha Membangun Budaya Positif Untuk Tim yang Tangguh, *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(5), pp. 476–483. Available at:  
<https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.13998>.
- Rosidah, I. et al. (2023). Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Pencegahan Fraud di Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kantor Kec. Ciwidey), *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi: EMBA*, 2(1), pp. 137–156. Available at:  
<https://doi.org/10.59820/emba.v2i1.110>.
- Rozek, A. (2025). Makna Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Tanggung Jawab Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, pp. 173–184. Available at:  
<https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED/article/view/293>.
- Saba, U.U. (2024). Membangun Budaya Organisasi Pada Pembelajaran di Sekolah, *JME Jurnal Management Education*, 2(02), pp. 64–70. Available at:  
<https://journal.sabajayapublisher.com/index.php/jme/article/view/356>.

- Safi'uddin, S. *et al.* (2025). Literatur Review Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(04). Available at: <https://ojs.smkmerahputih.com/index.php/jimu/article/view/1471>.
- Saleh, A. (2020). Karakter dan Nilai-Nilai Kepemimpinan Pamongpraja untuk Sinergitas Organisasi dan Pelayanan Publik di Kota Makassar, *Jurnal Pallangga Praja (JPP)*, pp. 17–41. Available at: <https://doi.org/10.33701/jpp.v2i1.1641>.
- Salju, S. (2023). Peran Motivasi dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan, *AkMen Jurnal Ilmiah*, 20(1), pp. 94–103. Available at: <https://doi.org/10.37476/akmen.v20i1.3834>.
- Salsabila, E.N., Putri, N.F.R. And Wildan, M.A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia, *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), pp. 727–739. Available at: <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6392>.
- Saputra, U.N. (2025). *Transformasi Budaya Organisasi Birokrasi dan Budaya Kerja ASN dari Budaya Power Menuju Budaya Profesional dari Budaya Priyayi Menuju Budaya Melayani*. Deepublish.
- Sekarini, J.W. *et al.* (2025). Strategi Pengelolaan Keuangan Untuk Menghadapi Ketidakpastian Global, *Prosiding Seminar Nasional Hukum, Bisnis, Sains dan Teknologi*, 5(1), pp. 1028–1037. Available at: <https://ojs.udb.ac.id/HUBISINTEK/article/view/4571>.
- Selfiana, S. *et al.* (2025). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sendika, M. and Frinaldi, A. (2025). Transformasi Budaya Organisasi di Sektor Publik: Inovasi Menuju Pelayanan Publik yang Lebih Responsif, *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), pp. 371–380. Available at: <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5376>.
- Setiawati, I.R. *et al.* (2025). Analisis Framing Terkait Kebijakan Inovasi Daerah di Provinsi Sulawesi Tenggara, *Jurnal Humaniora dan Sosial Sains*, 2(3), pp. 414–421. Available at:

<https://humaniorasains.id/jhss/article/view/162>.

Setiawati, L. (2024). *Strategi Membangun Kinerja Unggul Universitas Swasta: Peran Tata Kelola, Orientasi Layanan dan Kepemimpinan Strategik*. Mega Press Nusantara.

Sinaga, C.S. *et al.* (2025). Dinamika Pengembangan Kapasitas Organisasi Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi, *EDU SOCIATA (Jurnal Pendidikan Sosiologi)*, 8(1), pp. 58–67. Available at: <https://doi.org/10.33627/es.v8i1.3258>.

Sjachrawy, L.O.M.I., Hasmawati, *et al.* (2025). Pahlawanku Teladanku: Internalisasi Nilai Kepahlawanan Dalam Peningkatan Layanan Publik di Indonesia, *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(04). Available at: <https://doi.org/10.70294/jimu.v3i04.1554>.

Sjachrawy, L.O.M.I., Thasman, T., *et al.* (2025). Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur tentang Reformasi dan Akuntabilitas Pemerintahan, *Parabela: Jurnal Ilmu Pemerintahan & Politik Lokal*, 5(1), pp. 37–52. Available at: <https://doi.org/10.51454/z7ysp660>.

Soares, E.M.P. (2025). *Etika Pemerintahan Daerah Jalan Menuju Pelayanan Publik Yang Berkeadaban*. CV. Intelektual Manifes Media.

Sollu, S. and Anggiani, S. (2024). Peran Budaya Organisasi Dalam Membentuk Perilaku Organisasi Di Kepolisian: Studi Pada Polda Metro Jaya, *VALUE*, 5(2), pp. 202–214. Available at: <https://doi.org/10.36490/value.v5i2.1473>.

Sudiarditha, I.K.R. *et al.* (2025). Manajemen Perubahan dan Transformasi Organisasi: Dari Kesiapan SDM Hingga Penguatan Budaya Baru, *Repository Global Aksara Pers*, 5(1). Available at: <https://jurnal.globalaksarapers.com/index.php/repository/article/view/208>.

Sukaesih, A. And Yantos, Y. (2024). Pembentukan Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Dalam Mencapai Tujuan Organisasi, *Al-Manar Journal of Public Administration and Management*, 1(1), pp. 26–34. Available at: <https://journal.al-manarpublisher.com/index.php/AJPAM/article/view/41>.

- Sukmara, A.R. (2023). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Sulistyowati, R. et al. (2025). *Transformasi Digital dan Inovasi Dalam Bisnis Manajemen*. Penerbit Tahta Media.
- Sumartono, S. (2025). *Manajemen Komunikasi Krisis*. Alinea Indonesia.
- Sunaini, W. And Satyadharma, M. (2025). Manajemen Talenta dan Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara: Suatu Kajian Literatur pada Sektor Publik Indonesia, *Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(2), pp. 80–90. Available at: <https://scriptaintelektual.com/scripta-economica/user/setLocale/id?source=%2Fscripta-economica%2Farticle%2Fview%2F69>.
- Sunaryono, S. et al. (2025). *The Art of Management: Menciptakan Organisasi yang Adaptif dan Inovatif*. Yogyakarta-Indonesia: PT. Star Digital Publishing.
- Susilo, P. et al. (2025). *The Art Management*. Penerbit Minhaj Pustaka Indonesia.
- Tadius, T. et al. (2025). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Trihandayani, E. (2025). *Perilaku Positif: Membangun Tim dan Strategi yang Unggul*. Mega Press Nusantara.
- Wahyudi, A. et al. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia, *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), pp. 99–111. Available at: <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>.
- Wardana, R.I. And Frinaldi, A. (2024). Budaya Inovasi di Sektor Publik: Strategi, Implementasi, dan Dampaknya Pada Kinerja Organisasi, *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific And Advanced*, 2(4), pp. 620–629. Available at: <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.270>.
- Widiawati, W. (2025). Rencana Aksi Implementasi Perubahan Dalam Perusahaan, *Journal of Business Economics And Management*, 1(4), pp. 1288–1293. Available at:

<https://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem/article/view/490>.

Yanti, N. *et al.* (2024). Tantangan Masa Depan: Adaptasi Anatomi Organisasi di Era Digital, *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*, 2(1), pp. 6–12. Available at: <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jtpp/article/view/208>.

Yolanda, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan, *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), pp. 97–111. Available at: <https://doi.org/10.36490/jmdb.v2i3.1110>.

Yusriadi, Y. And Syahsudarmi, S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten/Kota di Provinsi Riau, *Jurnal Daya Saing*, 11(2), pp. 370–378. Available at: <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v11i2.2103>.

Yusuf, S.I.A., Nufus, S.H. And Rahmah, S.M. (2025). Membentuk Sumber Daya Manusia Unggul Melalui Motivasi Berprestasi, *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial dan Hukum*, 3(6), pp. 11343–11355. Available at: <https://doi.org/10.61104/alz.v3i6.2935>.


Zein, H.H.M. And Septiani, S. (2024). *Digitalisasi Pemerintahan Daerah: Katalis Untuk Integrasi dan Optimasi Good Governance*. Sada Kurnia Pustaka.

## PROFIL PENULIS



### **Ir. Maudhy Satyadharna, S.T., M.T.**

Penulis lahir di Surabaya, 7 Januari 1982. Penulis adalah staf pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara sejak tahun 2015 sampai saat ini. Menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin (Tahun 2006), dan S2 pada Program Studi Manajemen Rekayasa Program Pasca Sarjana Universitas Halu Oleo (Tahun 2024). Penulis memperoleh gelar profesi Ir dari Universitas Hasanuddin di Tahun 2025. Selain aktif sebagai ASN Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, penulis menyukai dan menekuni bidang menulis terutama terkait aspek transportasi terkhusus Digitalisasi Transportasi dan Kebijakan Transportasi yang aman, nyaman, selamat, humanis dan berkelanjutan. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: [maudhymaudhy@gmail.com](mailto:maudhymaudhy@gmail.com).



**BAB 9**  
**STRUKTUR**  
**ORGANISASI DAN**  
**DESAIN ULANG UNTUK**  
**PERUBAHAN**

---

**Karolus Wulla Rato, S.K.M., M.M.**  
Universitas Stella Maris Sumba



## Latar Belakang

Struktur organisasi adalah kerangka formal yang mengatur pembagian tugas, kewenangan, dan alur komunikasi dalam suatu organisasi. Struktur ini tidak hanya berfungsi untuk mendistribusikan pekerjaan, tetapi juga memengaruhi berbagai aspek operasional, termasuk efisiensi, inovasi, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal.

Seiring dengan kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis yang semakin cepat berubah, kebutuhan untuk memiliki struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif semakin mendesak. Struktur yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan dapat menghambat organisasi dalam merespons tuntutan pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan perilaku konsumen, yang pada akhirnya dapat menurunkan daya saing dan mengancam keberlanjutan organisasi.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan ini, desain ulang organisasi menjadi suatu langkah strategis yang penting. Desain ulang organisasi melibatkan evaluasi dan restrukturisasi terhadap elemen-elemen kritis dalam organisasi, seperti struktur, proses, teknologi, dan budaya organisasi, untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya dapat bertahan dari perubahan, tetapi juga dapat memanfaatkannya sebagai peluang untuk perbaikan dan inovasi. Proses desain ulang bertujuan untuk menciptakan struktur yang lebih efisien, responsif, dan sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi.

Dengan desain ulang yang efektif, organisasi dapat mengatasi kelemahan-kelemahan struktural yang ada, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan nilai tambah bagi *stakeholder*. Desain ulang organisasi menjadi semakin krusial di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat. Organisasi yang tidak melakukan desain ulang secara terencana dan berkelanjutan berisiko terjebak dalam rutinitas dan ketidakefektifan struktural yang menghambat kemampuan mereka untuk berinovasi.

Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk secara terus-menerus melakukan evaluasi terhadap struktur mereka, memastikan bahwa desain organisasi tetap relevan dengan kondisi pasar yang dinamis, serta menciptakan fleksibilitas yang diperlukan untuk

merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Dalam konteks ini, desain ulang organisasi tidak hanya dianggap sebagai suatu kebutuhan taktikal, tetapi sebagai upaya strategis untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi di tengah tantangan global yang semakin kompleks.

## **Pengertian Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah kerangka yang digunakan untuk membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang dalam suatu organisasi, serta menentukan saluran komunikasi antara anggota organisasi (Mintzberg, 1979). Struktur ini menjadi fondasi bagi kelancaran operasional dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Selain itu, struktur organisasi juga berfungsi untuk menentukan hirarki kekuasaan, memperjelas hubungan antar bagian dalam organisasi, serta menyusun aturan yang mengatur alur kerja yang efektif (Daft, 2016). Elemen-elemen utama dalam struktur organisasi meliputi:

1. Divisi dan Departemen: pembagian pekerjaan dalam unit-unit yang lebih kecil untuk memudahkan manajemen.
2. Wewenang dan Tanggung Jawab: pembagian kewenangan atas pengambilan keputusan dan tanggung jawab atas hasil kerja.
3. Saluran Komunikasi: proses aliran informasi dari satu unit ke unit lainnya untuk mencapai tujuan bersama.
4. Hierarki: penentuan posisi dan hubungan antara atasan dan bawahan dalam organisasi (Jones, 2013).

## **Jenis-Jenis Struktur Organisasi**

### **1. Struktur Fungsional**

Struktur fungsional adalah jenis struktur yang membagi organisasi berdasarkan fungsi-fungsi utama seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia (Daft, 2014). Dalam struktur ini, setiap departemen memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang spesifik. Keuntungannya adalah spesialisasi yang tinggi, tetapi bisa mengurangi fleksibilitas dan kolaborasi antar departemen.

### **2. Struktur Divisional**

Struktur divisional mengelompokkan unit organisasi berdasarkan produk, pasar, atau geografi (Robinson & Judge, 2017). Misalnya,

perusahaan besar bisa memiliki divisi untuk produk elektronik, otomotif, atau pasar Asia dan Eropa. Keunggulan dari struktur ini adalah kemampuan untuk fokus pada segmen pasar tertentu, namun seringkali memerlukan sumber daya yang lebih besar dan biaya operasional yang lebih tinggi.

### 3. Struktur Matriks

Struktur matriks adalah kombinasi dari struktur fungsional dan divisional, di mana anggota tim memiliki dua atasan, satu dari fungsional dan satu dari divisi produk atau proyek (Jones, 2013). Struktur ini sangat berguna untuk organisasi yang bergerak dalam proyek atau produk yang kompleks, tetapi dapat menciptakan konflik dalam hal otoritas dan alokasi sumber daya.

### 4. Struktur Jaringan

Struktur jaringan lebih fleksibel dan terdesentralisasi, di mana sebagian besar operasi organisasi dilakukan oleh pihak eksternal atau mitra (Daft, 2014). Organisasi dalam struktur ini lebih mengandalkan *outsourcing* dan kolaborasi dengan berbagai pihak untuk menjalankan fungsinya. Struktur ini sangat berguna bagi organisasi yang ingin cepat beradaptasi dengan perubahan pasar atau teknologi.

## Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi

### 1. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi mempengaruhi kompleksitas struktur yang dibutuhkan. Organisasi besar dengan banyak karyawan biasanya membutuhkan struktur yang lebih terdesentralisasi dan kompleks untuk memastikan koordinasi antar unit yang lebih efisien (Robbins & Judge, 2017). Sebaliknya, organisasi kecil cenderung memiliki struktur yang lebih sederhana dengan lebih sedikit lapisan manajerial.

### 2. Kompleksitas Lingkungan

Lingkungan yang lebih kompleks, seperti pasar yang cepat berubah atau regulasi yang ketat, akan mendorong organisasi untuk memiliki struktur yang lebih fleksibel dan mampu beradaptasi dengan cepat (Daft, 2014). Organisasi yang beroperasi di industri

## Daftar Pustaka

- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation And Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change (7th ed.)*. Pearson Education.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory And Design (12th ed.)*. Cengage Learning.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary And Revolutionary Change*. *California Management Review*, 38(4), 8-30

## PROFIL PENULIS



### **Karolus Wulla Rato, S.K.M., M.M.**

Ketertarikan penulis terhadap manajemen dimulai pada tahun 2020 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Respati Yogyakarta dengan memilih Jurusan Kesehatan Masyarakat) dan berhasil lulus pada tahun 2014. Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif dalam kegiatan non-akademik yaitu Himpunan Mahasiswa Jurusan Kesehatan Masyarakat.

Dua tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Teknologi Yogyakarta. Beberapa kompetisi di bidang keilmuan pernah diikuti oleh penulis. Penulis juga suka mengajar di bidang Manajemen seperti Kepemimpinan, Manajemen Bisnis, Metodologi Penelitian. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

Email Penulis: [rato.carlos123@gmail.com](mailto:rato.carlos123@gmail.com).



# **BAB 10**

# **PERUBAHAN**

# **TEKNOLOGI DAN**

# **TRANSFORMASI**

# **DIGITAL**

---

**Miftahul Jannah, S.Pd., M.Innov.Entr.**  
Universitas Malikussaleh



## Pendahuluan

Perubahan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi. Dalam beberapa dekade terakhir, perubahan yang paling dominan dan paling cepat mempengaruhi dunia kerja adalah perubahan teknologi. Kemajuan teknologi informasi, internet, kecerdasan buatan, komputasi awan (*cloud computing*), *big data*, hingga otomatisasi telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitasnya, berinteraksi dengan pelanggan, serta mengelola sumber daya.

Perubahan ini tidak hanya berdampak pada aspek teknis seperti penggunaan perangkat dan sistem baru, tetapi juga membawa konsekuensi besar terhadap struktur organisasi, budaya kerja, pola komunikasi, serta cara pengambilan keputusan (Schwab, 2016; Vial, 2019). Oleh karena itu, pemahaman terhadap perubahan teknologi menjadi sangat penting dalam konteks manajemen perubahan modern.

Perubahan teknologi dalam organisasi sering kali muncul sebagai respons terhadap tuntutan lingkungan yang semakin dinamis. Persaingan bisnis yang ketat, perubahan perilaku konsumen, kebutuhan efisiensi, serta tekanan untuk meningkatkan kualitas layanan menjadi faktor utama yang mendorong organisasi mengadopsi teknologi baru. Namun, adopsi teknologi tidak selalu berjalan mulus. Banyak organisasi mengalami kegagalan bukan karena teknologinya tidak memadai, melainkan karena kurangnya kesiapan internal dalam menghadapi perubahan. Karyawan dapat menunjukkan resistensi karena merasa terancam oleh otomatisasi, takut kehilangan pekerjaan, atau tidak siap menghadapi sistem baru (Lunenburg, 2010).

Selain itu, perubahan teknologi juga dapat memunculkan ketidakpastian, konflik, dan penurunan produktivitas pada tahap awal implementasi, sehingga membutuhkan pendekatan manajemen perubahan yang sistematis (Kotter, 1996). Dalam konteks yang lebih luas, perubahan teknologi berkembang menjadi transformasi digital. Transformasi *digital* bukan sekadar proses mengganti alat kerja manual menjadi *digital*, tetapi merupakan perubahan menyeluruh yang mencakup strategi, proses bisnis, struktur organisasi, serta budaya kerja berbasis teknologi (Westerman *et al.*, 2014; Vial, 2019).

Transformasi *digital* menuntut organisasi untuk berpikir ulang mengenai cara menciptakan nilai (*value creation*), bagaimana layanan diberikan kepada pelanggan, serta bagaimana organisasi membangun keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan dengan pandangan Bharadwaj *et al.* (2013) yang menegaskan bahwa transformasi *digital* merupakan bagian dari strategi bisnis generasi baru yang bertumpu pada pemanfaatan teknologi untuk menghasilkan inovasi dan keunggulan bersaing. Dengan demikian, organisasi yang berhasil bertahan dan tumbuh di era *digital* adalah mereka yang mampu menjadikan teknologi bukan hanya sebagai alat pendukung, melainkan sebagai bagian inti dari strategi bisnis (Kane *et al.*, 2015).

Selain memberikan peluang besar, transformasi *digital* juga menghadirkan berbagai tantangan dan risiko. Tantangan tersebut dapat berupa keterbatasan sumber daya, rendahnya literasi digital, kesenjangan kompetensi SDM, hingga lemahnya infrastruktur teknologi. Di sisi lain, risiko seperti keamanan data, kebocoran informasi, ketergantungan terhadap sistem digital, serta masalah etika penggunaan teknologi menjadi isu yang semakin penting untuk diperhatikan (Heavin & Power, 2018). Oleh sebab itu, organisasi perlu menerapkan manajemen perubahan yang terarah agar proses transformasi *digital* dapat berjalan efektif. Manajemen perubahan berperan sebagai pendekatan yang mengarahkan organisasi untuk menyiapkan strategi, mengelola resistensi, meningkatkan kesiapan SDM, serta memastikan perubahan teknologi memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi (Kotter, 1996; Lunenburg, 2010). Bab ini membahas perubahan teknologi dan transformasi *digital* sebagai salah satu aspek terpenting dalam manajemen perubahan di era modern.

Pembahasan dimulai dari konsep perubahan teknologi dan dampaknya dalam organisasi, kemudian dilanjutkan dengan transformasi *digital* sebagai strategi perubahan yang menyeluruh. Pada bagian akhir, bab ini mengulas tantangan, risiko, serta pendekatan manajemen perubahan yang dapat digunakan agar implementasi teknologi dan transformasi *digital* dapat berjalan sukses.

Melalui bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami bahwa teknologi bukan hanya soal perangkat dan sistem, tetapi juga tentang manusia, proses, dan budaya organisasi yang harus dikelola secara tepat agar perubahan dapat menghasilkan keberhasilan jangka panjang.

## **Konsep Perubahan Teknologi Dalam Organisasi**

Perubahan teknologi dalam organisasi merupakan salah satu bentuk perubahan yang paling sering terjadi dan paling berdampak luas terhadap keberlangsungan organisasi. Perubahan teknologi dapat didefinisikan sebagai proses pengenalan, pengembangan, serta penerapan teknologi baru yang mempengaruhi cara organisasi menjalankan aktivitasnya, baik pada aspek operasional, administratif, maupun strategis.

Dalam konteks manajemen perubahan, perubahan teknologi tidak hanya dipahami sebagai pergantian alat atau perangkat kerja, tetapi juga mencakup perubahan pada proses kerja, struktur organisasi, keterampilan karyawan, pola komunikasi, serta sistem pengambilan keputusan (Vial, 2019; Schwab, 2016). Oleh karena itu, perubahan teknologi seringkali memerlukan penyesuaian organisasi secara menyeluruh agar dapat berjalan efektif.

Secara umum, teknologi dalam organisasi tidak hanya berupa perangkat keras (*hardware*) seperti komputer, mesin otomatis, atau alat produksi, tetapi juga mencakup perangkat lunak (*software*), sistem informasi, jaringan, dan metode kerja yang berbasis teknologi. Teknologi berfungsi sebagai alat yang membantu organisasi mencapai tujuan dengan lebih efektif, efisien, dan terukur.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk terus melakukan inovasi teknologi guna meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan (Westerman *et al.*, 2014). Dengan demikian, perubahan teknologi sering kali menjadi strategi penting untuk mempertahankan daya saing organisasi.

### **1. Bentuk dan Jenis Perubahan Teknologi**

Perubahan teknologi dalam organisasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk. Salah satu bentuk yang paling umum adalah

## Daftar Pustaka

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward A Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science Of Winning*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence For The Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges For Digital Transformation: Towards A Conceptual Decision Support Guide For Managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38–45.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing Change: The Role of The Change Agent. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1–6.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. Free Press.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review And A Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

## PROFIL PENULIS




### **Miftahul Jannah, S.Pd., M.Innov.Entr.**

Latar belakang penulis adalah akademisi di bidang pendidikan dan kewirausahaan. Pendidikan penulis dimulai dari Sarjana Pendidikan Biologi di Universitas Syiah Kuala. Ketertarikan pada bidang industri pertanian dan inovasi mendorong penulis untuk melanjutkan studi Magister ganda di Institut Pertanian Bogor (IPB) dengan fokus Teknik Industri Pertanian, serta program *Innovation and Entrepreneurship* di *The University of Adelaide*, Australia. Saat ini, penulis mengajar di Universitas Malikussaleh. Bidang yang penulis tekuni adalah kewirausahaan, dengan fokus pada pengembangan inovasi dan *skill* bisnis mahasiswa.

Selain mengajar, penulis terlibat dalam penelitian dan program pengabdian masyarakat yang bertujuan untuk mendukung wirausaha muda berbasis inovasi. Penulis percaya bahwa pendidikan dan kewirausahaan memiliki peran penting dalam menghadapi tantangan global. Melalui pekerjaan penulis, penulis berusaha untuk menghubungkan teori akademik dengan praktik di lapangan, serta berkontribusi dalam pengembangan *skill* mahasiswa dalam merencanakan bisnis inovatif di masa depan.

Email penulis: [miftahul@unimal.ac.id](mailto:miftahul@unimal.ac.id).



# **BAB 11**

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM TRANSISI**

---

**Mohamad Adila Rossa, S.E., M.M.**  
Universitas Muhammadiyah Jakarta



## Konsep Dasar Manajemen SDM Dalam Konteks Perubahan

### 1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Relevansinya Dalam Perubahan Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan sistematis dalam mengelola individu di dalam organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam perspektif kontemporer, MSDM tidak lagi diposisikan sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Dessler, 2020).

Dalam konteks perubahan organisasi, MSDM berperan sebagai penggerak utama adaptasi. Perubahan organisasi dapat berupa restrukturisasi, transformasi *digital*, *merger* dan akuisisi, perubahan budaya, hingga inovasi model bisnis. Setiap bentuk perubahan tersebut memerlukan kesiapan sumber daya manusia, baik dari sisi kompetensi, sikap, maupun perilaku kerja. Tanpa dukungan SDM yang adaptif, perubahan hanya menjadi rencana di atas kertas. Teori perubahan klasik dari Kurt Lewin menjelaskan bahwa perubahan organisasi melalui tiga tahap: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing* (Lewin, 1947). Dalam tahap *unfreezing*, MSDM berperan membangun kesadaran akan urgensi perubahan melalui komunikasi dan pengelolaan resistensi. Pada tahap *changing*, MSDM mengelola pelatihan, pengembangan kompetensi, serta penyesuaian sistem kerja. Sementara pada tahap *refreezing*, MSDM memastikan nilai dan praktik baru terinternalisasi dalam budaya organisasi. Dengan demikian, relevansi MSDM dalam perubahan organisasi terletak pada kemampuannya menjembatani strategi dan implementasi melalui pengelolaan manusia sebagai aset utama organisasi.

### 2. Peran Strategis SDM Dalam Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi merupakan perubahan mendasar yang menyentuh strategi, struktur, proses, dan budaya. Dalam era *digital* dan disrupsi teknologi, peran strategis SDM semakin krusial. Ulrich

*et al.* (2013) menegaskan bahwa fungsi SDM modern mencakup empat peran utama: *strategic partner*, *change agent*, *administrative expert*, dan *employee champion*. Sebagai *strategic partner*, SDM terlibat dalam perumusan strategi bisnis dan memastikan kesiapan organisasi dalam menjalankan strategi tersebut.

Sebagai *change agent*, SDM memfasilitasi proses transformasi melalui komunikasi perubahan, manajemen resistensi, dan penguatan budaya baru. Peran ini selaras dengan model perubahan delapan langkah dari John Kotter (1996), yang menekankan pentingnya menciptakan *sense of urgency*, membentuk koalisi pengarah, mengembangkan visi perubahan, serta menginstitutionalisasikan perubahan dalam budaya organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan praktik MSDM strategis memiliki tingkat keberhasilan perubahan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang memandang SDM secara administratif (Noe *et al.*, 2020). Hal ini disebabkan karena praktik MSDM strategis melibatkan perencanaan talenta, pengembangan kepemimpinan, manajemen kinerja berbasis kompetensi, serta sistem penghargaan yang selaras dengan tujuan transformasi.

Dalam transformasi *digital*, misalnya, SDM tidak hanya mengelola rekrutmen tenaga kerja berbasis teknologi, tetapi juga mengembangkan budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Transformasi tanpa transformasi manusia ibarat membangun kapal baru dengan awak lama yang belum memahami cara mengemudikannya.

### 3. Hubungan Antara Strategi Bisnis dan Strategi SDM

Hubungan antara strategi bisnis dan strategi SDM dikenal sebagai konsep *strategic alignment* atau *vertical fit*. Teori ini menekankan bahwa strategi SDM harus selaras dengan arah dan tujuan bisnis organisasi (Schuler & Jackson, 1987).

Jika strategi bisnis berorientasi pada inovasi, maka strategi SDM harus mendukung kreativitas melalui sistem rekrutmen berbasis kompetensi inovatif, pelatihan berkelanjutan, serta sistem penghargaan berbasis kinerja kreatif. Sebaliknya, jika strategi bisnis berfokus pada efisiensi biaya, maka strategi SDM perlu

menekankan standardisasi proses kerja dan pengendalian produktivitas.

