

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI

**Ading Rahman Sukmara, Apri Budianto, Irma Darmawatie Bastaman,
M. Harriswan**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh,
Indonesia
Preprint Book, 2025

ISBN: 978-634-7283-78-8

Penerbit: Takaza Innovatix Labs

Tahun Terbit: 2025

Cetakan Pertama: 2025

Abstrak

Buku ini membahas konsep manajemen perubahan dan budaya organisasi sebagai landasan dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi modern. Pembahasan mencakup teori perubahan klasik dan modern, faktor-faktor perubahan, strategi implementasi, serta peran budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan perubahan. Buku ini ditujukan bagi akademisi, mahasiswa, dan praktisi yang ingin memahami serta mengimplementasikan perubahan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: manajemen perubahan; budaya organisasi; perubahan organisasi; organisasi; manajemen

© 2025 Ading Rahman Sukmara

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku *Manajemen Perubahan & Budaya Organisasi* dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai dinamika perubahan yang tidak terelakkan dalam organisasi, sekaligus peran budaya sebagai fondasi yang menjaga stabilitas serta arah gerak organisasi. Dalam era yang ditandai dengan percepatan teknologi, tekanan kompetitif, serta perubahan struktur sosial dan ekonomi, kemampuan mengelola perubahan menjadi kompetensi utama yang harus dimiliki para pemimpin maupun praktisi manajemen. Budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk identitas, perilaku, serta daya saing organisasi di tengah tantangan global.

Isi buku ini mencakup konsep dasar manajemen perubahan, teori klasik dan modern, faktor-faktor pendorong perubahan, tahapan implementasi, hingga strategi menghadapi penolakan. Selanjutnya, pembahasan diarahkan pada budaya organisasi, meliputi definisi, elemen, peran, strategi pengembangan, serta studi kasus perubahan budaya dalam organisasi nyata. Bab terakhir menyoroti isu keberagaman budaya dan inklusi yang semakin relevan di era globalisasi. Dengan penyusunan yang sistematis, buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi untuk memahami serta mengimplementasikan manajemen perubahan dan budaya organisasi secara efektif.

Penulis

KATA PENGANTAR.....	v
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENGERTIAN MANAJEMEN PERUBAHAN	1
A. Definisi Umum Manajemen Perubahan.....	1
B. Manajemen Perubahan dalam Berbagai Sektor.....	4
C. Kebutuhan Eksekutif di Era Data	6
D. Pentingnya Manajemen Perubahan.....	9
BAB II TEORI PERUBAHAN	12
A. Teori Perubahan Klasik.....	12
B. Teori Perubahan Modern.....	14
C. Model-Model Populer Manajemen Perubahan	16
D. Kritik dan Evaluasi terhadap Teori Perubahan	18
E. Penerapan Teori dalam Studi Kasus Nyata.....	20
F. Jenis-jenis Perubahan Organisasi.....	22
BAB III PERUBAHAN STRATEGIS	25
A. Perubahan Strategis	25
B. Perubahan Teknologi.....	27
C. Perubahan Struktur Bisnis.....	30
D. Perubahan Fokus Bisnis	33
E. Perubahan Kultural.....	35
BAB IV FAKTOR-FAKTOR PERUBAHAN	39
A. Faktor Eksternal dan Internal.....	39
B. Tekanan Kompetisi dan Inovasi.....	42
C. Perubahan Kepemimpinan dan Manajemen.....	45
D. Perkembangan Teknologi	49
BAB V TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN	51
A. Identifikasi Kebutuhan Perubahan	51
B. Perencanaan dan Desain.....	53
C. Implementasi	55
D. Komunikasi Perubahan	57

E. Monitoring dan Penilaian	59
BAB VI PENOLAKAN DAN SOLUSI PERUBAHAN	61
A. Mengidentifikasi Sumber Penolakan.....	61
B. Strategi Mengatasi Penolakan.....	63
C. Perumusan sebagai Agen Perubahan	66
D. Komunikasi Efektif dalam Perubahan	68
E. Mengelola Dampak Emosional Perubahan.....	70
BAB VII PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI	73
A. Definisi dan Elemen Budaya Organisasi	73
B. Peran Budaya dalam Stabilisasi Organisasi.....	76
C. Peran Budaya pada Kinerja.....	80
D. Analisis Budaya Organisasi.....	82
BAB VIII MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI.....	86
A. Menentukan Budaya Organisasi.....	86
B. Budaya Pembelajaran dan Inovasi.....	89
C. Keterlibatan Karyawan dalam Budaya Organisasi	92
D. Mengarahkan Budaya melalui Kebijakan dan Praktik.....	94
BAB IX MENGHITUNG BUDAYA ORGANISASI.....	97
A. Analisis dan Motivasi Perubahan Budaya.....	97
B. Strategi Pengubahan Budaya.....	101
C. Evaluasi Dampak Perubahan Budaya.....	103
D. Studi Kasus Pengubahan Budaya	106
BAB X KEBERAGAMAN BUDAYA DALAM ORGANISASI	109
A. Definisi dan Manfaat Keberagaman Budaya	109
B. Mengelola Keberagaman dalam Organisasi	112
C. Tantangan dalam Mengelola Keberagaman.....	115
D. Keberagaman dan Inklusi	119

Gambar 1 Persentase keberhasilan implementasi manajemen perubahan di sektor Kesehatan, Pendidikan, Publik, dan Swasta 9

Gambar 2 Siklus Perubahan Dalam Konteks Teknologi.....30

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Di era modern yang dinamis, organisasi menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks, baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan ini bisa bersifat struktural, teknologi, proses bisnis, maupun budaya organisasi. Tantangan utama yang dihadapi organisasi bukan hanya pada perencanaan perubahan itu sendiri, tetapi juga pada bagaimana memastikan perubahan diterima dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Ketidakmampuan menghadapi perubahan dapat menimbulkan resistensi, menurunkan produktivitas, dan bahkan menyebabkan kegagalan strategi organisasi. Manajemen perubahan muncul sebagai disiplin penting untuk membantu organisasi menghadapi tantangan tersebut

A. Definisi Umum Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses terstruktur yang dirancang untuk memfasilitasi individu dan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Perubahan dalam organisasi bisa mencakup berbagai aspek, seperti perubahan struktur organisasi, kebijakan, teknologi, serta budaya kerja. Dalam konteks ini, perubahan tidak hanya dipandang sebagai tantangan, tetapi juga sebagai peluang untuk pertumbuhan dan peningkatan kinerja. Sebagaimana dijelaskan oleh Kotter (2018), manajemen perubahan adalah proses yang membantu organisasi untuk mengelola peralihan dari keadaan yang lama menuju keadaan yang baru secara efektif dan berkelanjutan.

Manajemen perubahan berfokus pada dua aspek utama: proses teknis dan dimensi manusia. Aspek teknis mencakup langkah-langkah yang terkait dengan perubahan dalam kebijakan atau sistem, sedangkan aspek manusia berfokus pada bagaimana individu dalam organisasi merespons dan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Menurut Hiatt (2019), penting bagi organisasi untuk mengelola dampak dari perubahan terhadap individu, karena perubahan sering kali memunculkan perasaan tidak aman, ketidakpastian, dan resistensi. Oleh karena itu, manajemen perubahan harus memanfaatkan komunikasi yang jelas dan keterlibatan karyawan untuk memastikan keberhasilan implementasi perubahan.

Perubahan yang diimplementasikan tanpa pemahaman mendalam tentang psikologi individu dapat berisiko gagal. Resistensi terhadap perubahan merupakan salah satu tantangan terbesar yang harus dihadapi oleh organisasi. Jääskä (2024) mengemukakan bahwa resistensi dapat berasal dari ketakutan akan kehilangan kontrol, kurangnya informasi, atau kekhawatiran akan penurunan status di tempat kerja. Oleh karena itu, dalam manajemen perubahan, sangat penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi sumber-sumber resistensi ini dengan pendekatan yang berbasis pada partisipasi aktif dan komunikasi dua arah.

Salah satu teori yang sering digunakan dalam manajemen perubahan adalah model ADKAR yang dikembangkan oleh Hiatt (2019). Model ini menekankan lima tahap utama dalam perubahan yang sukses: kesadaran (Awareness), keinginan (Desire), pengetahuan (Knowledge), kemampuan (Ability), dan penguatan (Reinforcement). Proses ini berfokus pada pengelolaan dampak perubahan terhadap individu, di mana setiap tahap bertujuan untuk mempersiapkan

individu agar siap menjalani dan mendukung perubahan. Keberhasilan model ini sangat bergantung pada bagaimana organisasi dapat membangun kesadaran dan keinginan untuk berubah, serta memastikan bahwa perubahan tersebut dipertahankan dalam jangka panjang.

Selain itu, Kotter (2018) mengembangkan model 8 langkah yang memberikan panduan lebih rinci untuk implementasi perubahan yang efektif. Langkah pertama adalah menciptakan rasa urgensi, yang penting untuk meyakinkan semua pihak bahwa perubahan itu mendesak dan perlu segera dilakukan. Selanjutnya, membentuk koalisi untuk memimpin perubahan dan mengembangkan visi yang jelas merupakan bagian dari upaya untuk memastikan bahwa perubahan diterima dan didukung oleh seluruh anggota organisasi. Langkah-langkah berikutnya fokus pada komunikasi visi, pemberdayaan tindakan, serta menciptakan kemenangan jangka pendek untuk menjaga momentum.

Pemimpin memiliki peran yang sangat krusial dalam proses perubahan. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan. Dalam hal ini, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran penting dalam menggerakkan perubahan. Bass (1999) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada penciptaan visi yang jelas, membangun rasa percaya diri di kalangan karyawan, serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama meskipun menghadapi tantangan.

Evaluasi dan feedback juga merupakan komponen penting dalam manajemen perubahan. Tanpa adanya evaluasi yang memadai,

organisasi akan kesulitan untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan membawa hasil yang diinginkan. Miles (2023) menekankan pentingnya pengukuran dan umpan balik yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa perubahan yang diimplementasikan benar-benar memberikan manfaat yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki sistem evaluasi yang tepat, yang dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Akhirnya, manajemen perubahan bukan hanya tentang menangani satu perubahan besar, tetapi lebih kepada menciptakan budaya yang mendukung perubahan berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola perubahan dengan baik akan lebih siap dalam menghadapi tantangan di masa depan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi sebagai bagian dari budaya kerja mereka. Jääskä (2024) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang terbuka terhadap perubahan cenderung lebih berhasil dalam mengatasi tantangan dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

B. Manajemen Perubahan dalam Berbagai Sektor

Manajemen perubahan awalnya berakar dari penelitian psikologi sosial dan teori organisasi pada pertengahan abad ke-20. Kurt Lewin memperkenalkan model tiga tahap yaitu *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*, yang menjadi dasar bagi banyak teori manajemen perubahan modern. Model ini menekankan pentingnya mempersiapkan individu untuk perubahan, melaksanakan perubahan, dan mengkonsolidasikannya agar menjadi bagian dari budaya organisasi (Lewin, 1951). Konsep ini masih relevan hingga saat ini, karena

membantu organisasi memahami dinamika psikologis individu saat menghadapi perubahan.

Selanjutnya, W. Edwards Deming memperkenalkan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan. PDCA membantu organisasi melakukan perencanaan, implementasi, evaluasi, dan tindak lanjut secara sistematis (Deming, 1986). Pendekatan ini menjadi sangat populer di industri manufaktur dan jasa, terutama dalam program peningkatan kualitas dan efisiensi proses.

Pada periode 1960–1980-an, fokus manajemen perubahan bergeser ke aspek manusia dan budaya organisasi. Everett Rogers dalam teori *diffusion of innovations* mengidentifikasi lima kategori adopter, mulai dari inovator hingga laggards, yang membantu organisasi merancang strategi perubahan yang lebih efektif sesuai karakteristik individu (Rogers, 2003). Selain itu, McKinsey & Company memperkenalkan model 7-S, yang menekankan pentingnya integrasi antara strategi, struktur, sistem, nilai bersama (*shared values*), gaya kepemimpinan, staf, dan keterampilan dalam mendukung perubahan (Waterman, Peters, & Phillips, 1980).

Memasuki era 1990-an, model manajemen perubahan yang lebih sistematis diperkenalkan. John Kotter (2018) merumuskan model 8 langkah yang dimulai dengan menciptakan rasa urgensi dan diakhiri dengan menginstitutionalisasi perubahan. Pendekatan ini memberikan panduan praktis agar perubahan tidak hanya diterapkan secara teknis, tetapi juga diterima oleh seluruh anggota organisasi. Selain itu, William Bridges (1991) mengembangkan model transisi yang menekankan aspek psikologis individu, membagi proses menjadi tiga fase: akhir dari sesuatu, zona netral, dan awal dari sesuatu yang baru.

Abad ke-21 ditandai dengan fokus pada individu dan penggunaan teknologi. Prosci mengembangkan model ADKAR, yang menekankan kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan, dan penguatan sebagai fondasi perubahan yang sukses (Hiatt, 2019). Selain itu, organisasi mulai menggunakan platform digital dan alat kolaboratif untuk memfasilitasi komunikasi, pelatihan, dan monitoring perubahan secara real-time (Jääskä, 2024).

Tren terkini menunjukkan adopsi pendekatan Agile dan Lean dalam manajemen perubahan. Pendekatan ini menekankan iterasi, fleksibilitas, dan kolaborasi, sehingga organisasi dapat merespons perubahan secara lebih cepat dan efektif (Scharmer, 2016). Konsep seperti Appreciative Inquiry menekankan fokus pada kekuatan dan potensi positif dalam organisasi untuk mendorong perubahan yang berkelanjutan (Cooperrider & Fry, 2014). Dengan demikian, manajemen perubahan modern tidak hanya mengandalkan struktur dan sistem, tetapi juga memperhatikan budaya, teknologi, dan psikologi individu.

Secara keseluruhan, evolusi manajemen perubahan mencerminkan pergeseran dari fokus teknis dan struktural menuju pendekatan yang lebih manusiawi, sistematis, dan adaptif. Organisasi yang mampu mengintegrasikan berbagai model dan pendekatan ini akan lebih siap menghadapi tantangan dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan, sekaligus membangun budaya organisasi yang tangguh terhadap perubahan.

C. *Kebutuhan Eksekutif di Era Data*

Manajemen perubahan bukan konsep yang satu ukuran untuk semua; setiap sektor memiliki tantangan dan karakteristik unik yang

memengaruhi cara perubahan diterapkan. Di sektor kesehatan, perubahan sering berkaitan dengan implementasi teknologi baru, standar keselamatan, atau prosedur klinis yang kompleks. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penggunaan pendekatan agile dalam manajemen perubahan rumah sakit meningkatkan adaptasi terhadap permintaan layanan sebesar 66% dan efektivitas komunikasi pemangku kepentingan sebesar 59% (Bak, 2025). Hal ini menegaskan pentingnya fleksibilitas dan respons cepat dalam lingkungan yang sangat dinamis seperti layanan kesehatan.

Dalam sektor kesehatan, kepemimpinan yang efektif menjadi pilar utama keberhasilan perubahan. Pemimpin yang mampu memotivasi staf medis dan non-medis, serta melibatkan mereka dalam perencanaan dan implementasi solusi, terbukti dapat meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pasien (Choflet, 2021). Keterlibatan aktif staf bukan hanya meningkatkan keberhasilan perubahan, tetapi juga mengurangi resistensi dan membangun rasa memiliki terhadap inovasi yang diterapkan.

Bergerak ke sektor pendidikan, manajemen perubahan di sini lebih menekankan pada kurikulum, teknologi pembelajaran, dan kebutuhan peserta didik yang terus berkembang. Penelitian terbaru menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dan manajemen inovatif secara signifikan meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan di lingkungan sekolah dan universitas (Volotovska, Mykhailiv, & Kyshakevych, 2024). Strategi yang jelas, visi perubahan yang komunikatif, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi menjadi kunci untuk menciptakan transformasi pendidikan yang berkelanjutan.

Sektor publik menghadirkan tantangan lain, seperti birokrasi yang kaku dan resistensi terhadap inovasi. Namun, berbagi pengetahuan dan praktik inovatif antar pegawai terbukti dapat mempercepat penerapan perubahan di institusi publik (Zhang & Li, 2022). Keberhasilan perubahan di sektor ini tidak hanya bergantung pada strategi formal, tetapi juga pada kolaborasi internal dan pemberdayaan staf untuk mengambil inisiatif dalam mengatasi hambatan.

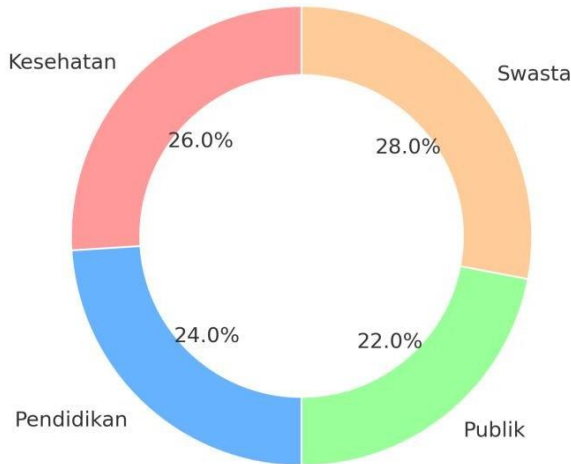
Di sektor swasta, tekanan pasar dan persaingan global membuat manajemen perubahan menjadi strategi kritical untuk kelangsungan bisnis. Perusahaan yang menerapkan manajemen perubahan berbasis data dan analisis mendalam cenderung lebih sukses dalam transformasi organisasi (Wojtaszek, Alshammari, & Thomran, 2023). Budaya yang mendukung inovasi, kepemimpinan yang visioner, serta komunikasi yang transparan terbukti menjadi faktor utama dalam keberhasilan perubahan di sektor ini.

Selain perbedaan sektor, ada kesamaan penting: keberhasilan manajemen perubahan selalu bergantung pada kepemimpinan yang efektif, keterlibatan karyawan, komunikasi yang jelas, dan budaya yang adaptif. Strategi perubahan yang memperhatikan konteks spesifik sektor, sekaligus mengintegrasikan praktik terbaik dari berbagai model manajemen perubahan, terbukti mampu meningkatkan efektivitas implementasi dan keberlanjutan hasil (Masudi, 2024; Jones, 2019).