Model Harvard dan Michigan dalam MSDM juga menekankan pentingnya integrasi antara kebijakan SDM dan strategi organisasi (Beer *et al.*, 1984). Integrasi ini mencakup perencanaan tenaga kerja, sistem kompensasi, hubungan industrial, serta pengembangan organisasi. Tanpa keselarasan ini, perubahan strategis berpotensi gagal karena tidak didukung oleh sistem pengelolaan manusia yang tepat.

Strategi SDM juga harus responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti globalisasi, perkembangan teknologi, dan perubahan regulasi. Oleh karena itu, pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) menjadi kerangka penting dalam memastikan bahwa pengelolaan SDM bukan sekadar fungsi operasional, tetapi bagian integral dari strategi korporasi.

#### **4. Model Perubahan Organisasi: Perspektif Lewin dan Kotter**

Model perubahan dari Kurt Lewin (1947) merupakan fondasi teoritis yang menjelaskan perubahan sebagai proses psikologis dan sosial. Tahap *unfreezing* berfokus pada pencairan pola pikir lama, tahap *changing* pada implementasi perilaku baru, dan tahap *refreezing* pada stabilisasi perubahan. Model ini menekankan pentingnya keseimbangan antara *driving forces* dan *restraining forces* dalam organisasi.

Sementara itu, John Kotter (1996) mengembangkan model delapan langkah perubahan yang lebih aplikatif dalam konteks organisasi modern. Langkah tersebut meliputi: (1) menciptakan urgensi, (2) membentuk koalisi pemandu, (3) mengembangkan visi dan strategi, (4) mengkomunikasikan visi, (5) memberdayakan tindakan luas, (6) menghasilkan kemenangan jangka pendek, (7) mengkonsolidasikan hasil, dan (8) menanamkan perubahan dalam budaya.

Kedua model ini menempatkan manusia sebagai pusat perubahan. Dalam implementasinya, MSDM bertindak sebagai fasilitator yang memastikan setiap tahap berjalan efektif melalui komunikasi, pelatihan, dan sistem evaluasi kinerja yang mendukung perubahan.

## Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management (4th ed.)*. Chicago Business Press.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2020). How Effective Is Telecommuting? *Psychological Science In The Public Interest*, 21(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100620935738>.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting A Change Message To Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Attridge, M. (2019). Employee Assistance Programs. *Annual Review of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 6, 415–438. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015353>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, And Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A

- Review And Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During A Crisis. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict In The Workplace. *Annual Review of Psychology*, 59, 449–475.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085458>.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.  
<https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization*. Wiley.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., et al. (2016). Contemplating Mindfulness At Work. *Journal of Management*, 42(1), 114–142.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315617003>.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work And Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.
- Guest, D. E. (2017). Human Resource Management And Employee Well-Being. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Engagement, And Business Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.

- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects Of Transformational And Change Leadership On Employees' Commitment To Change. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. McGraw Hill.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). *Fair Process*. Harvard Business Review, 81(1), 127–136.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd ed.)*. Berrett-Koehler.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit At Work. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Lengnick Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick Hall, M. L. (2011). Developing A Capacity For Organizational Resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
- Lewin, K. (1947). Frontiers In Group Dynamics. *Human Relations*, 1(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>.
- Lewin, K. (1947). Frontiers In Group Dynamics: Concept, Method And Reality In Social Science. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Lines, R. (2004). Influence of Participation In Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment And Change Goal Achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building A Practically Useful Theory of Goal Setting And Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. Wiley.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training And Development (8th ed.)*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management (8th ed.)*. McGraw-Hill.
- Oreg, S. (2003). Resistance To Change: Developing An Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability In The Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The Handbook of Mentoring At Work*. Sage Publications.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict And Ambiguity In Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning (4th ed.)*. AMACOM.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B.

- (2002). The Measurement of Engagement And Burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art And Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Skinner, B. F. (1953). *Science And Human Behavior*. Macmillan.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models For Superior Performance*. Wiley.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis And Review of Job Insecurity And Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR From The Outside In*. McGraw Hill.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). *HR From The Outside In*. McGraw-Hill.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication. *Corporate Communications*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744811>.
- World Economic Forum. (2023). *The future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

## PROFIL PENULIS




### **Mohamad Adila Rossa, S.E, M.M.**

Lahir di Jakarta, 22 Desember 1969. Tamat pendidikan di tingkat SDN 26 Jakarta 1983, SMPN 213 Jakarta 1986, SMAN 71 Jakarta 1989, S1 Ekonomi STIKEN Jakarta 1998, S2 MSDM STMIMMI Jakarta 2015. Tahun 2002 dosen tetap di STMIKMJ jabatan fungsional AA dan Lektor di tahun 2008. Jabatan struktural STMIKMJ sebagai sekretaris tim perbaikan buku peraturan ketenagakerjaan tahun 2003, anggota pusat penelitian dan pengembangan masyarakat tahun 2005, sekertaris penyusunan proposal metodologi penelitian untuk peneliti dosen muda tahun 2006, sekretaris *task force* pangkalan data dan jaringan integrasi sistem informasi terpadu tahun 2007, anggota penelitian model *enterprise architecture planning* 2008, *task force* program hibah kompetisi berbasis inherent K-3 tahun 2008, sekertaris penelitian dan pengembangan masyarakat 2016.

Mengembangkan buku ajar dan diktat yang dipublikasikan: Metodologi penelitian 2011, *Entrepreneurship* 2012, pengantar ilmu ekonomi 2009, pengantar manajemen 2010, manajemen perkantoran 2010, komunikasi bisnis dan sosial 2011, manajemen periklanan 2012. Tahun 2019 sampai saat ini sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Muhammadiyah Jakarta (FEB-UMJ) pada program S1 Manajemen. Aktif dalam kegiatan Tridharma perguruan tinggi bidang Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat sesuai dengan keahliannya. Dan juga aktif pada organisasi kemasyarakatan dan organisasi keagamaan menjadi anggota, ketua dan juga pimpinan.

Email Penulis: [moch.adila.rossa@gmail.com](mailto:moch.adila.rossa@gmail.com).



# **BAB 12**

# **PEMBERDAYAAN DAN**

# **PARTISIPASI**

# **KARYAWAN**

---

**Latifah, S.Tr.Ds.**  
Universitas PGRI Yogyakarta



## Pendahuluan

Perubahan organisasi merupakan proses yang kompleks dan penuh tantangan, di mana keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh strategi manajemen atau teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh keterlibatan sumber daya manusia di dalamnya. Para karyawan merupakan individu kunci yang melaksanakan setiap kebijakan dan prosedur yang baru, sehingga posisi mereka sangat penting untuk memastikan bahwa perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif.

Tanpa dukungan dari karyawan, perubahan sering kali mengalami penolakan, keterlambatan, atau bahkan gagal. Oleh karena itu, memahami betapa pentingnya peran karyawan dalam perubahan organisasi adalah langkah awal yang perlu diperhatikan. Menurut (Adiawaty, 2020) pemberdayaan karyawan tidak semata-mata dimaknai sebagai pemberian wewenang atau pelimpahan tugas, melainkan sebagai sebuah proses sistematis yang dipengaruhi oleh dimensi kepemimpinan dan budaya organisasi.

Pemberdayaan menuntut adanya penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dimana karyawan memperoleh rasa percaya diri, kesempatan untuk terlibat, serta motivasi yang berkelanjutan dalam menjalankan perannya. Dengan demikian, pemberdayaan menjadi jembatan yang menghubungkan aspek psikologis, seperti rasa makna dan keyakinan diri dengan aspek struktural berupa akses terhadap sumber daya dan dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan bukan hanya strategi manajerial, tetapi juga fondasi penting bagi terciptanya partisipasi aktif dan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi. Dalam manajemen perubahan, pemberdayaan karyawan berarti memberikan kepercayaan, kebebasan, dan akses ke informasi penting agar mereka dapat memberikan kontribusi yang optimal.

Pemberian kekuasaan tidak hanya meningkatkan keyakinan dan motivasi, tetapi juga memperkuat rasa keterikatan terhadap organisasi. Di sisi lain, keterlibatan karyawan mencakup partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, diskusi, atau pelaksanaan kebijakan. Saat karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat, mereka merasa dihargai dan memiliki peran yang signifikan dalam

menentukan arah perubahan, sehingga komitmen terhadap kesuksesan organisasi semakin meningkat. Hubungan antara pemberdayaan, partisipasi, dan komitmen terhadap perubahan bersifat saling melengkapi.

Pemberdayaan menciptakan kondisi psikologis dan struktural yang memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi, sedangkan partisipasi memperkuat pemberdayaan dengan memberi kesempatan aktualisasi diri. Sinergi keduanya menghasilkan komitmen yang lebih tinggi, dimana karyawan tidak hanya menerima perubahan, tetapi juga menjadi agen yang mendorong keberhasilan transformasi. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengintegrasikan pemberdayaan dan partisipasi karyawan akan lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

### **Konsep Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan merupakan strategi manajerial yang bertujuan memberikan otonomi, kepercayaan, dan akses informasi agar karyawan mampu mengambil keputusan secara mandiri. (Conger & Kanungo, 1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses meningkatkan motivasi intrinsik melalui penciptaan kondisi kerja yang mendukung rasa percaya diri dan kompetensi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo, n.d.) menegaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks perbankan syariah. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak dapat dilepaskan dari perencanaan SDM yang sistematis.

Pemberdayaan yang efektif menuntut adanya penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan potensi mereka, sehingga setiap individu memiliki kapasitas untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Dengan demikian, pemberdayaan bukan hanya pelimpahan wewenang, melainkan strategi yang terintegrasi dengan perencanaan kompetensi agar karyawan mampu mendukung transformasi organisasi secara optimal.

Dimensi pemberdayaan dapat dilihat dari aspek psikologis dan struktural. (Spreitzer, 1995) menjelaskan bahwa *psychological empowerment* terdiri atas empat elemen utama: *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Keempat elemen ini membentuk kerangka psikologis yang membuat karyawan merasa memiliki kendali dan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Sementara itu, dimensi struktural mencakup akses terhadap sumber daya, pelatihan, serta wewenang formal yang diberikan organisasi.

(Rohmatulloh *et al.*, 2025) melalui kajian sistematis tentang *Innovative Work Behavior–Employee Performance* (IWB-EP) menekankan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan mekanisme penting yang menghubungkan pemberdayaan dengan peningkatan kinerja. Partisipasi aktif karyawan dalam proses inovasi memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi, sekaligus menciptakan kondisi batas yang mendukung keberhasilan perubahan.

Hal ini memperlihatkan bahwa pemberdayaan tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan kata lain, partisipasi dalam inovasi menjadi salah satu bentuk nyata dari pemberdayaan yang berdampak langsung pada kinerja. Pemberdayaan terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh (Rosiana, 2025) menyoroti peran *High-Performance Work System* (HPWS) dalam membangun ambidexterity organisasi, kapasitas penyerapan pengetahuan, serta ketahanan organisasi.

HPWS merupakan sistem kerja yang dirancang untuk memaksimalkan potensi karyawan melalui praktik manajemen yang terintegrasi, seperti pelatihan intensif, evaluasi kinerja yang adil, dan pemberian insentif yang sesuai. Dalam penelitian tersebut, *intellectual capital* berfungsi sebagai mediasi yang menjembatani hubungan antara HPWS dan ketahanan organisasi. Artinya, pemberdayaan yang berbasis pada sistem kerja berperforma tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Selain meningkatkan kinerja, pemberdayaan juga berperan penting dalam mendorong inovasi. (Zhang *et al.*, 2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan karyawan dapat meningkatkan perilaku inovatif melalui peningkatan motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Karyawan yang merasa berdaya lebih berani mengemukakan ide, mengambil risiko, dan berpartisipasi dalam proses kreatif. Hal ini menjadikan pemberdayaan sebagai salah satu strategi kunci dalam menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan di tengah dinamika perubahan organisasi.

Dengan demikian, pemberdayaan karyawan merupakan konsep multidimensional yang menghubungkan aspek psikologis dan struktural, serta berdampak langsung pada kinerja dan inovasi organisasi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan kedua dimensi ini akan lebih siap menghadapi tantangan perubahan, karena memiliki karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkomitmen dan kreatif dalam mendukung transformasi.

### **Partisipasi Karyawan Dalam Perubahan**

Partisipasi karyawan dalam perubahan organisasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan transformasi. Bentuk partisipasi dapat diwujudkan melalui konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembentukan tim lintas fungsi, maupun forum diskusi yang melibatkan berbagai lapisan organisasi. Melalui partisipasi, karyawan tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis yang memberikan masukan, ide, dan solusi. Manfaat utama dari partisipasi karyawan adalah terciptanya rasa memiliki terhadap proses perubahan.

Ketika karyawan dilibatkan sejak awal, mereka akan merasa bahwa perubahan bukanlah sesuatu yang dipaksakan dari atas, melainkan hasil kerja bersama yang harus dijalankan secara kolektif. Rasa memiliki ini berimplikasi pada berkurangnya resistensi terhadap kebijakan baru, karena karyawan memahami alasan dan tujuan perubahan. Selain itu, partisipasi juga mempercepat proses adopsi perubahan, sebab karyawan yang terlibat lebih siap secara mental dan emosional untuk menerima serta menjalankan strategi baru.