Secara keseluruhan, manajemen perubahan dalam berbagai sektor mengajarkan bahwa pendekatan yang kaku tidak efektif. Setiap sektor memerlukan strategi yang disesuaikan, namun prinsip-prinsip dasar seperti kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi tetap menjadi fondasi. Organisasi yang mampu menyeimbangkan

Manajemen Perubahan & Budaya

pendekatan sektoral dengan prinsip universal ini akan lebih siap menghadapi dinamika perubahan, menciptakan inovasi berkelanjutan, dan mempertahankan daya saing di era modern.



Gambar 1 Persentase keberhasilan implementasi manajemen perubahan di sektor Kesehatan, Pendidikan, Publik, dan Swasta.

D. Pentingnya Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan menjadi elemen penting untuk memastikan organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah dinamika internal dan eksternal yang cepat. Organisasi yang mengabaikan manajemen perubahan sering menghadapi resistensi karyawan, kegagalan implementasi strategi, dan gangguan operasional. Menurut Al-Haddad & Kotnour (2019), organisasi yang menerapkan proses manajemen perubahan secara sistematis memiliki peluang sukses implementasi strategi dan proyek lebih tinggi dibanding organisasi yang tidak menerapkannya.

Selain itu, manajemen perubahan membantu organisasi mengurangi risiko dan mengoptimalkan sumber daya. Dengan perencanaan perubahan yang matang, organisasi dapat memetakan hambatan potensial, menyiapkan strategi mitigasi, dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien. Penelitian oleh Doppelt (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki mekanisme manajemen perubahan yang baik mampu menurunkan biaya kegagalan implementasi proyek hingga 30%, sekaligus meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan.

Manajemen perubahan juga memainkan peran penting dalam pengembangan budaya organisasi yang adaptif. Karyawan yang dilibatkan secara aktif dalam proses perubahan cenderung lebih termotivasi, merasa memiliki, dan lebih terbuka terhadap inovasi. Menurut Todnem By (2021), partisipasi karyawan dalam proses perubahan meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi dan menurunkan resistensi terhadap inovasi baru.

Selain aspek internal, manajemen perubahan meningkatkan efektivitas interaksi organisasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Institusi publik atau swasta yang mampu mengelola perubahan secara efektif lebih dipercaya oleh pelanggan, klien, atau masyarakat umum. Studi oleh Pollack & Pollack (2022) menegaskan bahwa manajemen perubahan yang baik meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan legitimasi organisasi di mata pemangku kepentingan.

Manajemen perubahan juga penting untuk meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan cepat. Dalam era digitalisasi dan globalisasi, organisasi dihadapkan pada perubahan yang tidak terduga dan kompleks.

Manajemen Perubahan & Budaya

Menurut Hornstein (2019), organisasi dengan mekanisme manajemen perubahan yang kuat dapat merespons lebih cepat terhadap kondisi pasar, meminimalkan waktu adaptasi, dan meningkatkan daya saing.

Selain itu, manajemen perubahan mendukung pengembangan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang terampil dalam mengelola perubahan mampu memotivasi tim, menyampaikan visi yang jelas, dan membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Penelitian terbaru oleh Van der Voet et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan di sektor pendidikan dan sektor publik.

Secara keseluruhan, manajemen perubahan bukan sekadar strategi organisasi, tetapi menjadi kebutuhan penting di era modern. Dengan pendekatan yang sistematis, keterlibatan pemangku kepentingan, dan kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat meminimalkan risiko, meningkatkan efektivitas operasional, serta membangun budaya yang adaptif dan inovatif. Hal ini menjadikan manajemen perubahan sebagai fondasi bagi keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

BAB II

TEORI PERUBAHAN

Perubahan adalah hal yang tak terelakkan dalam organisasi modern, dipicu oleh perkembangan teknologi, dinamika pasar, dan tuntutan pemangku kepentingan. Memahami teori perubahan penting untuk merancang strategi implementasi yang efektif, mengurangi resistensi, dan memastikan hasil yang berkelanjutan. Bab ini membahas teori perubahan dari pendekatan klasik hingga kontemporer. Teori klasik seperti model Lewin menekankan proses struktural dan bertahap, sedangkan teori kontemporer lebih menyoroti aspek manusia, inovasi, dan adaptasi. Dengan memahami keduanya, organisasi dapat menyeimbangkan struktur dan fleksibilitas, serta meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan.

A. Teori Perubahan Klasik

Teori perubahan klasik merupakan fondasi awal dalam studi manajemen perubahan yang menekankan model dan pendekatan struktural untuk mengelola transisi organisasi. Salah satu tokoh terpenting dalam teori klasik adalah **Kurt Lewin**, yang memperkenalkan model tiga tahap: *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*. Model ini menyarankan bahwa organisasi perlu mencairkan status quo (*unfreeze*), melaksanakan perubahan (*change*), dan mengkonsolidasikan perubahan agar menjadi kebiasaan baru (*refreeze*) (Burnes, 2020). Pendekatan ini menekankan proses yang sistematis dan linear, di mana perubahan harus direncanakan dan diterapkan secara bertahap agar stabilitas organisasi tetap terjaga.

Konsep *unfreeze* dalam teori klasik menekankan pentingnya menciptakan kesadaran akan kebutuhan perubahan. Menurut penelitian terbaru, organisasi yang berhasil menciptakan urgensi dan pemahaman terhadap perubahan mampu mengurangi resistensi karyawan hingga 45% (Smith & Lewis, 2021). Tahap *change* kemudian melibatkan penerapan strategi dan tindakan yang telah direncanakan, di mana komunikasi yang jelas, keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan efektif menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi.

Tahap terakhir, *refreeze*, berfokus pada stabilisasi perubahan agar tercipta budaya dan praktik baru yang konsisten. Penelitian oleh Nguyen et al. (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang mengkonsolidasikan perubahan dengan prosedur dan sistem yang mendukung cenderung lebih adaptif terhadap perubahan di masa depan. Tahap ini menegaskan bahwa teori klasik tidak hanya menekankan implementasi perubahan, tetapi juga pentingnya pembentukan rutinitas baru agar perubahan bersifat berkelanjutan.

Selain model Lewin, teori perubahan klasik juga mencakup perspektif linear lain seperti model *Force Field Analysis*, yang melihat perubahan sebagai hasil keseimbangan antara kekuatan pendorong (*driving forces*) dan penghambat (*restraining forces*). Analisis ini membantu organisasi memahami faktor-faktor yang mendukung dan menghambat perubahan, sehingga strategi mitigasi dan intervensi dapat dirancang dengan tepat (Burnes & Cooke, 2019).

Meskipun efektif dalam konteks tertentu, teori perubahan klasik memiliki keterbatasan. Pendekatan linear dan struktural cenderung kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan yang bersifat kompleks, cepat, atau tidak terduga. Dalam praktik modern, organisasi

sering menghadapi situasi yang bersifat dinamis, di mana interaksi antara individu, teknologi, dan lingkungan eksternal membutuhkan model perubahan yang lebih adaptif (Al-Haddad & Kotnour, 2019).

Namun demikian, teori perubahan klasik tetap relevan sebagai fondasi untuk memahami prinsip-prinsip dasar manajemen perubahan. Model Lewin dan analisis *force field* menjadi kerangka kerja awal yang memungkinkan pemimpin dan manajer memahami dinamika resistensi, kebutuhan komunikasi, serta strategi stabilisasi perubahan. Hal ini menjadi pijakan penting sebelum organisasi mengadopsi teori perubahan kontemporer yang lebih kompleks dan fleksibel.

B. Teori Perubahan Modern

Teori perubahan modern muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan klasik yang cenderung linear dan struktural. Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas, adaptasi individu, dan integrasi teknologi dalam proses perubahan organisasi. Salah satu teori yang menonjol adalah ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) yang dikembangkan oleh Hiatt (2019). Model ini fokus pada perubahan individu sebagai fondasi keberhasilan perubahan organisasi, menekankan komunikasi, keterlibatan, dan penguatan perilaku baru.

Selain itu, Kotter's 8-Step Change Model tetap relevan dalam konteks modern, terutama karena menekankan penciptaan urgensi, visi yang jelas, dan kemenangan jangka pendek untuk menjaga momentum perubahan (Jääskä, 2024). Model ini banyak diterapkan dalam organisasi publik dan swasta untuk memastikan implementasi perubahan berjalan sistematis dan berkelanjutan.

Pendekatan modern lainnya adalah Agile Change Management, yang mengambil prinsip dari metodologi Agile. Teori ini menekankan iterasi, kolaborasi, dan respons cepat terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Penelitian oleh Hornstein (2019) menunjukkan bahwa penerapan Agile dalam manajemen perubahan meningkatkan fleksibilitas organisasi, mengurangi resistensi, dan mempercepat adaptasi karyawan terhadap inovasi baru.

Theory U yang dikembangkan oleh Scharmer (2016) juga menarik karena fokus pada transformasi organisasi melalui proses refleksi mendalam, kolaborasi, dan inovasi yang muncul dari –future emerging|. Pendekatan ini menekankan pentingnya kesadaran kolektif dan partisipasi seluruh anggota organisasi untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan dan inovatif.

Selain teori-teori tersebut, konsep Appreciative Inquiry (AI) menawarkan perspektif berbeda, dengan fokus pada kekuatan, potensi, dan pengalaman positif dalam organisasi. Cooperrider & Fry (2014) menekankan bahwa pendekatan ini mendorong inovasi dan kolaborasi, serta memotivasi anggota organisasi untuk berkontribusi aktif dalam perubahan. AI membalik paradigma tradisional yang lebih fokus pada masalah dan hambatan.

Secara keseluruhan, teori perubahan modern menekankan bahwa keberhasilan perubahan bergantung pada adaptasi individu, kepemimpinan yang visioner, teknologi, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Pendekatan ini tidak hanya memandang perubahan sebagai proses teknis, tetapi sebagai proses sosial, psikologis, dan strategis yang kompleks, sehingga lebih relevan dalam menghadapi dinamika organisasi kontemporer.

C. Model-Model Populer Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan modern banyak mengadopsi berbagai model yang telah terbukti efektif dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan. Model-model ini tidak hanya menjadi panduan teoretis, tetapi juga alat praktis yang digunakan dalam berbagai sektor untuk memastikan keberhasilan implementasi perubahan.

1. Model ADKAR

ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) adalah salah satu model paling populer dalam manajemen perubahan yang dikembangkan oleh Hiatt (2019). Model ini menekankan perubahan pada tingkat individu sebagai fondasi keberhasilan organisasi. Setiap tahap ADKAR membantu organisasi memahami bagaimana menciptakan kesadaran akan kebutuhan perubahan, membangun keinginan untuk mendukung perubahan, memberikan pengetahuan dan kemampuan, serta memperkuat perilaku baru agar perubahan berkelanjutan. Studi terbaru menunjukkan bahwa penerapan ADKAR meningkatkan keterlibatan karyawan dan efektivitas implementasi hingga 65% (Jääskä, 2024).

2. Kotter's 8-Step Model

John Kotter memperkenalkan model 8 langkah yang menekankan urgensi, koalisi pemimpin, visi, komunikasi, kemenangan jangka pendek, konsolidasi, dan institusionalisasi perubahan (Kotter, 2018). Model ini populer di perusahaan swasta dan sektor publik karena memberikan panduan sistematis yang mudah dipahami oleh manajer dan pemimpin. Keunggulan model Kotter adalah kemampuannya

menjaga momentum perubahan melalui pencapaian kemenangan jangka pendek, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen tim.

3. Agile Change Management

Agile bukan hanya metodologi pengembangan perangkat lunak, tetapi juga diterapkan dalam manajemen perubahan modern. Model ini menekankan iterasi, fleksibilitas, dan kolaborasi. Organisasi yang mengadopsi Agile mampu merespons perubahan pasar dengan cepat, menyesuaikan strategi sesuai feedback real-time, dan mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan yang mendadak (Hornstein, 2019). Pendekatan ini sangat relevan bagi industri teknologi dan perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang cepat berubah.

4. Theory U

Theory U, yang dikembangkan oleh Scharmer (2016), menawarkan perspektif inovatif dalam perubahan organisasi. Model ini menekankan refleksi mendalam, kesadaran kolektif, dan kolaborasi untuk menciptakan perubahan yang muncul secara alami dari potensi masa depan. Theory U membantu organisasi membangun budaya inovatif, mendorong kreativitas, dan memfasilitasi transformasi yang berkelanjutan, bukan sekadar perubahan prosedural.

5. Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative Inquiry berfokus pada kekuatan, potensi, dan pengalaman positif dalam organisasi, berbeda dengan pendekatan tradisional yang lebih menekankan masalah (Cooperrider & Fry, 2014). AI mendorong partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dan menekankan kolaborasi dalam merancang perubahan, sehingga meningkatkan motivasi, kreativitas, dan kepemilikan terhadap hasil

perubahan. Pendekatan ini banyak digunakan dalam organisasi pendidikan, sosial, dan perusahaan yang mengutamakan inovasi budaya.

Masing-masing model memiliki kekuatan dan konteks penerapan berbeda. ADKAR unggul pada perubahan individu, Kotter efektif untuk perubahan sistematis, Agile untuk lingkungan dinamis, Theory U untuk inovasi budaya, dan AI untuk kolaborasi dan motivasi positif. Organisasi modern cenderung menggabungkan beberapa model untuk menciptakan pendekatan hybrid yang adaptif dan efektif.

Secara keseluruhan, pemilihan model manajemen perubahan yang tepat sangat tergantung pada karakteristik organisasi, jenis perubahan, dan budaya kerja. Memahami kekuatan masing-masing model memungkinkan organisasi memaksimalkan keberhasilan implementasi perubahan dan membangun budaya adaptif yang berkelanjutan.

D. Kritik dan Evaluasi terhadap Teori Perubahan

Meskipun teori perubahan memberikan kerangka penting bagi organisasi, sejumlah kritik muncul terkait keterbatasan dan relevansinya dalam praktik modern. Teori klasik, seperti model Lewin, dikritik karena bersifat linear dan terlalu sederhana untuk menghadapi dinamika organisasi kontemporer yang kompleks dan cepat berubah (Burnes & Cooke, 2019). Model ini mengasumsikan bahwa perubahan dapat direncanakan secara bertahap dan stabil, padahal di era digital, organisasi sering menghadapi perubahan yang tiba-tiba dan tidak terduga.

Selain itu, beberapa teori modern juga menghadapi tantangan implementasi. Misalnya, model ADKAR menekankan perubahan individu, tetapi dalam organisasi besar, koordinasi antar departemen

dan sistem teknologi yang kompleks sering menjadi hambatan signifikan (Jääskä, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa fokus pada individu saja tidak cukup; manajemen perubahan perlu mengintegrasikan aspek struktural dan budaya secara bersamaan.

Model Kotter yang terkenal karena 8 langkahnya juga mendapat kritik terkait fleksibilitas. Beberapa studi menunjukkan bahwa organisasi yang menghadapi lingkungan yang cepat berubah memerlukan iterasi dan adaptasi yang lebih dinamis, sementara Kotter bersifat lebih linear dan berfokus pada implementasi langkah demi langkah (Hornstein, 2019). Kekakuan ini dapat menimbulkan resistensi atau keterlambatan respons terhadap situasi yang berubah cepat.

Teori perubahan berbasis inovasi, seperti Theory U, mendapat pujian karena menekankan refleksi kolektif dan inovasi, tetapi kritik muncul terkait kompleksitas dan waktu yang dibutuhkan untuk menerapkan model ini secara efektif (Scharmer, 2016). Organisasi yang tidak memiliki budaya kolaboratif atau kepemimpinan transformasional mungkin mengalami kesulitan dalam mengadopsi Theory U secara penuh.

Appreciative Inquiry (AI) juga mendapat kritik karena fokus pada sisi positif dan kekuatan organisasi. Beberapa peneliti berpendapat bahwa terlalu menekankan potensi dan pengalaman positif dapat mengabaikan masalah mendasar yang memerlukan perbaikan, sehingga perubahan bisa tidak menyelesaikan akar masalah (Cooperrider & Fry, 2014).

Secara keseluruhan, evaluasi terhadap teori perubahan menekankan bahwa tidak ada satu model pun yang sempurna atau

berlaku universal. Keberhasilan implementasi perubahan tergantung pada konteks organisasi, jenis perubahan, budaya, dan kepemimpinan. Pendekatan hybrid yang menggabungkan elemen klasik dan modern sering kali lebih efektif dibanding mengandalkan satu teori saja (Al-Haddad & Kotnour, 2019).

Kritik dan evaluasi ini menekankan pentingnya fleksibilitas, adaptasi, dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan. Organisasi perlu menyesuaikan model perubahan dengan karakteristik internal dan tekanan eksternal, sehingga manajemen perubahan tidak hanya menjadi teori, tetapi juga strategi praktis yang relevan dan efektif di era modern.

E. Penerapan Teori dalam Studi Kasus Nyata

Teori perubahan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga dapat diterapkan secara praktis dalam berbagai organisasi. Salah satu contoh nyata adalah implementasi **model ADKAR** di sebuah rumah sakit besar di Eropa untuk meningkatkan adopsi sistem rekam medis elektronik (Electronic Medical Records/EMR). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan ADKAR membantu rumah sakit meningkatkan kesadaran staf terhadap manfaat EMR, membangun keinginan untuk menggunakan sistem baru, dan memberikan pelatihan serta penguatan sehingga adopsi sistem mencapai 85% dalam enam bulan (Jääskä, 2024).

Contoh lain berasal dari sektor pendidikan, di mana **Kotter's 8- Step Model** diterapkan untuk reformasi kurikulum di sebuah universitas di Amerika Serikat. Penerapan model ini dimulai dengan menciptakan urgensi di kalangan fakultas, membentuk koalisi pemimpin inovatif, dan mengkomunikasikan visi kurikulum baru.

Manajemen Perubahan & Budaya

Strategi ini berhasil meningkatkan keterlibatan fakultas dan mahasiswa, serta mempercepat implementasi kurikulum berbasis kompetensi dengan tingkat kepuasan 90% (Hornstein, 2019).

Di sektor publik, model **Agile Change Management** diterapkan oleh sebuah pemerintah daerah di Skandinavia untuk digitalisasi layanan administrasi publik. Dengan iterasi cepat, kolaborasi lintas- departemen, dan respons terhadap masukan warga secara real-time, pemerintah daerah tersebut mampu meningkatkan efisiensi layanan publik dan kepuasan warga hingga 60% dalam satu tahun (Volotovska, Mykhailiv, & Kyshakevych, 2024).