## Daftar Pustaka

- Adiawaty, S. (2020). Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 397–403.
- Ahmed, A. (2024). Employee Wellbeing In The Workplace [PhD Thesis, The Chicago School of Professional Psychology]. <https://search.proquest.com/openview/beec431525cd1364baa2e04b672cfc56/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, And Performance: A Test of The Mediating Role of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>.
- Biron, M., Boon, C., Farndale, E., & Bamberger, P. A. (2024). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, And Impact*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003402176/human-resource-strategy-peter-bamberger-michal-biron-corine-boon-elaine-farndale>.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z.-X., & Li, C. (2017). Enhancing Employee Creativity Via Individual Skill Development And Team Knowledge Sharing: Influences of Dual-Focused Transformational Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439–458.
- Pardede, S. D., Yusnadi, Y., Ahmad, S. T., Dalimunthe, M. B., & Baharuddin, B. (2023). The Influence of Digital Leadership on Employee Performance Is Mediated By Work Engagement of Academic Employees. *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, 12(2). <https://ejournal.upgrisba.ac.id/index.php/jurnal-mamangan/article/view/9775>.
- Prasetyo, P. A. (n.d.-a). *Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bank BNI Syariah Kantor*

- Cabang Bendungan Hilir*. Retrieved February 12, 2026, from <https://repo.utmj.ac.id/xmlui/handle/123456789/3536>
- Putra, A. E., Junjuran, I. M., Astari, K., Karunia, A., & Nurhastuti, E. S. (2025). The Role of Perceived Organizational Support In The Relationship Between Psychological Capital And Readiness for Change In Employees In Kota Bandung. *9th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2024)*, 850–859. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/gcbme-24/126015748>.
- Rohmatulloh, P., Utomo, H., & Lylie, R. Y. (2025). IWB-EP: Tinjauan Sistematis Mekanisme Dan Kondisi Batas Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 12(2), 179–196.
- Rosiana, A. (2025). Pengaruh HPWS (High-performance Work System) Terhadap Organizational Ambidexterity, Knowledge Absorptive Capacity, dan Organizational Resilience: Peran Intellectual Capital Sebagai Mediasi dan Islamic Spiritual Sebagai Moderasi [PhD Thesis, Universitas Islam Indonesia]. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/55480>.
- Sastaviana, D. (2022). The Role of Psychological Capital on Employee's Readiness For Change In Covid-19 Pandemic Era. *Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, And Social Science (ICPHS 2021)*, 279–284. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icphs-21/125970245>.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2021). Does Servant Leadership Affect Work Role Performance Via Knowledge Sharing And Psychological Empowerment? *VINE Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, 51(5), 792–812.
- Wang, L., Wang, Y., & Jin, X. (2025). Exploring The Effect of Leader Other-Oriented Perfectionism on Radical Innovation.

## PROFIL PENULIS



### Latifah, S.Tr.Ds.

Latifah adalah seorang akademisi dan praktisi kreatif yang aktif dalam lingkaran akademik, komunitas, serta dunia kreatif di Yogyakarta. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana Terapan di bidang Desain Mode di Universitas Negeri Yogyakarta, kemudian melanjutkan studi Magister Manajemen Bisnis di Universitas PGRI Yogyakarta dengan konsentrasi pada manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan organisasi di Forum Pemuda Budaya Kota Yogyakarta.

Perpaduan latar belakang akademis dan pengalaman praktis menjadikan Latifah memiliki perspektif yang unik dalam menghubungkan teori manajemen dengan praktik pemberdayaan di berbagai konteks organisasi. Selain kiprah akademis, Latifah juga dikenal sebagai kreator konten yang menekankan pada keaslian, keseimbangan, dan pemberdayaan audiens.

Ia memiliki keahlian dalam *scripting* konten kreatif, penulisan akademis, serta pengembangan strategi *branding* untuk produk FnB, *Beauty & Fashion* dan *wellness*. Fokus utamanya adalah mengintegrasikan nilai-nilai autentisitas dengan strategi pasar yang efektif, sehingga menghasilkan karya yang relevan sekaligus inspiratif. Dalam penelitian dan karya tulisnya, Latifah banyak menyoroti isu-isu seputar manajemen perubahan, pemberdayaan karyawan, serta partisipasi dalam organisasi non-profit maupun bisnis.

Ia percaya bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi manajerial, tetapi juga oleh keterlibatan aktif individu di dalamnya. Dengan semangat akademis dan kreativitas yang tinggi, Latifah berkomitmen untuk terus berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan sekaligus memberikan inspirasi bagi masyarakat luas. Email Penulis: Latifahlatif010@gmail.com.



# **BAB 13**

# **MANAJEMEN PROYEK**

# **PERUBAHAN**

---

**Bahmid I Magi, S.Sy., M.H.**  
Universitas Ma'soem



## Pendahuluan

Dalam ekosistem bisnis yang *volatil*, tidak menentu, kompleks, dan ambigu, perubahan bukan lagi sebuah pilihan, melainkan syarat kelangsungan hidup. Manajemen Proyek Perubahan (*Change Project Management*) hadir sebagai jembatan antara visi *strategis organisasi* dan *realitas operasional*. Berbeda dengan manajemen proyek konvensional yang fokus pada *output* (produk/jasa), proyek perubahan menitikberatkan pada *outcome* (perilaku baru dan adopsi sistem).

Pendahuluan ini akan mengeksplorasi mengapa banyak organisasi gagal melakukan transisi meski memiliki sumber daya *finansial* yang kuat, yakni karena pengabaian pada sisi manusia dalam perubahan. Manajemen proyek konvensional seringkali terjebak pada parameter "*Segitiga Emas*": waktu, biaya, dan ruang lingkup. Namun, sejarah mencatat bahwa banyak proyek yang secara teknis berhasil diselesaikan tepat waktu dan sesuai anggaran, justru gagal memberikan nilai strategis karena pengabaian terhadap aspek kemanusiaan.

Inilah titik di mana Manajemen Proyek Perubahan (*Change Project Management*) menjadi pembeda antara kegagalan yang mahal dan transformasi yang berkelanjutan. Manajemen perubahan adalah disiplin yang memandu bagaimana kita mempersiapkan, melengkapi, dan mendukung individu agar berhasil mengadopsi perubahan guna mendorong keberhasilan dan hasil organisasi. Indonesia, sebagai kekuatan ekonomi terbesar di Asia Tenggara, tengah berada dalam fase krusial transformasi nasional. Upaya pemerintah dalam mendorong Digitalisasi Nasional, *hilirisasi* industri, serta pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) merupakan contoh nyata dari proyek perubahan berskala makro. Di tingkat organisasi, perusahaan Indonesia menghadapi berbagai macam tantangan, maka perlu peran krusial untuk menjembatani kesenjangan antara tenaga kerja lintas generasi (*Baby Boomers hingga Gen Z*) serta mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal (*local wisdom*) ke dalam sistem manajemen modern yang serba *digital*.

Fenomena "*Penolakan Terhadap Perubahan*" di Indonesia seringkali bukan disebabkan oleh penolakan terhadap teknologi itu

sendiri, melainkan oleh ketakutan akan hilangnya relevansi peran individu, perubahan struktur kekuasaan, atau ketidaksiapan kompetensi. Tanpa manajemen proyek perubahan yang terstruktur, inisiatif besar seperti implementasi ERP (*Enterprise Resource Planning*), merger antar bank BUMN, atau transisi menuju energi terbarukan akan mengalami hambatan operasional yang berujung pada kerugian finansial yang masif.

Data dari berbagai lembaga konsultasi manajemen global seperti McKinsey dan Prosci menunjukkan bahwa proyek yang memiliki manajemen perubahan yang efektif memiliki peluang enam kali lebih besar untuk mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan sebuah proyek perubahan tidak ditentukan oleh seberapa canggih perangkat lunak yang dibeli atau seberapa besar anggaran yang dikucurkan, melainkan oleh seberapa cepat dan efektif karyawan beralih dari cara kerja lama ke cara kerja baru.

Manajemen proyek perubahan berfokus pada transisi internal manusia. Jika manajemen proyek adalah "sisi instalasi" (membangun sistem), maka manajemen perubahan adalah "sisi realisasi" (memastikan sistem digunakan). Tanpa adopsi dan penggunaan oleh pengguna akhir, sistem secanggih apa pun akan menjadi investasi yang mati. Oleh karena itu, tulisan ini bertujuan untuk membedah bagaimana integrasi antara metodologi manajemen proyek dan strategi perubahan dapat menciptakan sinergi yang membawa organisasi menuju keunggulan kompetitif.

## **Definisi Manajemen Proyek**

Secara etimologis, manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang berarti "seni melaksanakan dan mengatur". Dalam konteks organisasi modern, manajemen didefinisikan sebagai Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara *efektif* dan *efisien*.

Menurut *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), proyek memiliki karakteristik yang sangat spesifik yang membedakannya dengan operasional rutin. Proyek adalah usaha sementara (*temporary endeavor*) yang dilakukan untuk menciptakan produk, layanan, atau

hasil yang unik. Perubahan adalah pergeseran dari kondisi saat ini (*current state*) melalui masa transisi (*transition state*) menuju kondisi masa depan yang diinginkan (*future state*). perubahan bukan sekadar perpindahan waktu, melainkan sebuah transformasi struktur dan perilaku.

Maka bisa diartikan Manajemen Proyek Perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur yang menerapkan prinsip-prinsip, alat, dan teknik manajemen proyek untuk mengelola sisi teknis sebuah inisiatif, sekaligus menerapkan strategi manajemen perubahan untuk mengelola sisi manusia agar mencapai hasil bisnis yang diinginkan secara efektif. Ada tiga konsep yang akan dijelaskan agar kita bisa mengetahui pendapat dari para ahli:

### **Konsep Model Tiga Tahap Lewin**

Berikut adalah penjelasan mendalam mengenai ketiga tahap tersebut:

#### **1. Tahap *Unfreezing* (Mencairkan)**

Tahap ini adalah fase persiapan. Sebelum perubahan terjadi, organisasi harus memahami mengapa perubahan itu perlu dan merasa siap untuk melepaskan zona nyaman. Mekanisme dalam tahap ini:

- a. Melakukan survei kepuasan pelanggan atau analisis kerugian.
- b. Menciptakan rasa urgensi agar karyawan menyadari bahwa bertahan di posisi sekarang lebih berisiko daripada berubah.
- c. Memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan kekhawatiran mereka.

#### **2. Tahap *Changing/Movement* (Berubah/Bergerak)**

Setelah organisasi "cair" dan siap menerima ide baru, dimulailah proses transisi menuju kondisi yang diinginkan. Ini adalah tahap yang paling sulit karena penuh dengan ketidakpastian dan ketakutan.

- a. Memberikan pelatihan (*training*) yang intensif.
- b. Komunikasi yang transparan dan terus-menerus tentang manfaat perubahan.
- c. Menunjuk peran "*Role Model*" atau pemimpin yang memberikan contoh perilaku baru.

## Daftar Pustaka

- Andersen, B. (2025). *Project Management For Change: Integrating Process And People (2nd ed.)*. Routledge.
- Cameron, E., & Green, M. (2024). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide To The Models, Tools And Techniques of Organizational Change (6th Ed.)*. Kogan Page Publishers.
- Creasey, T. J., & Hiatt, J. M. (2022). *Change Management: The People Side of Change (9th ed.)*. Prosci Research.
- Hariguna, T., & Berliana, M. T. (2023). *Manajemen Perubahan Di Era Transformasi Digital: Teori Dan Implementasi Pada Organisasi Di Indonesia*. Penerbit Andi.
- Kasali, R. (2021). *The Great Shifting: Memahami Perubahan Di Era Disrupsi Dan Pandemi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, J., & Akhtar, V. (2021). *Change: How Organizations Achieve Hard-To-Imagine Results In Uncertain And Volatile Times*. Wiley.
- Wibowo. (2023). *Manajemen Perubahan: Edisi Ketiga*. Rajawali Pers. (Referensi Lokal Indonesia).

## PROFIL PENULIS




### **Bahmid I Magi, S.Sy., M.H.**

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Syariah dimulai pada tahun 2007 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah di Pondok Pesantren Al Basyariyah Bandung dengan memilih Tarbiyatul Muallimin (TMI) dan berhasil lulus pada tahun 2011. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Fakultas Syariah Universitas Islam Bandung (UNISBA) pada tahun 2015. Tiga tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Hukum Ekonomi Syariah Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Gunung Djati Bandung.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Hukum Ekonomi Syariah. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [magimid@gmail.com](mailto:magimid@gmail.com)



**BAB 14**  
**PENGEMBANGAN TIM**  
**DAN DINAMIKA**  
**KELOMPOK SELAMA**  
**PERUBAHAN**

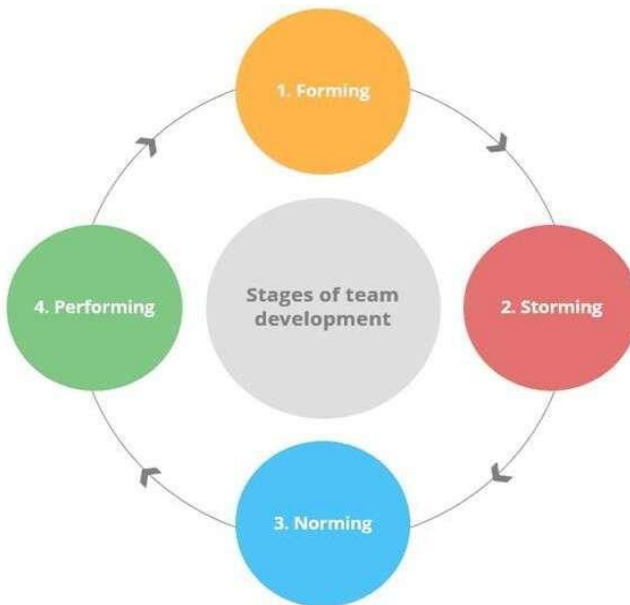
---

**Eka Oktapiani, S.Kom., M.M.**  
Universitas Pamulang



## Konsep Pengembangan Tim Dalam Perubahan Organisasi

Pengembangan tim merupakan suatu proses yang direncanakan dan terarah untuk bisa meningkatkan efektivitas kelompok kerja melalui penguatan kompetensi individu, kualitas komunikasi, dan kerja sama antaranggota tim. Robbins dan Judge (2019, hlm. 320) menjelaskan bahwa pengembangan tim berfokus pada upaya sistematis untuk memperbaiki kinerja kelompok dengan memperjelas peran, memperkuat hubungan interpersonal, dan menyelaraskan tujuan bersama. Dalam situasi perubahan organisasi, proses ini menjadi semakin penting karena perubahan seringkali disertai dengan ketidakpastian, tekanan kerja, dan tuntutan penyesuaian yang tinggi bagi anggota tim.