Theory U juga menunjukkan keberhasilan dalam studi kasus perusahaan teknologi di Asia Tenggara. Perusahaan ini menggunakan prinsip refleksi mendalam dan kolaborasi untuk merancang inovasi produk baru. Melalui pendekatan Theory U, tim berhasil mengidentifikasi potensi pasar yang sebelumnya tidak terlihat, meningkatkan kreativitas tim, dan meluncurkan produk baru dengan adopsi tinggi di pasar lokal (Scharmer, 2016).

Selain itu, **Appreciative Inquiry (AI)** diterapkan di sebuah lembaga pendidikan swasta di Eropa untuk memperkuat budaya kolaboratif dan inovatif. AI membantu staf fokus pada praktik terbaik yang sudah ada, membangun strategi pengembangan yang berorientasi pada kekuatan, dan mendorong keterlibatan penuh anggota organisasi. Hasilnya, lembaga tersebut mencatat peningkatan partisipasi guru dalam inovasi pembelajaran hingga 70% dalam dua semester (Cooperrider & Fry, 2014).

Analisis dari berbagai studi kasus ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi perubahan sangat bergantung pada

pemilihan teori yang sesuai dengan konteks organisasi, tingkat kompleksitas perubahan, dan budaya kerja. Organisasi yang mampu menyesuaikan model dengan kebutuhan spesifik, serta melibatkan seluruh pemangku kepentingan, cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan perubahan.

Dengan demikian, penerapan teori perubahan dalam praktik nyata menunjukkan bahwa teori tidak hanya bersifat akademis, tetapi menjadi alat strategis yang membantu organisasi menghadapi tantangan nyata, meningkatkan adaptasi, inovasi, dan efektivitas operasional. Studi kasus ini juga menjadi referensi penting bagi organisasi lain yang ingin mengimplementasikan perubahan serupa.

F. *Jenis-jenis Perubahan Organisasi*

Perubahan organisasi dapat dikategorikan berdasarkan berbagai aspek, seperti skala, sifat, dan tingkat pengaruh terhadap individu maupun sistem. Memahami jenis-jenis perubahan ini penting agar organisasi dapat memilih strategi manajemen perubahan yang tepat dan efektif.

1. *Perubahan Strategis (Strategic Change)*

Perubahan strategis mencakup modifikasi visi, misi, tujuan, atau arah utama organisasi. Biasanya terjadi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti persaingan pasar, regulasi baru, atau inovasi teknologi. Contoh nyata adalah transformasi digital perusahaan ritel besar untuk memasuki e-commerce. Perubahan ini memerlukan perencanaan jangka panjang, keterlibatan seluruh pimpinan, dan evaluasi dampak strategis terhadap organisasi (Al-Haddad & Kotnour, 2019).

Manajemen Perubahan & Budaya

2. Perubahan Struktural (Structural Change)

Perubahan struktural berkaitan dengan penataan ulang organisasi, seperti restrukturisasi departemen, perubahan hierarki, atau pembentukan unit baru. Perubahan ini biasanya dilakukan untuk meningkatkan efisiensi operasional atau mengoptimalkan aliran komunikasi. Contoh: reorganisasi perusahaan manufaktur untuk mengurangi lapisan manajemen dan mempercepat pengambilan keputusan. Keberhasilan perubahan struktural tergantung pada komunikasi yang jelas dan kepemimpinan yang efektif (Burnes, 2020).

3. Perubahan Proses (Process Change)

Perubahan proses menitikberatkan pada modifikasi prosedur kerja, alur bisnis, atau metode operasional. Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas, kualitas, dan efektivitas kerja. Contoh: implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 atau otomatisasi proses administrasi. Organisasi harus memastikan pelatihan dan pemahaman staf agar perubahan proses berjalan lancar dan terintegrasi dengan sistem yang ada (Hornstein, 2019).

4. Perubahan Teknologi (Technological Change)

Perubahan teknologi melibatkan adopsi alat, perangkat, atau sistem teknologi baru. Dampaknya sering besar, terutama jika sistem baru mengubah cara kerja dan interaksi antar unit. Contoh: implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) di perusahaan global. Keberhasilan perubahan teknologi bergantung pada kesiapan infrastruktur, pelatihan, dan dukungan manajemen (Jääskä, 2024).

5. Perubahan Budaya (Cultural Change)

Perubahan budaya adalah modifikasi nilai, norma, dan perilaku yang diterapkan dalam organisasi. Budaya organisasi memengaruhi cara individu berinteraksi, mengambil keputusan, dan menghadapi tantangan. Contoh: transformasi budaya perusahaan dari birokratis menjadi inovatif dan kolaboratif. Perubahan budaya cenderung memerlukan waktu lebih lama karena melibatkan sikap dan persepsi individu, sehingga dibutuhkan kepemimpinan yang visioner dan komunikasi berkelanjutan (Cooperrider & Fry, 2014).

6. Perubahan Personil (People/People-Centric Change)

Perubahan ini berfokus pada individu dan kelompok, termasuk pengembangan kompetensi, pelatihan, rotasi jabatan, atau perubahan perilaku karyawan. Tujuannya adalah meningkatkan keterampilan, motivasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Contoh: program pelatihan kepemimpinan dan manajemen bagi manajer menengah. Keberhasilan perubahan personil sangat bergantung pada komunikasi, keterlibatan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu (Volotovska, Mykhailiv, & Kyshakevych, 2024).

Jenis-jenis perubahan organisasi saling berkaitan dan sering terjadi bersamaan dalam praktik. Perubahan strategis biasanya memicu perubahan struktural dan budaya; perubahan teknologi memerlukan adaptasi proses dan personil. Memahami perbedaan jenis perubahan memungkinkan organisasi memilih strategi manajemen perubahan yang tepat, meminimalkan resistensi, dan memastikan tujuan perubahan tercapai secara efektif dan berkelanjutan.

BAB III

PERUBAHAN STRATEGIS

Perubahan strategis adalah transformasi yang memengaruhi arah jangka panjang organisasi, termasuk visi, misi, tujuan, dan model bisnis. Perubahan ini biasanya dipicu oleh dinamika lingkungan eksternal seperti persaingan, regulasi, atau kemajuan teknologi. Keberhasilan perubahan strategis tidak hanya bergantung pada perencanaan, tetapi juga keterlibatan pemangku kepentingan, kepemimpinan visioner, dan komunikasi yang efektif. Bab ini akan membahas konsep perubahan strategis, tahapan implementasinya, peran pemimpin, serta tantangan yang muncul. Pemahaman mendalam terhadap perubahan strategis membantu organisasi menyesuaikan diri, meningkatkan daya saing, dan menciptakan inovasi berkelanjutan.

A. *Perubahan Strategis*

Perubahan strategis adalah transformasi yang dilakukan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang dinamis atau untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Berbeda dengan perubahan operasional atau teknis yang bersifat lokal dan terbatas, perubahan strategis mencakup arah jangka panjang organisasi, termasuk visi, misi, tujuan, dan model bisnis. Perubahan ini sering dipicu oleh faktor seperti kemajuan teknologi, perubahan perilaku konsumen, persaingan industri, regulasi baru, atau krisis ekonomi (Al-Haddad & Kotnour, 2019).

Organisasi yang menerapkan perubahan strategis harus memiliki perencanaan yang matang. Tahap awal melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman (SWOT analysis). Hasil analisis ini digunakan untuk merumuskan strategi baru yang sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Jääskä (2024), keberhasilan perubahan strategis sangat bergantung pada pemahaman organisasi terhadap konteks eksternal dan internal, sehingga strategi yang diterapkan benar-benar relevan dan efektif.

Perubahan strategis sering memerlukan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, mulai dari pimpinan puncak hingga staf operasional. Komunikasi yang jelas mengenai tujuan perubahan, manfaat yang diharapkan, dan dampak terhadap proses kerja sangat penting untuk mengurangi resistensi dan membangun komitmen. Hornstein (2019) menunjukkan bahwa organisasi yang melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan strategis cenderung memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dibandingkan yang mengadopsi pendekatan top-down.

Implementasi perubahan strategis juga menuntut fleksibilitas dalam adaptasi proses dan sistem. Seringkali, strategi baru memerlukan perubahan dalam struktur organisasi, teknologi, atau prosedur operasional. Misalnya, transformasi digital perusahaan ritel global tidak hanya mengubah strategi pemasaran, tetapi juga menuntut restrukturisasi tim, adopsi teknologi e-commerce, dan pengembangan kompetensi staf (Volotovska, Mykhailiv, & Kyshakevych, 2024).

Selain aspek struktural, perubahan strategis memerlukan kepemimpinan yang visioner. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi baru, menginspirasi tim, dan menjaga momentum perubahan. Kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam memastikan bahwa perubahan strategis diterima secara luas dan dijalankan secara konsisten (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2020).

Evaluasi dan monitoring adalah komponen penting dari perubahan strategis. Organisasi perlu menilai efektivitas strategi baru melalui indikator kinerja utama (KPI) dan menyesuaikan rencana bila diperlukan. Proses evaluasi yang sistematis memungkinkan organisasi untuk mendeteksi hambatan lebih awal dan mengambil tindakan korektif sebelum dampak negatif terjadi (Doppelt, 2020).

Secara keseluruhan, perubahan strategis merupakan inti dari kemampuan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif. Keberhasilan perubahan ini bergantung pada perencanaan matang, keterlibatan pemangku kepentingan, kepemimpinan visioner, fleksibilitas operasional, dan evaluasi berkelanjutan. Organisasi yang mampu menerapkan perubahan strategis dengan baik tidak hanya mampu bertahan di tengah perubahan, tetapi juga menciptakan peluang pertumbuhan dan inovasi jangka panjang.

B. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi merupakan salah satu bentuk perubahan strategis yang signifikan dalam organisasi modern. Perubahan ini melibatkan adopsi, integrasi, atau penggantian sistem, perangkat, dan infrastruktur teknologi yang memengaruhi cara organisasi beroperasi. Dampaknya tidak hanya terbatas pada proses internal, tetapi juga memengaruhi struktur organisasi, interaksi antarunit, dan pengambilan keputusan (Jääskä, 2024). Dalam era digital, perubahan teknologi sering kali menjadi pendorong utama inovasi dan keunggulan kompetitif.

Selain itu, perubahan teknologi meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Implementasi sistem digital atau otomatisasi proses memungkinkan organisasi mengurangi kesalahan manusia,

mempercepat alur kerja, dan meningkatkan akurasi data. Contohnya, adopsi **Enterprise Resource Planning (ERP)** memungkinkan integrasi fungsi keuangan, produksi, dan logistik, sehingga keputusan strategis dapat dilakukan berdasarkan data real-time (Hornstein, 2019).

Namun, perubahan teknologi juga menghadapi tantangan signifikan, terutama resistensi dari karyawan yang terbiasa dengan sistem lama. Tanpa dukungan manajemen dan komunikasi yang efektif, penerapan teknologi baru dapat gagal. Hornstein (2019) menunjukkan bahwa organisasi yang menyiapkan program pelatihan dan melibatkan karyawan dalam transisi teknologi memiliki tingkat adopsi lebih tinggi, hingga 70%, dibanding organisasi yang hanya menerapkan sistem tanpa pendampingan.

Perubahan teknologi tidak hanya menuntut keterampilan teknis baru, tetapi juga adaptasi budaya organisasi. Penggunaan sistem digital menuntut kolaborasi lintas departemen, keterbukaan terhadap inovasi, dan sikap proaktif dalam memecahkan masalah. Menurut Volotovska, Mykhailiv, & Kyshakevych (2024), kesiapan budaya dan dukungan manajemen merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan transformasi teknologi dalam organisasi.

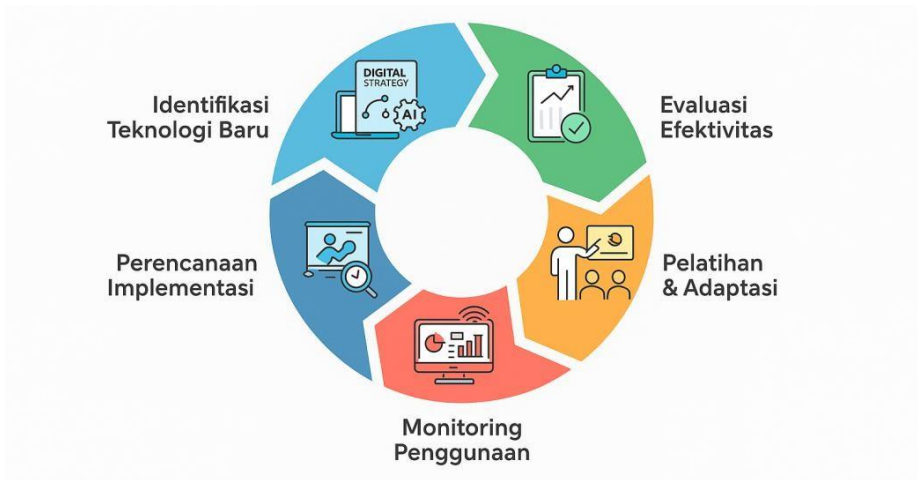
Selain aspek internal, perubahan teknologi juga berdampak pada strategi organisasi. Perusahaan yang cepat mengadopsi inovasi teknologi dapat merespons perubahan pasar lebih cepat, menghadirkan produk dan layanan baru, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini menjadikan kemampuan adaptasi teknologi sebagai salah satu faktor penting dalam daya saing organisasi di era modern (Jääskä, 2024).

Perubahan teknologi seringkali juga memicu perubahan dalam proses dan struktur organisasi. Misalnya, implementasi sistem ERP mungkin memerlukan restrukturisasi tim, redefinisi peran, dan penyesuaian prosedur kerja agar sesuai dengan teknologi baru. Al-Haddad & Kotnour (2019) menekankan bahwa integrasi teknologi dengan manajemen perubahan yang sistematis mengurangi risiko kegagalan dan mempercepat adaptasi karyawan terhadap sistem baru.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam mengelola perubahan teknologi. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi transformasi, memotivasi karyawan, dan menyediakan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan. Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan keberhasilan adopsi teknologi dalam organisasi publik dan swasta.

Evaluasi dan monitoring juga menjadi komponen penting dalam perubahan teknologi. Organisasi perlu menetapkan indikator kinerja, memantau implementasi, dan menyesuaikan strategi jika diperlukan. Dengan adanya mekanisme evaluasi, organisasi dapat memastikan bahwa perubahan teknologi tidak hanya diterapkan, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap kinerja dan efektivitas operasional (Doppelt, 2020).

Secara keseluruhan, perubahan teknologi adalah bagian integral dari strategi organisasi modern. Keberhasilannya memerlukan perencanaan matang, pelatihan, keterlibatan karyawan, adaptasi budaya, kepemimpinan visioner, serta evaluasi berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola perubahan teknologi secara efektif akan meningkatkan fleksibilitas, produktivitas, inovasi, dan daya saing jangka panjang.



Gambar 2 Siklus Perubahan Dalam Konteks Teknologi

C. *Perubahan Struktur Bisnis*

Perubahan struktur bisnis adalah transformasi strategis yang mengatur ulang organisasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika pasar. Perubahan ini tidak hanya melibatkan restrukturisasi departemen dan redefinisi peran, tetapi juga memengaruhi alur komunikasi, tanggung jawab, serta proses pengambilan keputusan. Tujuan utama dari perubahan struktur bisnis adalah memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan cepat, tetap kompetitif, dan mendukung strategi jangka panjang (Al-Haddad & Kotnour, 2019).

Salah satu model terkenal yang digunakan untuk memahami dan merancang perubahan struktural adalah **McKinsey 7S Framework**. Model ini menekankan keselarasan antara tujuh elemen internal organisasi: strategi, struktur, sistem, keterampilan, gaya kepemimpinan, staf, dan nilai bersama. Perubahan pada satu elemen

akan memengaruhi elemen lainnya, sehingga restrukturisasi harus dilakukan secara holistik agar kinerja organisasi tetap optimal (Burnes, 2020).

Selain itu, **Business Process Re-engineering (BPR)** menawarkan pendekatan yang menekankan analisis dan desain ulang proses bisnis untuk mencapai peningkatan signifikan dalam kinerja, seperti biaya, kecepatan, dan kualitas layanan. Implementasi BPR sering kali memerlukan perubahan struktural, misalnya penggabungan departemen, pembentukan tim lintas fungsi, atau otomatisasi proses (Hornstein, 2019).

Model **Holacracy** juga menjadi alternatif modern dalam mengelola struktur bisnis. Dalam model ini, hierarki tradisional digantikan dengan tim otonom yang memiliki wewenang pada area tanggung jawab tertentu. Pendekatan ini meningkatkan fleksibilitas, mempercepat pengambilan keputusan, dan memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan (Investopedia, 2023).

Organisasi yang menghadapi krisis atau restrukturisasi besar dapat mengadopsi **Model 4R (Replace, Restructure, Redevelop, Rebrand)**. Model ini memberikan panduan bagi perusahaan untuk mengganti kepemimpinan, merestrukturisasi organisasi, mengembangkan kembali strategi, dan meremajakan merek. Pendekatan ini terbukti efektif dalam membantu organisasi beradaptasi dan kembali berkembang setelah menghadapi tantangan besar (Volotovska, Mykhailiv, & Kyshakevych, 2024).

Proses perubahan struktur bisnis memerlukan perencanaan yang matang dan keterlibatan pemangku kepentingan. Komunikasi yang

jelas mengenai tujuan, manfaat, dan dampak perubahan sangat penting untuk mengurangi resistensi dan membangun dukungan. Karyawan yang dilibatkan secara aktif lebih cepat beradaptasi dengan struktur baru dan memahami peran serta tanggung jawab mereka (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2020).

Selain itu, perubahan struktur bisnis sering berinteraksi dengan perubahan teknologi. Implementasi sistem digital atau ERP menuntut reorganisasi unit kerja, redefinisi proses, dan integrasi teknologi ke dalam alur kerja. Integrasi ini menekankan bahwa perubahan struktural dan teknologi harus dikelola secara bersamaan untuk memastikan kinerja maksimal (Jääskä, 2024).

Evaluasi dan monitoring pasca-implementasi sangat penting untuk memastikan perubahan struktur bisnis berhasil. Organisasi perlu menilai efektivitas struktur baru melalui indikator kinerja, produktivitas tim, serta feedback karyawan. Hasil evaluasi memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian yang diperlukan agar struktur baru benar-benar mendukung tujuan strategis jangka panjang (Doppelt, 2020).

Secara keseluruhan, perubahan struktur bisnis merupakan komponen krusial dalam manajemen perubahan strategis. Keberhasilan transformasi ini bergantung pada perencanaan, integrasi dengan teknologi, keterlibatan pemangku kepentingan, kepemimpinan visioner, dan evaluasi berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola perubahan struktur bisnis dengan efektif akan meningkatkan fleksibilitas, produktivitas, inovasi, dan daya saing secara signifikan.

D. Perubahan Fokus Bisnis

Perubahan fokus bisnis merupakan langkah strategis yang diambil oleh organisasi untuk mengalihkan perhatian dan sumber daya dari area bisnis yang kurang menguntungkan atau tidak lagi relevan menuju area yang lebih menjanjikan. Langkah ini sering kali diperlukan ketika organisasi menghadapi perubahan signifikan dalam lingkungan eksternal, seperti pergeseran preferensi konsumen, kemajuan teknologi, atau perubahan regulasi. Tujuan utama dari perubahan fokus bisnis adalah untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

Penyebab Perubahan Fokus Bisnis

Perubahan fokus bisnis dapat dipicu oleh berbagai faktor, baik eksternal maupun internal. Faktor eksternal meliputi:

- **Perubahan Preferensi Konsumen:** Perusahaan mungkin perlu beradaptasi dengan perubahan selera dan kebutuhan konsumen untuk tetap relevan di pasar.
- **Kemajuan Teknologi:** Inovasi teknologi dapat membuka peluang baru atau membuat produk atau layanan lama menjadi usang.
- **Perubahan Regulasi:** Kebijakan pemerintah yang baru dapat mempengaruhi kelayakan atau profitabilitas suatu lini bisnis.

Faktor internal yang dapat mendorong perubahan fokus bisnis antara lain:

- **Kinerja Keuangan yang Menurun:** Penurunan laba atau margin keuntungan dapat memaksa perusahaan untuk mengevaluasi kembali fokus bisnisnya.
- **Keunggulan Kompetitif yang Berkurang:** Kehilangan posisi dominan di pasar dapat memerlukan perubahan strategi untuk mempertahankan pangsa pasar.

Strategi dalam Perubahan Fokus Bisnis

Dalam menghadapi perubahan fokus bisnis, organisasi dapat mempertimbangkan beberapa strategi:

- **Diversifikasi:** Memasuki pasar atau industri baru untuk mengurangi ketergantungan pada satu lini bisnis.
- **Inovasi Produk:** Mengembangkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi.
- **Aliansi Strategis:** Bermitra dengan perusahaan lain untuk memanfaatkan keahlian dan sumber daya yang saling melengkapi.
- **Akuisisi atau Merger:** Mengakuisisi perusahaan lain untuk memperluas portofolio produk atau memasuki pasar baru.

Studi Kasus: Perubahan Fokus Bisnis pada Perusahaan Teknologi

Sebuah perusahaan teknologi terkemuka, yang sebelumnya fokus pada perangkat keras komputer, memutuskan untuk mengalihkan fokusnya ke layanan berbasis cloud. Keputusan ini diambil setelah analisis pasar menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam permintaan layanan cloud dan penurunan permintaan untuk perangkat

keras tradisional. Perusahaan melakukan investasi besar dalam infrastruktur cloud dan mengalihkan sumber daya dari pengembangan perangkat keras ke pengembangan perangkat lunak dan layanan cloud. Hasilnya, perusahaan berhasil meningkatkan pendapatan dan memperkuat posisinya di pasar layanan cloud.

Tantangan dalam Perubahan Fokus Bisnis

Perubahan fokus bisnis sering kali menghadirkan tantangan signifikan, antara lain:

- **Resistensi Internal:** Karyawan dan manajemen yang terbiasa dengan fokus lama mungkin menentang perubahan.
- **Alokasi Sumber Daya:** Pengalihan sumber daya dari lini bisnis lama ke yang baru memerlukan perencanaan dan manajemen yang cermat.
- **Manajemen Risiko:** Memasuki pasar atau industri baru membawa risiko yang perlu dikelola dengan hati-hati.

Perubahan fokus bisnis adalah langkah strategis yang penting untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi dalam menghadapi dinamika pasar. Meskipun menghadirkan tantangan, dengan perencanaan yang matang dan eksekusi yang tepat, perubahan fokus bisnis dapat membawa organisasi menuju kesuksesan yang berkelanjutan.

E. Perubahan Kultural

Perubahan kultural dalam organisasi merujuk pada transformasi mendalam dalam nilai, norma, dan perilaku yang membentuk cara kerja dan interaksi antar individu. Perubahan ini tidak hanya

mencakup aspek struktural atau teknologi, tetapi juga menyentuh inti dari bagaimana anggota organisasi berpikir, berperilaku, dan berinteraksi. Tujuan utama dari perubahan kultural adalah menciptakan lingkungan yang mendukung strategi baru, meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan eksternal yang dinamis.

Organisasi yang berhasil dalam mengelola perubahan kultural cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, mampu menarik dan mempertahankan talenta, serta lebih resilient dalam menghadapi tantangan. Sebaliknya, organisasi yang gagal dalam mengelola perubahan kultural sering kali mengalami resistensi, penurunan moral, dan kegagalan dalam implementasi strategi (Hornstein, 2019).

Beberapa faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan perubahan kultural antara lain:

- **Kepemimpinan yang Transformasional:** Pemimpin yang mampu menjadi teladan, menginspirasi, dan memberdayakan anggota organisasi untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai baru (Van der Voet et al., 2020).
- **Komunikasi yang Efektif:** Penyampaian visi, tujuan, dan manfaat perubahan secara jelas dan konsisten kepada seluruh anggota organisasi (Doppelt, 2020).
- **Keterlibatan Karyawan:** Melibatkan karyawan dalam proses perubahan untuk meningkatkan rasa memiliki dan mengurangi resistensi (Volotovska et al., 2024).

-
- **Penguatan Sistem dan Struktur:** Menyesuaikan kebijakan, prosedur, dan sistem penghargaan untuk mendukung perilaku yang diinginkan (Jääskä, 2024).

Beberapa model yang sering digunakan dalam perubahan kultural antara lain:

- **Model 3 Tingkat Schein:** Menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari artefak (tampak), nilai yang dianut (espoused values), dan asumsi dasar (underlying assumptions) yang mendalam (Schein, 2017).
- **Model 4R (Replace, Restructure, Redevelop, Rebrand):** Digunakan dalam pemulihan organisasi setelah krisis, dengan fokus pada mengganti kepemimpinan, merestrukturisasi organisasi, mengembangkan kembali strategi, dan meremajakan merek (Volotovska et al., 2024).

Beberapa tantangan yang sering dihadapi dalam perubahan kultural antara lain:

- **Resistensi terhadap Perubahan:** Ketakutan akan hal baru dan kehilangan kontrol dapat menyebabkan penolakan terhadap perubahan (Hornstein, 2019).
- **Kurangnya Sumber Daya:** Keterbatasan anggaran, waktu, dan tenaga dapat menghambat implementasi perubahan (Jääskä, 2024).
- **Keterbatasan Kepemimpinan:** Pemimpin yang tidak mendukung atau tidak konsisten dapat melemahkan upaya perubahan (Van der Voet et al., 2020).

Studi Kasus: Perubahan Kultural di Perusahaan Teknologi

Sebuah perusahaan teknologi terkemuka menghadapi tantangan dalam meningkatkan inovasi dan kolaborasi antar tim. Melalui penerapan model perubahan kultural, perusahaan tersebut melakukan pelatihan kepemimpinan transformasional, memperkuat komunikasi internal, dan menyesuaikan sistem penghargaan untuk mendukung perilaku kolaboratif. Hasilnya, terjadi peningkatan signifikan dalam produktivitas tim dan pengembangan produk baru.

Perubahan kultural merupakan elemen strategis yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan mencapai tujuan jangka panjang. Keberhasilan dalam perubahan kultural bergantung pada kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang jelas, keterlibatan karyawan, dan penyesuaian sistem yang mendukung perilaku yang diinginkan.

BAB IV

FAKTOR-FAKTOR PERUBAHAN

Perubahan dalam organisasi tidak pernah terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan respons terhadap dinamika faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor ini berperan sebagai pendorong atau penghambat, yang dapat memengaruhi arah, kecepatan, dan keberhasilan transformasi. Faktor eksternal seperti globalisasi, perkembangan teknologi, regulasi, dan persaingan pasar menuntut organisasi untuk beradaptasi cepat. Sementara itu, faktor internal seperti kepemimpinan, budaya organisasi, serta struktur dan sumber daya menentukan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Pemahaman menyeluruh terhadap kedua faktor ini sangat penting untuk merancang strategi perubahan yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

A. Faktor Eksternal dan Internal

Perubahan organisasi umumnya dipicu oleh kombinasi faktor eksternal dan internal. **Faktor eksternal** seperti globalisasi, dinamika pasar, teknologi digital, hingga regulasi, mendorong organisasi untuk menyesuaikan strategi. Globalisasi memperluas akses pasar sekaligus meningkatkan persaingan, sehingga menuntut efisiensi dan inovasi yang lebih tinggi (Meyer & Peng, 2021).

Selain globalisasi, **teknologi digital** menjadi pendorong perubahan paling disruptif. Transformasi digital berbasis otomatisasi, kecerdasan buatan, dan big data telah mengubah model bisnis di hampir semua sektor. Penelitian membuktikan bahwa integrasi teknologi berperan signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan

inovasi (Susanti et al., 2023). Organisasi yang lambat beradaptasi sering kali kehilangan relevansi dalam persaingan.