**Gambar 14.1: Proses Pengembangan Tim Dalam Mendukung Efektivitas Kerja Pada Situasi Perubahan Organisasi**

Sumber: Diolah Dari Robbins & Judge, 2019.

Tahapan Perkembangan Tim (Tuckman Model)

1. *Forming*: orientasi dan ketergantungan pada pemimpin.
2. *Storming*: konflik dan klarifikasi peran.
3. *Norming*: pembentukan norma kerja.

4. *Performing*: kinerja optimal dan kolaborasi efektif.
5. *Adjourning*: pembubaran atau transformasi tim.

Perubahan organisasi, seperti penerapan teknologi baru, restrukturisasi organisasi, atau perubahan strategi bisnis, menuntut tim untuk bekerja secara lebih fleksibel dan kolaboratif. Tanpa adanya pengembangan tim yang memadai, perubahan berpotensi memunculkan resistensi, menurunkan motivasi kerja, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan tim perlu diposisikan sebagai bagian inti dari strategi manajemen perubahan, bukan sekadar aktivitas pendukung.

Strategi implementasi pengembangan tim merupakan serangkaian intervensi terencana yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas kolektif tim dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), pengembangan tim efektif apabila dilakukan secara sistematis melalui klarifikasi tujuan, peningkatan kepercayaan, serta penyelarasan peran dengan strategi organisasi. Dalam konteks perubahan, strategi ini harus mampu membangun adaptabilitas, komitmen, dan kolaborasi lintas fungsi. Berikut adalah pendekatan implementatif yang relevan secara teoritis dan praktis:

### **1. Team Building Workshop**

*Team building* merupakan intervensi terstruktur yang bertujuan memperbaiki hubungan interpersonal dan efektivitas kerja kelompok. Tannenbaum, Beard, dan Salas (1992) menjelaskan bahwa *team building* efektif ketika berfokus pada empat aspek utama: *goal setting*, *role clarification*, *interpersonal relations*, dan *problem solving*.

### **2. Coaching dan Mentoring**

*Coaching* dan *mentoring* merupakan strategi pengembangan berbasis hubungan interpersonal yang mendukung pertumbuhan kompetensi dan kesiapan perubahan. Whitmore (2017) dalam konsep GROW Model menjelaskan bahwa *coaching* efektif dalam meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*) dan tanggung jawab individu terhadap perubahan. Sementara itu, Kram (1985)

menyatakan bahwa *mentoring* memberikan dua fungsi utama: fungsi karir (*career support*) dan fungsi psikososial (*psychosocial support*).

### 3. *Cross-Functional Collaboration Program*

Perubahan organisasi sering menuntut integrasi lintas divisi. Edmondson (2018) menekankan bahwa organisasi adaptif membutuhkan kolaborasi lintas fungsi berbasis *teaming*, yaitu kemampuan bekerja secara fleksibel dengan berbagai individu dari latar belakang berbeda. Program kolaborasi lintas fungsi bertujuan untuk:

- a. Mengurangi silo *mentality*.
- b. Meningkatkan pemahaman sistemik (*systems thinking*).
- c. Mempercepat inovasi.

Menurut Katzenbach dan Smith (2005), tim berkinerja tinggi terbentuk ketika terdapat akuntabilitas bersama (*mutual accountability*) dan tujuan kolektif yang jelas. Oleh karena itu, program kolaborasi harus memiliki struktur peran, target bersama, dan mekanisme evaluasi yang terukur.

### 4. Simulasi dan *Action Learning*

*Action learning* merupakan metode pembelajaran berbasis pengalaman nyata. Revans (1982) menyatakan bahwa pembelajaran efektif terjadi melalui kombinasi antara tindakan dan refleksi (*learning = programmed knowledge + questioning insight*). Dalam konteks perubahan organisasi, simulasi dan *action learning* memberikan manfaat:

- a. Menguji respons tim terhadap skenario perubahan.
- b. Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dalam ketidakpastian.
- c. Mengembangkan kepemimpinan kolektif.

Kolb (1984) melalui *Experiential Learning Theory* menegaskan bahwa pengalaman konkret yang direfleksikan secara sistematis mempercepat internalisasi pembelajaran. Metode ini sangat relevan untuk transformasi *digital*, krisis organisasi, maupun perubahan strategi bisnis.

## Daftar Pustaka

- Jones, G. R. (2021). *Organizational Theory, Design, And Change (8th ed.)*. Pearson.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating The High-Performance Organization*. HarperBusiness.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence In Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.  
<https://doi.org/10.1037/h0022100>.
- Wheelan, S. A. (2005). *Group Processes: A Developmental Perspective (2nd ed.)*. Allyn & Bacon.

## PROFIL PENULIS




### **Eka Oktapiani, S.Kom., M.M.**

Penulis merupakan lulusan Sarjana Teknik Informatika dan Magister Manajemen dengan latar belakang keilmuan yang mengintegrasikan perspektif teknologi informasi dan manajerial. Sebagai akademisi, penulis aktif melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi, khususnya dalam kegiatan pengajaran, pembimbingan skripsi mahasiswa, serta pendampingan penyusunan karya ilmiah. Dalam proses pembelajaran, penulis berkomitmen mendorong pengembangan kemampuan berpikir kritis dan analitis mahasiswa, serta secara berkelanjutan meningkatkan kompetensi akademik dan profesional guna mendukung pencapaian sertifikasi dosen.

Di luar aktivitas akademik, penulis memiliki pengalaman profesional sebagai *Training & Development Specialist* di PT Mitra Solusi Telematika (Tiara Marga Trakindo Group). Tanggung jawab utama meliputi pelaksanaan *Training Needs Analysis*, pengembangan kurikulum dan modul pelatihan, pemetaan kompetensi, fasilitasi pelatihan dan *coaching*, evaluasi efektivitas pelatihan berbasis data, serta penyusunan laporan kinerja pelatihan, khususnya dalam pengembangan kapabilitas sumber daya manusia di bidang teknologi informasi.

Penulis juga berpengalaman dalam *End User Services Administration* dan dukungan teknis layanan TI, mulai dari penanganan insiden tingkat pertama hingga proses eskalasi sesuai standar layanan dan *Service Level Agreement (SLA)*. Pengalaman tersebut memperkuat pemahaman penulis terhadap dinamika organisasi, manajemen perubahan, serta pentingnya kolaborasi lintas fungsi. Penulis telah memperoleh sertifikasi profesional, antara lain Sertifikasi Manajemen Sumber Daya Manusia (BNSP) dan PEKERTI, yang menjadi landasan dalam penyusunan buku ini guna memberikan kontribusi bagi pengembangan wawasan akademisi dan praktisi.

Email Penulis: dosen01147@unpam.ac.id.



**BAB 15**

**ETIKA DAN TANGGUNG  
JAWAB SOSIAL DALAM  
PERUBAHAN  
ORGANISASI**

---

**Dr. Rego Devila**  
Universitas Patompo-Makassar



## Pendahuluan

Interaksi hubungan sosial, berserikat dan berkumpul, etika dan tanggung jawab sosial (CSR) mempunyai tempat yang penting dengan prinsip salah benarnya pada suatu tindakan dimana masyarakat memberikan respon terhadap suatu peristiwa pada organisasi bisnis atau organisasi sosial lainnya.

Adakalanya butuh waktu respon itu diterima oleh perusahaan tetapi bila kejadian berulang dalam rentang waktu yang lama akan berakibat terjadinya perselisihan antara masyarakat dan perusahaan sebagai organisasi ekonomi yang berada di wilayah lingkungan mereka. Bagi perusahaan menghindari penyelesaian sengketa dari suatu persoalan dengan masyarakat tersebut, ibarat menyimpan bom waktu yang setiap saat bisa meledak dan dapat berimplikasi terhadap jalannya Perusahaan.

Kasus-kasus tersebut tidak hanya terjadi di dalam negeri tetapi juga terjadi di luar negeri. Masyarakat pada umumnya sering menyatukan dalam satu kalimat etika dan moral, dimana moral ditujukan pada sebuah tindakan dalam penilaian baik buruk yang diatur oleh suatu Masyarakat atau kelompok, fungsinya memberikan petunjuk dan cara kehidupan yang benar sebaliknya etika dapat menciptakan tatanan hubungan sosial yang harmonis baik di lingkungan dalam organisasi tetapi juga di masyarakat tempat Perusahaan tersebut beroperasi.

## Etika

Kata etika berasal dari Yunani yakni *ethos* dan *ethikos* yaitu yang memiliki makna sifat yang telah dijelaskan diatas yaitu kebiasaan, adat, watak. Sedangkan pengertian etika secara etimologis dari kata *ethikos* memiliki arti susila, keadaban, atau kelakuan dan perbuatan yang baik. K. Bertens mendefinisikan etika adalah nilai dan norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.

Prof. DR. Franz Magnis Suseno mengatakan, etika merupakan ilmu yang memberikan arah, acuan, dan pijakan bagi tindakan manusia, serta refleksi kritis atas norma atau ajaran moral. Rushwordth M. Kidder dalam bukunya *How Good People Make Tough Choices* (2009) mengatakan etika Adalah ilmu karakter manusia yang

ideal atau ilmu kewajiban moral yang mengacu pada faktor-faktor seperti kejujuran, keadilan, tanggungjawab, rasa hormat dan kasih sayang.

Menurut *Webster Dictionary*, secara etimologis, etika adalah suatu disiplin ilmu yang menjelaskan sesuatu yang baik dan yang buruk, mana tugas atau kewajiban moral, dan bisa juga mengenai kumpulan prinsip atau nilai moral. Menurut Muslich (2004), etika bisnis harus memperhatikan norma dan moralitas yang berlaku secara universal. Ada beberapa macam etika yang perlu diketahui dari sisi ilmu pengetahuan agar dapat mengambil kesimpulan antara lain:

### 1. Etika Deskriptif

Berdasarkan baik buruk perilaku yang tumbuh dan berkembang dalam suatu kelompok atau suatu tindakan boleh, tidaknya dilakukan berdasarkan kesesuaian.

### 2. Etika Normatif

Etika yang sudah ditetapkan untuk dijadikan pedoman dari berbagai perilaku perbuatan, sikap yang ideal yang harus dimiliki orang setiap individu. Etika normatif memperhatikan fenomena-fenomena yang tidak ditangkap dan diverifikasi secara empiris tujuan adalah merumuskan prinsip-prinsip tindakan perilaku yang dapat dipertanggung jawabkan seperti. tata tertib, peraturan dan kode etik dll. Etika normatif antara lain:

#### a. Etika Umum

Etika yang mempelajari serta membahas hal-hal yang bersifat umum, seperti tanggung jawab, hak dan kewajiban sebagai insan ciptaan-NYA serta moral.

#### b. Etika Khusus

Mengatur dalam implementasi perilaku manusia secara khusus atas bidang-bidang tertentu, seperti aspek lingkungan, etika kedokteran, etika Pendidikan, etika teknologi dan lain lain.

### 3. Etika Analitis

Disebut juga etika Bahasa yang membahas mengenai tentang makna suatu kalimat yang diucapkan baik. Bila dilihat mundur kebelakang Perusahaan Konglomerat yang telah menggurita atau

suatu badan usaha tentulah mempunyai tujuan yang jelas, selain bertujuan mendapat keuntungan dari usaha yang dijalankan dan juga menjaga hubungan yang harmonis, baik internal maupun eksternal dan juga dengan stakeholder lainnya. Hal ini penting untuk menjaga sustainable Perusahaan kedepannya.

Suatu Perusahaan bisa berkembang pesat, sudah barang tentu memerlukan modal dari luar yaitu para investor dengan catatan Perusahaan tersebut mempunyai sumber daya alam yang cukup. SDM yang handal dan market yang luas tetapi terkendala oleh modal. Tambahhan modal bisa berasal dari mana saja seperti pinjaman bank, *crowdfunding* dan juga investor, selain yang disebutkan untuk memperoleh pinjaman bagi Perusahaan terbuka yang sudah melantai di bursa efek tentulah adanya keterbukaan informasi yang harus diketahui oleh *public*.

Tidak berbeda dengan negara para investor datang ke Indonesia memerlukan usaha kerja keras untuk menyakinkan para investor tersebut agar bisa menanamkan modalnya di Indonesia dengan memberikan insentif serta kemudahan lainnya seperti bebas pungutan oleh para pejabat nakal, bebas demo dan lahan pabrik yang bebas dari sengketa serta syarat-syarat lain yang disetujui oleh kedua belah pihak.

## **Kasus Etika**

Pelanggaran yang berhubungan dengan etika terjadi sangat marak di Indonesia dimana para pejabat, penegak keadilan, politisi dan pengusaha yang seharusnya menjadi panutan dan mentor begitu mudahnya melacurkan diri demi keuntungan pribadi finansial dengan pelanggaran integritas antara lain penipuan, menyalahgunakan jabatan seperti kenaikan pangkat yang dibayar, penyeludupan dan manipulasi laporan keuangan. Berikut kasus kasus yang melibatkan pejabat terkait.

## Daftar Pustaka

- Abrahamson, R. (2000). *Organizational Cynicism: Bases And Consequences. Genetic, Social, And General Psychology Monographs.*
- Ahmed., et al. (2021). Identification And Categorization of Research Gaps: An Overview of Theoretical Gaps. *International Review of Social Science*, 203- 210.
- Baraibar-Diez, E., & Odriozola, M. D. (2019). CSR Committees And Their Effect on ESG Performance In UK, France, Germany, And Spain. *Sustainability (Switzerland)*, 11(18).
- Crowther, D., & Vilkè, R. (2018). *Social Responsibility In The Digital Age.*
- Desplaces, David., (2005), A Multilevel Approach To Individual Readiness To Change, *Journal of Behavioral And Applied Management*, Vol. 7 No.1, 25- 39.
- Huat, T Chwee, dkk. (1990). *Management of Business, 5th ed. --5th.ed.* Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Indriyani, A. D., & Yuliandhari, W. S. (2020). Pengaruh Profitabilitas, Ukuran Perusahaan, Dan Umur Perusahaan Terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility (Studi Empiris Pada Perusahaan Indeks LQ 45 Non- Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2018). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Ekonomi*, 6(1), 1559–1568.
- Kotler, Philip & Lee, Nancy. (2005). *Corporate Social Responsibility.* New Jersey: John Wiley And Sons, Inc.
- K. Bertens. (2013). *Pengertian Etika Bisnis.* Yogyakarta: Kanisius.
- Kossen, S. (1993). *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi.* Jakarta: Erlangga.
- Magnis-Suseno, Franz dan Prakarsa, W. (1994). *Etika Bisnis: Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta: Grasindo.
- Muslich (2004). *Etika Bisnis Islam: Landasan Filosofis, Normatif, dan Substansi Implementatif.* Yogyakarta: Ekonisia.
- Nutt, P. C., and Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public And Third Sector Organisations.* San Francisco, CA: Jossey-Bass

Publishers.

Probosiwi, H., Huriyati, E., & Ismail, D. (2017). Stunting dan Perkembangan Pada Anak Usia 12-60 Bulan di Kalasan, *BKM Journal of Community Medicine And Public Health*, vol. 33, no. 11, hh 559 – 564.

Porras, J. I. dan Robertson, P.J., (1992), *Organizational Development: Theory, Practice, And Research, Dalam M.D. Dunnette dan L.M. Hough (ed.), Handbook of Industrial & Organizational Psychology, ed. ke-2, Vol. 3* (Palo Alto: Consulting Psychologist Press).

Rushworth M. Kidder. (2009). *How Good People Make Tough Choices: Resolving The Dilemmas of Ethical Living*.

Velasquez, Manuel G. (2002). *Business[1.1] Ethics: Concepts And Cases Fift Edition*. New Jersey, Mc. Pearson Education.

## PROFIL PENULIS




### **Dr. Rego Devila**

Semenjak mahasiswa aktif menulis di beberapa jurnal kampus. Penulis menamatkan bangku kuliah di jurusan Manajemen Informatika di salah satu perguruan tinggi di Jakarta dan selanjutnya meneruskan kuliah di Universitas Muslim Indonesia-Makassar, pada Fakultas Teknologi Industri Jurusan Manajemen Industri, Magister Manajemen (S2) dan jenjang Doktorat (S3) dengan konsentrasi *marketing*. Sebelum menjalani profesi dosen, penulis menghabiskan masa bekerja 32 tahun di perusahaan BUMN, dengan posisi sebagai Sistem Analis, *Marketing*, *Human Capital*, Kepala Yayasan dan terakhir sebagai Senior Auditor.

Aktif menjadi dosen ekonomi di beberapa Universitas di Makassar dan dosen tamu di luar propinsi dengan memberikan mata kuliah ekonomi mikro, ekonomi makro, ekonomi internasional, *marketing*, kewirausahaan, *study* kelayakan dan komunikasi bisnis. Masa sekolah dan tumbuh kembang penulis dihabiskan di Sumatera Barat, Kota Madya Solok, mulai dari Sekolah Dasar Negeri 3, SMPN 1 Solok, SMAN 1 Solok.

Email Penulis: [regodevila1@gmail.com](mailto:regodevila1@gmail.com).



**BAB 16**  
**MANAJEMEN STRES**  
**DAN KESEJAHTERAAN**  
**KARYAWAN SELAMA**  
**TRANSISI**

---

**Dr. Muhammad Rizqi Zati, S.Pd., M.Si.**  
Universitas Samudra



## Pendahuluan

Perubahan merupakan keniscayaan dalam dinamika organisasi modern. Transformasi struktur, strategi, teknologi, maupun budaya kerja sering kali diposisikan sebagai prasyarat untuk mempertahankan daya saing. Namun, di balik setiap agenda perubahan tersebut, terdapat dimensi kemanusiaan yang tidak dapat diabaikan: bagaimana karyawan memaknai, merespons, dan beradaptasi terhadap transisi yang berlangsung.

Pada titik inilah manajemen stres dan kesejahteraan karyawan memperoleh relevansi strategis, bukan sekadar sebagai isu psikologis individual, melainkan sebagai fondasi keberlanjutan organisasi. Transisi organisasi baik akibat restrukturisasi, digitalisasi, *merger*, perubahan kepemimpinan, maupun krisis eksternal sering kali memunculkan ketidakpastian peran, peningkatan beban kerja, ambiguitas harapan, serta ketegangan emosional.

Dalam perspektif perilaku organisasi, kondisi tersebut berpotensi memicu stres kerja yang berkepanjangan apabila tidak dikelola secara sistematis. Stres yang tidak terkelola bukan hanya berdampak pada penurunan kesehatan fisik dan mental individu, tetapi juga pada menurunnya keterlibatan (*engagement*), komitmen organisasi, dan kinerja kolektif. Dengan demikian, pengelolaan stres selama masa transisi harus dipahami sebagai investasi strategis dalam menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi.

Lebih jauh, kesejahteraan karyawan dalam konteks transisi tidak dapat dipersempit pada aspek material atau kompensasi semata. Kesejahteraan mencakup dimensi psikologis, sosial, dan bahkan makna kerja (*meaningfulness of work*). Organisasi yang mampu menciptakan rasa aman psikologis, komunikasi yang transparan, dukungan sosial, serta kepemimpinan yang empatik akan lebih efektif dalam membantu karyawan menavigasi perubahan. Pendekatan ini menempatkan karyawan bukan sebagai objek kebijakan perubahan, melainkan sebagai subjek yang memiliki emosi, aspirasi, dan kapasitas adaptif yang perlu difasilitasi.

Bab ini mengkaji manajemen stres dan kesejahteraan karyawan selama masa transisi dengan pendekatan yang integratif

menghubungkan teori stres kerja, dinamika perubahan organisasi, serta praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan. Pembahasan diarahkan untuk memberikan pemahaman konseptual yang kuat sekaligus implikasi praktis bagi pimpinan dan praktisi agar mampu merancang intervensi yang responsif, humanis, dan berbasis bukti. Dengan demikian, transisi tidak lagi dipandang semata sebagai periode krisis, melainkan sebagai momentum pembelajaran kolektif yang memperkuat ketahanan individu dan organisasi secara bersamaan.

### **Definisi Stres Kerja Menurut Para Ahli**

Stres kerja merupakan salah satu konsep fundamental dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Dalam perspektif perilaku organisasi, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) mendefinisikan stres sebagai kondisi dinamis ketika individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang berkaitan dengan apa yang diinginkan, namun hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting. Definisi ini menekankan dua unsur utama, yaitu ketidakpastian dan signifikansi konsekuensi. Dengan kata lain, tekanan baru menjadi stres ketika individu memandangnya memiliki dampak yang bermakna dan belum dapat diprediksi hasilnya.

Selanjutnya, dalam kerangka integratif perilaku organisasi, Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson (2019) menjelaskan bahwa stres kerja muncul dari interaksi antara *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). Mereka menekankan bahwa tuntutan yang tinggi tidak selalu berdampak negatif apabila diimbangi dengan sumber daya yang memadai, seperti dukungan atasan, otonomi kerja, dan kejelasan peran. Perspektif ini menempatkan stres sebagai fenomena relasional antara individu dan desain sistem kerja.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia di Indonesia, Veithzal Rivai (2014) memandang stres kerja sebagai kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik karyawan, yang berpotensi mengganggu pelaksanaan tugas secara optimal. Rivai menegaskan bahwa stres kerja harus dikelola

melalui kebijakan organisasi yang adil, komunikasi efektif, serta kepemimpinan yang suportif agar tidak berkembang menjadi gangguan kinerja.

Sementara itu, Wibowo (2016) dalam kajian manajemen kinerja menekankan bahwa stres berkaitan erat dengan keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kapasitas individu. Apabila tekanan berada pada tingkat moderat dan terkelola dengan baik, stres dapat menjadi pendorong peningkatan performa. Namun, apabila terjadi ketidakseimbangan yang ekstrem, maka akan muncul konsekuensi negatif terhadap motivasi, komitmen, dan produktivitas.

### **Jenis-Jenis Stres: *Eustress* dan *Distress***

Robbins dan Judge (2017) membedakan stres menjadi dua bentuk utama, yaitu *eustress* dan *distress*. *Eustress* merupakan stres positif yang timbul ketika tuntutan pekerjaan dipersepsikan sebagai tantangan yang realistis dan dapat dikelola. Dalam kerangka Colquitt, LePine, dan Wesson (2019), bentuk ini selaras dengan *challenge stressors*, seperti tanggung jawab baru atau target yang menantang, yang justru dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, serta kinerja. *Eustress* sering kali muncul dalam konteks perubahan organisasi yang disertai dukungan dan kejelasan arah.

Sebaliknya, *distress* adalah stres negatif yang muncul ketika tuntutan dipersepsikan sebagai hambatan (*hindrance stressors*), seperti ambiguitas peran, konflik peran, atau ketidakamanan kerja. Rivai (2014) menegaskan bahwa *distress* yang berkepanjangan dapat mengganggu stabilitas emosional dan menurunkan produktivitas. Wibowo (2016) juga menambahkan bahwa tekanan yang tidak terkendali berpotensi menurunkan kualitas kinerja serta memperburuk iklim organisasi.

Perbedaan antara *eustress* dan *distress* terletak pada persepsi individu terhadap kemampuan mengendalikan situasi serta ketersediaan sumber daya pendukung. Oleh karena itu, manajemen perubahan yang efektif berperan penting dalam mengarahkan tekanan agar tetap berada dalam batas optimal.

## Daftar Pustaka

- Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, & Michael J. Wesson. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace (6th Ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Veithzal Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik (3rd ed.)*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja (5th ed.)*. Rajawali Pers.

## PROFIL PENULIS




### **Dr. Muhammad Rizqi Zati, S.Pd., M.Si.**

Penulis lahir di Medan pada tahun 1986. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan dan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada tahun 2008. Semangat untuk terus mengembangkan kapasitas intelektual membawanya melanjutkan studi pada Program Magister Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara hingga meraih gelar Magister Sains (M.Si) pada tahun 2011. Komitmen terhadap penguatan kompetensi akademik dan kontribusi keilmuan kemudian mendorongnya menempuh pendidikan doktoral di Universitas Prima Indonesia dan berhasil menyelesaikan studi Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) pada tahun 2024.

Dalam perjalanan kariernya, penulis pernah mengabdikan di Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Nusantara Alwashliyah Medan, Universitas Prima Indonesia, dan Universitas Negeri Medan. Sejak 2015, ia menjadi dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Samudra, Kota Langsa, Aceh. Dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, penulis aktif di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Fokus keilmuannya meliputi manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, transformasi digital, serta penguatan UMKM berbasis keberlanjutan. Ia juga terlibat dalam publikasi ilmiah, pendampingan mahasiswa, dan pemberdayaan masyarakat, sebagai wujud komitmen akademik dan kontribusi sosial.

Email: rizqi\_zati@unsam.ac.id.




**BAB 17**

**MENGINTEGRASIKAN  
PERUBAHAN DENGAN  
STRATEGI BISNIS**

---

**Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.**  
Institut Teknologi Bandung



## Pendahuluan

Perubahan merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari dinamika organisasi modern. Perkembangan teknologi, globalisasi ekonomi, serta perubahan pola konsumsi masyarakat telah menciptakan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif. Dalam situasi tersebut, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat dan efektif agar tetap bertahan dan berkembang. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk menghadapi dinamika tersebut adalah melalui penerapan manajemen perubahan yang terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi.

Perubahan organisasi seringkali dipandang sebagai proses transformasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Namun, dalam praktiknya banyak organisasi mengalami kegagalan dalam mengelola perubahan karena perubahan yang dilakukan tidak selaras dengan arah strategis organisasi. Perubahan yang dilakukan secara parsial atau tanpa perencanaan strategis dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara tujuan organisasi dengan implementasi perubahan yang dijalankan. Oleh karena itu, integrasi antara perubahan organisasi dan strategi bisnis menjadi aspek yang sangat penting dalam manajemen organisasi modern. Integrasi tersebut memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa setiap inisiatif perubahan yang dilakukan benar-benar mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Perubahan organisasi harus didasari oleh pendorong strategis eksternal, namun dengan mempertimbangkan konteks operasional internal untuk mencapai keberhasilan (Cipta, 2023).

Pendekatan ini menggarisbawahi pentingnya organisasi untuk senantiasa beradaptasi dengan kecepatan perubahan lingkungan eksternal agar tidak tertinggal dan tetap kompetitif. Hal ini memerlukan organisasi untuk secara proaktif mengidentifikasi tren pasar, kemajuan teknologi, dan perubahan regulasi sebagai faktor eksternal yang memengaruhi relevansi dan daya saing mereka. Selain itu, organisasi perlu menyelaraskan visi masa depan dengan strategi yang mudah dikomunikasikan untuk memotivasi partisipasi aktif karyawan dalam proses perubahan.

Peran teknologi informasi dan komunikasi menjadi krusial dalam memfasilitasi transformasi ini, karena integrasi teknologi canggih dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan berbagai proses bisnis, dan membuka peluang inovasi yang tak terbatas. Transformasi *digital*, sebagai respons proaktif terhadap tantangan era *digital*, secara mendalam meresapi dan mengintegrasikan tiga dimensi utama yaitu teknologi, proses, dan kontrol internal, mendorong perubahan organisasi (Jiang *et al.*, 2025).

Transformasi ini tidak sekadar pilihan, melainkan keharusan strategis untuk menjaga relevansi dan daya saing di pasar yang semakin dinamis. Perkembangan teknologi informasi yang pesat, termasuk adopsi kecerdasan buatan dan analitik data, telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan, menjadikan kapabilitas adaptif terhadap perubahan teknologi sebagai kunci keberhasilan (Agustian *et al.*, 2023). Perusahaan yang mampu mengintegrasikan teknologi terkini dan menciptakan solusi inovatif memiliki peluang lebih besar untuk berhasil di pasar dan membuka peluang baru.

Integrasi kapabilitas analitik bisnis, khususnya pada dimensi teknologi, sangat esensial dalam mendukung budaya berbasis data dan pembelajaran organisasi, yang pada akhirnya memediasi dampak pemindaian lingkungan terhadap maksud strategis.

Pergeseran dari strategi *analog* ke *digital* juga menuntut adanya penyesuaian model bisnis, model operasional, serta peningkatan kapabilitas sumber daya manusia melalui inovasi yang berkelanjutan (Orieno *et al.*, 2024). Fleksibilitas organisasi, yang mencakup kemampuan untuk mendorong inovasi, kolaborasi lintas fungsi, dan pengambilan risiko, menjadi fondasi krusial dalam menyikapi perubahan tak terduga dan mengimplementasikan transformasi digital secara berkelanjutan (Agustian *et al.*, 2023).

Pendekatan ini juga menekankan perlunya keseimbangan antara efisiensi operasional dan inovasi berkelanjutan, di mana pengawasan terhadap proses transformasi menjadi esensial, termasuk manajemen informasi, alokasi sumber daya, dan evolusi struktur organisasi yang adaptif (Kringelum *et al.*, 2024). Tujuan strategis dari integrasi ini adalah untuk membentuk organisasi yang adaptif dan responsif

terhadap perubahan lingkungan, memastikan keberlangsungan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Dalam konteks ini, transformasi *digital* tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi baru, tetapi juga pada integrasi komprehensif teknologi tersebut ke dalam semua lapisan dan perspektif strategis perusahaan, melibatkan pergeseran budaya korporat, tata kelola, dan strategi jangka panjang untuk mencapai tujuan bisnis yang lebih baik (Agustian *et al.*, 2023). Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengkaji kapabilitas dinamis mempengaruhi transformasi digital dan inovasi guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, terutama dalam menghadapi lingkungan bisnis yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu.

### **Konsep Perubahan Organisasi: Adaptasi, Strategi dan Faktor Pendorong Dalam Manajemen Modern**

Perubahan organisasi merupakan proses transformasi yang dilakukan oleh organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan dapat terjadi pada berbagai aspek organisasi, seperti struktur organisasi, sistem manajemen, teknologi, proses kerja, maupun budaya organisasi. Dalam konteks manajemen modern, perubahan organisasi tidak hanya bersifat reaktif terhadap tekanan lingkungan, tetapi juga dapat menjadi strategi proaktif untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing organisasi. Organisasi yang mampu mengelola perubahan secara efektif akan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Perubahan organisasi dipicu oleh pendorong strategis eksternal, namun konteks operasional internal juga sangat penting untuk diperhitungkan dalam pengelolaan perubahan (Cipta, 2023). Artinya, organisasi harus secara aktif mengelola perubahan untuk terus berkembang dan tetap relevan di tengah disrupsi. Hal ini menuntut organisasi untuk tidak hanya bereaksi terhadap tekanan eksternal tetapi juga secara proaktif merancang ulang model bisnis dan operasional mereka untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Dalam konteks ini, pendekatan manajemen fleksibel menjadi krusial untuk mengadaptasi sumber daya, proses, dan strategi

## Daftar Pustaka

- Adewumi, A., Ewim, S. E., Sam-Bulya, N. J., & Ajani, O. B. (2024). Strategic Innovation In Business Models: Leveraging Emerging Technologies To Gain A Competitive Advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(10), 3372–3398. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i10.1639>.
- Agustian, K., Mubarak, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models And Competitive Advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 79–93. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.55>.
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature Review on Digitalization Capabilities: Co-Citation Analysis Of Antecedents, Conceptualization And Consequences. *Technological Forecasting And Social Change*, 166, 120635. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120635>.
- Bevilacqua, S., Ferraris, A., Matzler, K., & Kuděj, M. (2025). Strategic Leadership At High Altitude: Investigating How AI Affects The Required Skills of Top Managers. *Journal of Business Research*, 205, 115878. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115878>.
- Cipta, A. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Repository Alung Cipta*, 1(1). <https://doi.org/10.59000/ra.v1i1.4>.
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital Transformation And Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of The Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance And Innovation. *Journal of Open Innovation Technology Market And Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>.
- Hanson, E., Nwakile, C., Adebayo, Y. A., & Esiri, A. E. (2024). Strategic Leadership For Complex Energy And Oil & Gas Projects: A Conceptual Approach. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(10), 3459–3479.

- <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i10.1656>.
- Jiang, L., Li, B., & Zhang, M. (2025). The Impact Of Digital Transformation on The Efficiency of Corporate Resource Allocation: Internal Mechanisms And External Environment. *Technological Forecasting And Social Change*, 215, 124107. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124107>.
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). Adoption And Performance Outcome of Digitalization In Small And Medium-Sized Enterprises. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00744-2>.
- Kringelum, L. B., Holm, C. G., Holmgren, J., Friis, O. U., & Jensen, K. F. (2024). Digital Transformation: Strategy Comes First To Lay The Groundwork. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/jbs-09-2023-0199>.
- Kupa, E., Adanma, U. M., Ogunbiyi, E. O., & Solomon, N. O. (2024). Cultivating A Culture Of Safety And Innovation In The FMCG Sector Through Leadership And Organizational Change. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(6), 1787–1803. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i6.1165>.
- Liu, Z., Yu, X.-L., Liu, N., Liu, C., Jiang, A., & Chen, L. (2025). Integrating AI With Detection Methods, IoT, And Blockchain To Achieve Food Authenticity And Traceability From Farm-To-Table. *Trends in Food Science & Technology*, 104925. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2025.104925>.
- Ochuba, N. A., Amoo, O. O., Akinrinola, O., Usman, F. O., & Okafor, E. S. (2024). Market Expansion And Competitive Positioning In Satellite Telecommunications: A Review of Analytics-Driven Strategies Within The Global Landscape. In *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* (Vol. 6, Issue 3, pp. 567–581). Fair East Publishers. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.845>.
- Orieno, O. H., Udeh, C. A., Oriekhoe, O. I., Odonkor, B., & Ndubuisi, N. L. (2024). Innovative Management Strategies In Contemporary Organizations: A Review: Analyzing The Evolution And Impact of

- Modern Management Practices, With An Emphasis on Leadership, Organizational Culture, And Change Management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167–190. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.727>.
- Rathore, B. (2021). FashionTransformation 4.0: Beyond Digitalization & Marketing In Fashion Industry. *Eduzone International Peer Reviewed/Refereed Academic Multidisciplinary Journal*, 10(2), 54–59. <https://doi.org/10.56614/eiprmj.v10i2.234>.
- Satar, A., Musadiq, M., Hutahayan, B., & Solimun, S. (2023). A Systematic Literature Review: Determinants of Sustainability Competitive Advantage. *Business Strategy And The Environment*, 33(3), 1675–1687. <https://doi.org/10.1002/bse.3561>.
- Suder, M., Kusa, R., Duda, J., & Karpacz, J. (2024). Exploring Impact Of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance Moderators' Variability Under Changing Market Conditions. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00775-9>.
- Teoh, M. F., Ahmad, N. H., Halim, H. A., Iqbal, Q., & Ramayah, T. (2024). Pathway Towards SME Competitiveness: Digital Capability And Digital Business Model Innovation. *Technology In Society*, 79, 102728. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102728>.
- Wu, M., Çetindamar, D., Min, C., & Zhang, Y. (2021). Unraveling The Capabilities That Enable Digital Transformation: A Data-Driven Methodology And The Case of Artificial Intelligence. *Advanced Engineering Informatics*, 50, 101368. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2021.101368>.
- Yang, D., & Shen, H. (2025). Research on The Impacts And Mechanisms of Digital Strategy on Corporate Innovation Investment. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 11(1), 100471. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100471>.
- Zia, A., Memon, M. A., Mirza, M. Z., Iqbal, Y. M. J., & Tariq, A. (2024). Digital Job Resources, Digital Engagement, Digital Leadership, And Innovative Work Behaviour: A Serial Mediation Model. *European Journal of Innovation Management*.


## PROFIL PENULIS



### **Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.**

Ketertarikan penulis terhadap kewirausahaan dimulai pada tahun 2005 dengan mendirikan perusahaan perseorangan *Lyco Farm* dan selanjutnya menjadi CV *Lyco Farm* pada tahun 2023. CV *Lyco Farm* adalah perusahaan berbasis trading sayuran berkualitas prima ke beberapa supermarket di Bandung dan sekitarnya yaitu Yogya/Griya, Borma dan Papaya. Produk berasal dari kebun swakelola dan dari mitratani. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengambil kuliah S3 prodi Manajemen Pemasaran, Universitas Pasundan pada tahun 2023. Sebelumnya penulis bersekolah di SMAN 4 Bandung pada tahun 1978, dilanjutkan dengan Studi S1 Agronomi di Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus 1985 dan S2 dari IPB lulus 1994. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung (ITB). Penulis memiliki kepakaran di bidang kewirausahaan, terutama *Technopreneurship*.

Penulis mengajar Kewirausahaan, Sosiologi Industri, Pancasila dan Kewarganegaraan di ITB. Selain sebagai dosen, penulis pun menjadi peneliti di Pusat Pemberdayaan Perdesaan (P2D) ITB, dimana proposal pengabdian masyarakat didanai ITB sejak 2015 sampai sekarang, juga terlibat beberapa proyek pemberdayaan masyarakat dengan dana dari beberapa NGO dari Belanda, Belgia, Amerika Serikat dan JICA (Jepang), juga dari Kementerian Pertanian dan Pemprov Jabar. Penulis juga aktif sebagai instruktur untuk pelatihan pelaku UMKM, termasuk kelompok tani sejak 2002 sampai sekarang. Pada tahun 2012 penulis menjadi juara nasional dan mendapatkan Anugrah Citra Produk Pertanian Berdaya Saing 2012 dari Kementerian Pertanian RI.



**BAB 18**  
**STUDI KASUS:**  
**KEBERHASILAN DAN**  
**KEGAGALAN PERUBAHAN**  
**ORGANISASI**

---

**Dhian Rosalina, S.E., M.M.**  
Universitas Samudra



## Pendahuluan

Perubahan merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Perkembangan teknologi yang semakin pesat, proses globalisasi, serta perubahan perilaku konsumen membuat organisasi harus terus beradaptasi agar tetap relevan dan mampu bersaing (OECD, 2023). Organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan baik biasanya akan memperoleh keunggulan kompetitif dan mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya (Porter, 1993). Sebaliknya, organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis berisiko mengalami penurunan kinerja, kehilangan pangsa pasar, bahkan mengalami kebangkrutan.

Perubahan organisasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk. Perubahan tersebut dapat meliputi perubahan struktur organisasi, sistem manajemen, budaya kerja, teknologi yang digunakan, hingga strategi bisnis yang dijalankan. Dalam banyak kasus, perubahan dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi, memperbaiki kinerja, serta menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal yang terus berkembang. Namun demikian, proses perubahan organisasi tidak selalu berjalan dengan mudah. Perubahan sering kali menimbulkan berbagai tantangan, terutama karena melibatkan banyak pihak di dalam organisasi, seperti pimpinan, karyawan, serta pemangku kepentingan lainnya. Salah satu tantangan yang sering muncul adalah resistensi atau penolakan dari karyawan. Hal ini biasanya terjadi karena adanya ketidakpastian terhadap kondisi baru, kekhawatiran akan perubahan peran kerja, atau ketidakjelasan mengenai manfaat perubahan tersebut.

Dalam praktiknya, terdapat banyak contoh organisasi yang berhasil melakukan perubahan dan justru menjadi lebih kuat setelah melakukan transformasi (Bouwman, Nikou and de Reuver, 2019). Organisasi yang berhasil biasanya mampu membaca perubahan lingkungan bisnis, mengembangkan strategi yang tepat, serta melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan. Sebaliknya, terdapat pula organisasi yang gagal melakukan perubahan karena terlambat beradaptasi, kurangnya kepemimpinan yang visioner, atau ketidakmampuan dalam mengelola proses transformasi secara efektif.

## Studi Kasus Keberhasilan Perubahan: *Netflix* dan PT Telkom Indonesia Tbk

### 1. Transformasi Bisnis Pada *Netflix*

*Netflix* merupakan salah satu contoh perusahaan yang berhasil melakukan perubahan organisasi secara signifikan. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1997 oleh Reed Hastings dan Marc Randolph. Pada awal berdirinya, *Netflix* menjalankan model bisnis penyewaan DVD yang dikirim kepada pelanggan melalui layanan pos. Pelanggan dapat memesan film melalui situs web, kemudian DVD akan dikirim ke rumah mereka.

Setelah selesai menonton, pelanggan dapat mengembalikan DVD tersebut melalui pos untuk menukar dengan film lainnya. Pada masa itu, model bisnis ini dianggap inovatif karena memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk menonton film tanpa harus datang langsung ke toko penyewaan. Namun, seiring perkembangan teknologi internet dan meningkatnya kecepatan jaringan digital, cara masyarakat menikmati hiburan mulai berubah. Masyarakat tidak lagi ingin menunggu pengiriman DVD, tetapi lebih memilih menonton film secara langsung melalui internet. Melihat perubahan perilaku konsumen tersebut, *Netflix* menyadari bahwa model bisnis penyewaan DVD tidak akan bertahan lama di masa depan. Oleh karena itu, perusahaan mulai merancang strategi baru untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

Pada tahun 2007, *Netflix* mulai memperkenalkan layanan *streaming* film secara *online* yang memungkinkan pelanggan menonton film dan serial televisi secara langsung melalui internet tanpa harus menggunakan DVD. Inovasi ini menjadi langkah penting dalam transformasi bisnis *Netflix*. Melalui layanan *streaming*, pelanggan dapat mengakses berbagai konten hiburan dengan lebih cepat, mudah, dan fleksibel setelah layanan *streaming* berkembang pesat, *Netflix* terus memperluas jangkauan pasarnya ke berbagai negara di dunia.

Perusahaan juga melakukan perubahan strategi dengan memproduksi konten hiburan sendiri, seperti serial televisi dan

film eksklusif. Beberapa serial yang diproduksi *Netflix* berhasil menarik perhatian masyarakat global dan meningkatkan jumlah pelanggan secara signifikan. Strategi ini tidak hanya menjadikan *Netflix* sebagai penyedia layanan *streaming*, tetapi juga sebagai produsen konten hiburan.

Transformasi yang dilakukan *Netflix* terbukti sangat berhasil. Perusahaan ini berkembang menjadi salah satu perusahaan hiburan digital terbesar di dunia dan mampu bersaing dengan industri televisi tradisional maupun perusahaan media lainnya. Keberhasilan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam membaca perubahan lingkungan bisnis sangat penting untuk mempertahankan daya saing.

Keberhasilan perubahan organisasi pada *Netflix* dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Pertama, perusahaan memiliki kemampuan untuk membaca perkembangan teknologi dan memahami perubahan kebutuhan konsumen. Kedua, manajemen *Netflix* berani mengubah model bisnis utamanya, dari penyewaan DVD menjadi layanan *streaming digital*. Ketiga, perusahaan terus melakukan inovasi dalam layanan dan konten hiburan agar tetap menarik bagi pelanggan. Dengan strategi perubahan yang tepat, *Netflix* berhasil mengubah tantangan perkembangan teknologi menjadi peluang bisnis baru. Kasus ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan perilaku konsumen memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan bertahan dalam persaingan global.

## 2. Transformasi *Digital* Pada PT Telkom Indonesia Tbk

PT Telkom Indonesia Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan telekomunikasi dan teknologi informasi di Indonesia. Selama bertahun-tahun, Telkom dikenal sebagai perusahaan yang menyediakan layanan telepon tetap (*fixed line*), layanan komunikasi data, serta berbagai layanan jaringan telekomunikasi lainnya. Namun, memasuki awal tahun 2010-an, Telkom mulai menghadapi tantangan besar.

Perkembangan teknologi internet dan meningkatnya penggunaan *smartphone* membuat masyarakat lebih banyak

## Daftar Pustaka

- Bouwman, H., Nikou, S. and de Reuver, M. (2019). Digitalization, Business Models, And Smes: How Do Business Model Innovation Practices Improve Performance of Digitalizing SMEs?', *Telecommunications Policy*, 43(9), p. 101828. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- OECD (2023). *The Digital Transformation of SMEs, De Gruyter Handbook of SME Entrepreneurship*. Available at: <https://doi.org/10.1515/9783110747652-017>.
- Porter, M. (1993). *Strategi Bersaing Terjemahan dari Competitive Strategy*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Telkom (2020) *Telkom Annual Report 2020*.

## PROFIL PENULIS




### **Dhian Rosalina, S.E., M.M.**

Dhian Rosalina, S.E., M.M. Lahir di Kediri, 31 Januari 1984. Menyelesaikan S1 Manajemen di Universitas Diponegoro di tahun 2006 dan S2 Magister Manajemen di Universitas Gajayana Malang di tahun 2009, saat ini penulis sedang melanjutkan studi pada program Doktor Ekonomi Syariah di UIN-Sumatera Utara. Saat ini penulis berstatus aktif sebagai *staff* pengajar di Universitas Samudra. Penulis aktif melakukan penelitian mengenai Ekonomi kreatif dan manajemen sumber daya manusia, dan menuangkan tulisannya dalam sejumlah jurnal beserta prosiding nasional dan internasional.

Pengalaman dalam penelitian praktis antara lain: penelitian kerja sama dengan Balitbang Kota Medan Tahun 2010 sampai dengan 2014, mendapatkan dana hibah Dikti Penelitian Strategi Nasional *Multiyears* di tahun 2018 sampai 2019, Penelitian Hibah Dikti Dosen Pemula di tahun 2020 dan 2021, Penelitian kerja sama dengan Bappeda Kota Langsa di tahun 2021 dan 2022. Dan Di tahun 2025 kembali mendapatkan dana hibah Kemdiktisaintek untuk Pengabdian Masyarakat.

Email Penulis: [dhian.rosalina@unsam.ac.id](mailto:dhian.rosalina@unsam.ac.id).



**BAB 19**  
**INOVASI DAN**  
**PERUBAHAN**  
**BERKELANJUTAN**

---

**Dr. Ir. Hardjanto Nusantoro, M.M.**  
Universitas Raharja



## Latar Belakang Perubahan Berkelanjutan

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi *digital* yang sangat pesat, organisasi dihadapkan pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan tidak pasti. Perubahan tidak lagi terjadi secara perlahan, tetapi berlangsung sangat cepat dan sering kali bersifat disruptif. Perkembangan teknologi informasi, digitalisasi proses bisnis, globalisasi pasar, serta perubahan perilaku konsumen memaksa organisasi untuk terus beradaptasi agar dapat mempertahankan keberlangsungan dan daya saingnya.

Pada masa lalu, perubahan organisasi sering dipandang sebagai proses yang bersifat episodik, yaitu perubahan besar yang dilakukan secara berkala dalam periode tertentu. Misalnya restrukturisasi organisasi, ataupun perubahan strategi bisnis, yang dilakukan sekali dalam beberapa tahun. Dalam lingkungan bisnis modern, pendekatan tersebut tidak lagi memadai. Organisasi dituntut untuk melakukan penyesuaian secara terus menerus melalui proses pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan.

Fenomena ini melahirkan konsep perubahan berkelanjutan (*continuous change*), yaitu perubahan yang terjadi secara terus-menerus melalui proses adaptasi, pembelajaran organisasi, serta pengembangan inovasi dalam berbagai aspek organisasi. Perubahan berkelanjutan menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan adaptif yang tinggi, mampu membaca perubahan lingkungan, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta meresponsnya secara cepat dan efektif.

Pergeseran dari perubahan episodik ke perubahan berkelanjutan: dalam literatur manajemen perubahan, terdapat dua pendekatan utama dalam memahami perubahan organisasi, yaitu *episodic change* dan *continuous change*. Perubahan episodik biasanya terjadi secara tidak rutin dan sering kali dipicu oleh krisis atau tekanan eksternal yang signifikan. Perubahan ini bersifat radikal dan sering melibatkan transformasi besar dalam struktur organisasi, strategi, atau sistem operasional.

Sebaliknya, perubahan berkelanjutan bersifat lebih gradual, adaptif, dan terjadi secara terus-menerus. Dalam pendekatan ini, organisasi secara konsisten melakukan perbaikan kecil (*incremental improvement*) yang secara kumulatif menghasilkan perubahan yang

signifikan dalam jangka panjang. Perubahan berkelanjutan menekankan pentingnya proses-proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*), peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*), inovasi berkelanjutan, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan.

## **Konsep Inovasi Dalam Organisasi**

Inovasi merupakan salah satu konsep kunci dalam manajemen modern yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai baru melalui pengembangan ide, produk, proses, atau metode kerja yang lebih efektif. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan penemuan teknologi baru, tetapi juga mencakup berbagai bentuk perubahan yang meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing organisasi.

Oleh karena itu, inovasi dapat terjadi dalam berbagai aspek organisasi, mulai dari pengembangan produk hingga perubahan dalam model bisnis. Dalam konteks organisasi, inovasi sering dipandang sebagai proses yang melibatkan beberapa tahapan, meliputi penciptaan ide, pengembangan ide, implementasi ide dan tahapan komersialisasi.

## **Jenis Inovasi Dalam Organisasi**

Inovasi dalam organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, berdasarkan fokus dan ruang lingkungannya:

### **1. Inovasi Produk**

Merupakan inovasi yang berkaitan dengan pengembangan barang atau jasa baru, atau peningkatan kualitas produk yang sudah ada. Tujuan utama inovasi produk adalah untuk meningkatkan nilai tambah bagi konsumen serta daya saing perusahaan di pasar. Contoh inovasi produk antara lain: pengembangan smartphone dengan fitur baru, atau berupa produk ramah lingkungan yang lebih efisien dalam penggunaan energi.

### **2. Inovasi Proses**

Merupakan inovasi yang berkaitan dengan proses perbaikan dalam metode produksi atau sistem operasional organisasi. Inovasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, menurunkan biaya

produksi, serta meningkatkan kualitas produk atau layanan. Contohnya penggunaan teknologi otomasi dalam proses produksi.

### 3. Inovasi Teknologi

Merupakan inovasi yang berkaitan dengan penggunaan teknologi baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Teknologi digital seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *Internet of Things* (IoT), dan *big data analytics* telah menjadi sumber utama inovasi dalam berbagai industri. Pemanfaatan teknologi ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses bisnis, serta menciptakan model bisnis baru.

### 4. Inovasi Organisasi dan Model Bisnis

Merupakan inovasi yang dapat terjadi dalam bentuk perubahan pada struktur organisasi, sistem manajemen, maupun model bisnis. Contoh inovasi organisasi antara lain dapat berupa penerapan struktur organisasi yang lebih fleksibel, sistem kerja berbasis tim lintas fungsi, model bisnis berbasis *platform digital*, serta strategi kolaborasi dengan ekosistem bisnis. Inovasi model bisnis sering kali menghasilkan dampak yang sangat signifikan, karena dapat mengubah cara organisasi dalam menciptakan dan menangkap peluang pasar baru.

Peran inovasi dalam keunggulan bersaing: dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, inovasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Organisasi yang mampu berinovasi secara konsisten memiliki peluang lebih besar untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui proses Inovasi, organisasi dapat mengembangkan produk atau layanan yang lebih unggul dibandingkan pesaing, meningkatkan efisiensi operasional, menurunkan biaya produksi, menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan dan preferensi konsumen, serta menciptakan pasar baru atau segmen pasar yang belum tergarap. Selain itu, inovasi juga berperan penting dalam menciptakan nilai diferensiasi yang sulit ditiru oleh pesaing. Inovasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga sebagai fondasi utama membangun keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

## Daftar Pustaka

- Burnes, B. (2017). *Kurt Lewin And The Harwood Studies: The foundations of OD*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 255–273.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art And Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change And Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model For Change In Business, Government And Our Community*. Loveland: Prosci Research.

## PROFIL PENULIS



### **Dr. Ir. Hardjanto Nusantoro, M.M.**

Penulis adalah seorang praktisi dan dosen tetap yang mengajar pada Prodi Manajemen Ritel, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, di Universitas Raharja, Tangerang. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 nya di jurusan Teknik Kimia, Fakultas Teknik Industri, Institut Teknologi Bandung. Ketertarikan penulis pada bidang manajemen, telah mendorong penulis untuk melanjutkan studi S-2 nya pada Program Magister Manajemen, di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Selanjutnya Penulis menyelesaikan Pendidikan S-3 nya dalam bidang Administrasi Bisnis, di Universitas Padjadjaran, Bandung. Sebagai dosen praktisi, penulis mempunyai pengalaman lebih dari 30 tahun menduduki posisi manajerial dan *Top Management* di beberapa Perusahaan yang bergerak dalam bidang kimia dan Industri *manufacturing*. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen produksi, manajemen strategi korporasi dan pada saat ini penulis tertarik untuk mendalami bidang "*green corporate strategy*".

Sebagai praktisi dalam bidang industri, penulis sadar bahwa suatu industri dalam menjalankan aktivitasnya, selain memberikan manfaat ekonomi, seringkali juga dapat memberikan dampak negatif terhadap kehidupan masyarakat dan terhadap lingkungannya, jika tidak dikelola secara bertanggung jawab. Untuk itu sangat diperlukan Strategi Bisnis yang Berkelanjutan, yang mengacu pada dimensi 3P (*Profit, People, Planet*) dan *Sustainability* yang mengacu pada standar ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Email Penulis: [hardjanto.nusantoro@raharja.info](mailto:hardjanto.nusantoro@raharja.info).

# MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika perubahan yang senantiasa terjadi dalam kehidupan organisasi, baik di sektor publik, swasta, maupun organisasi nirlaba. Di era disrupsi dan ketidakpastian seperti saat ini, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan. Perubahan menjadi satu-satunya konstanta yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat menjadi ancaman eksistensial. Sebaliknya, jika dikelola secara strategis dan humanis, perubahan menjadi momentum untuk melompat ke tingkat kompetensi yang lebih tinggi. Buku ini hadir untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dalam mengelola perubahan organisasi. Materi yang disajikan dalam buku ini mencakup:

1. Konsep Dasar dan Teori Perubahan Organisasi
2. Kebutuhan akan Perubahan: Kekuatan Penggerak Internal dan Eksternal
3. Peran Pemimpin dan Agen Perubahan
4. Diagnosis Organisasi: Analisis Kesenjangan dan Kebutuhan Perubahan
5. Merancang Visi dan Strategi Perubahan
6. Komunikasi dalam Perubahan
7. Mengelola Penolakan terhadap Perubahan
8. Budaya Organisasi dan Perubahan
9. Struktur Organisasi dan Desain Ulang untuk Perubahan
10. Perubahan Teknologi dan Transformasi Digital
11. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Transisi
12. Pemberdayaan dan Partisipasi Karyawan
13. Manajemen Proyek Perubahan
14. Pengembangan Tim dan Dinamika Kelompok selama Perubahan
15. Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Perubahan Organisasi
16. Manajemen Stres dan Kesejahteraan Karyawan selama Transisi
17. Mengintegrasikan Perubahan dengan Strategi Bisnis
18. Studi Kasus: Keberhasilan dan Kegagalan Perubahan Organisasi
19. Inovasi dan Perubahan Berkelanjutan (Continuous Change)