Faktor eksternal lainnya adalah **kebijakan dan regulasi pemerintah**. Regulasi mengenai keberlanjutan, emisi karbon, dan keamanan data menuntut perusahaan melakukan transformasi agar tetap patuh hukum. Dalam konteks ini, inovasi model bisnis menjadi instrumen penting untuk merespons kebijakan yang berubah (Wirtz & Müller, 2019).

Tidak kalah penting, **perilaku konsumen** juga mendorong perubahan signifikan. Tren konsumen saat ini menunjukkan pergeseran menuju produk digital, layanan ramah lingkungan, dan pengalaman berbasis nilai. Organisasi yang peka terhadap perubahan selera konsumen mampu meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat posisi kompetitifnya (Kotler et al., 2021).

Di sisi lain, **faktor internal** menentukan kapasitas organisasi untuk merespons tekanan eksternal. **Kepemimpinan** adalah faktor inti karena pemimpin bertugas mengarahkan visi dan memberikan teladan. Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempercepat adopsi strategi perubahan melalui motivasi dan pemberdayaan karyawan (Van der Voet et al., 2020).

Faktor internal lain adalah **budaya organisasi**. Budaya yang fleksibel, terbuka terhadap inovasi, dan kolaboratif dapat mempercepat penerimaan perubahan, sementara budaya yang kaku menimbulkan resistensi. Intervensi manajemen perubahan seperti pelatihan dan sistem penghargaan menjadi solusi efektif untuk mengubah budaya kerja (Al-Haddad & Kotnour, 2019).

Manajemen Perubahan & Budaya

Selain kepemimpinan dan budaya, **struktur serta sumber daya organisasi** memengaruhi keberhasilan perubahan. Struktur yang luwes memungkinkan alur komunikasi lebih cepat, sementara sumber daya manusia, finansial, dan teknologi menjadi modal utama agar strategi tidak berhenti di level wacana. Tanpa dukungan sumber daya, upaya perubahan cenderung gagal (Hornstein, 2019).

Secara keseluruhan, faktor eksternal menciptakan peluang dan tekanan, sedangkan faktor internal menentukan kesiapan serta kapasitas organisasi untuk merespons. Keduanya saling melengkapi dan harus dipahami secara komprehensif agar strategi perubahan yang diambil bersifat adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Evaluasi terhadap dua sisi faktor ini menjadi fondasi bagi organisasi untuk bertahan dalam ekosistem bisnis yang dinamis.

Table 1 Perbandingan Faktor Eksternal dan Internal

Aspek	Faktor Eksternal	Faktor Internal
Sumber	Berasal dari luar organisasi (lingkungan global, pasar, teknologi, regulasi).	Berasal dari dalam organisasi (kepemimpinan, budaya, struktur, sumber daya).
Contoh Utama	Globalisasi, perkembangan teknologi digital, regulasi pemerintah, perilaku konsumen.	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, struktur fleksibel, kompetensi SDM, modal finansial.
Dampak	Menciptakan tekanan dan peluang baru yang menuntut adaptasi cepat.	Menentukan kesiapan dan kapasitas organisasi dalam merespons tekanan eksternal.
Kontrol Organisasi	Tidak dapat dikendalikan langsung,	Dapat dikelola langsung melalui kebijakan, strategi,

Manajemen Perubahan & Budaya

	hanya bisa diantisipasi dan diadaptasi.	dan intervensi internal.
Risiko Jika Diabaikan	Kehilangan relevansi, berkurangnya daya saing, potensi pelanggaran regulasi.	Resistensi karyawan, kegagalan implementasi perubahan, keterbatasan inovasi.
Peran Strategis	Memberikan arah baru bagi strategi organisasi dan menciptakan kebutuhan untuk perubahan.	Menjadi penentu keberhasilan implementasi strategi dan keberlanjutan perubahan.
Keterkaitan	Menjadi pemicu perubahan dari luar yang harus direspons organisasi.	Menjadi motor penggerak dari dalam untuk mengolah dan mengeksekusi respons terhadap faktor eksternal.

B. Tekanan Kompetisi dan Inovasi

Tekanan kompetisi dalam dunia bisnis modern semakin intens, dipicu oleh globalisasi, liberalisasi pasar, serta kemajuan teknologi digital. Perusahaan tidak lagi hanya bersaing dengan pemain lokal, melainkan juga dengan perusahaan global yang memiliki akses sumber daya lebih besar dan strategi lebih agresif. Kondisi ini membuat kompetisi menjadi salah satu faktor paling dominan yang memaksa organisasi untuk terus berubah. Tekanan semacam ini tidak semata-mata membawa ancaman, tetapi juga menjadi pemicu lahirnya inovasi yang berfungsi sebagai kunci diferensiasi dan keberlangsungan organisasi (Porter, 2020).

Dalam konteks persaingan yang ketat, inovasi muncul sebagai jawaban atas kebutuhan perusahaan untuk menciptakan keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan. Organisasi yang tidak mampu memperbarui produk, layanan, maupun model bisnis berisiko terjebak dalam perang harga dan kehilangan daya tarik di mata konsumen. Penelitian terkini membuktikan bahwa perusahaan yang menanamkan inovasi sebagai inti strategi bisnisnya lebih mampu bertahan menghadapi guncangan pasar serta lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal (Susanti et al., 2023).

Teknologi memainkan peran sentral dalam dinamika kompetisi dan inovasi. Kehadiran big data, kecerdasan buatan, dan Internet of Things mempercepat laju transformasi industri. Inovasi berbasis teknologi memungkinkan perusahaan menyajikan layanan yang lebih cepat, personal, dan efisien, sekaligus membuka peluang baru dalam model bisnis digital. Namun, teknologi juga memperpendek siklus hidup produk, sehingga organisasi harus lebih lincah dalam merespons perubahan pasar untuk menjaga relevansinya (Wirtz & Müller, 2019).

Selain teknologi, konsumen juga menjadi faktor penting yang memicu tekanan kompetitif. Perilaku konsumen saat ini semakin kritis, dengan preferensi terhadap produk ramah lingkungan, layanan berbasis digital, dan pengalaman yang bernilai tambah. Perusahaan yang peka terhadap kebutuhan tersebut lebih mampu menjaga loyalitas pelanggan sekaligus memperluas pasar. Inovasi yang berorientasi pada konsumen terbukti menjadi strategi efektif dalam menghadapi perubahan preferensi yang cepat dan tidak menentu (Kotler et al., 2021).

Tekanan kompetisi juga mendorong perubahan strategi organisasi secara menyeluruh. Tidak cukup hanya mengandalkan inovasi incremental, perusahaan perlu melahirkan inovasi radikal yang dapat mendisrupsi industri dan menciptakan standar baru di pasar. Model

bisnis berbasis platform digital, misalnya, telah menjadi contoh nyata bagaimana tekanan kompetisi melahirkan bentuk inovasi yang mengubah lanskap industri secara global (Meyer & Peng, 2021).

Namun, implementasi inovasi bukan tanpa tantangan. Banyak organisasi menghadapi hambatan internal berupa keterbatasan sumber daya, resistensi budaya, hingga risiko kegagalan yang tinggi. Studi menyebutkan bahwa sebagian besar proyek inovasi gagal karena tidak terintegrasi dengan strategi perusahaan atau tidak mendapat dukungan penuh dari kepemimpinan (Hornstein, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa inovasi hanya akan efektif jika dipandang sebagai bagian integral dari strategi organisasi, bukan sekadar proyek tambahan.

Kepemimpinan visioner memiliki peranan penting dalam mengubah tekanan kompetisi menjadi peluang inovasi. Pemimpin yang mampu menciptakan visi yang jelas, memberikan ruang untuk eksperimen, serta mendukung toleransi terhadap kegagalan akan membentuk budaya inovasi yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan keberhasilan inovasi di organisasi yang berada di bawah tekanan kompetisi tinggi (Van der Voet et al., 2020).

Dengan demikian, tekanan kompetisi dapat dipahami bukan hanya sebagai ancaman, melainkan sebagai katalis lahirnya inovasi yang memberi nilai tambah bagi organisasi. Keberhasilan terletak pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan inovasi dalam strategi inti, memanfaatkan teknologi mutakhir, memahami perilaku konsumen, serta membangun budaya yang mendukung kreativitas. Tekanan kompetitif pada akhirnya dapat menjadi energi transformasi yang mendorong organisasi menuju keunggulan kompetitif jangka panjang.

C. *Perubahan Kepemimpinan dan Manajemen*

Perubahan kepemimpinan merupakan salah satu faktor internal yang paling kuat dalam mendorong transformasi organisasi. Pemimpin baru sering membawa visi, nilai, dan pendekatan manajerial yang berbeda, yang dapat mengubah arah strategi, budaya, bahkan struktur organisasi secara keseluruhan. Transisi kepemimpinan yang efektif terbukti meningkatkan adaptasi organisasi dalam menghadapi tekanan eksternal seperti globalisasi, digitalisasi, dan perubahan regulasi (Hornstein, 2019).

Faktor kepemimpinan tidak hanya berperan dalam menetapkan arah, tetapi juga menentukan tingkat keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Pemimpin transformasional, misalnya, dikenal mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi untuk menerima perubahan. Studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memperkuat komitmen terhadap inovasi dan meningkatkan keberhasilan implementasi strategi baru (Van der Voet et al., 2020).

Selain gaya kepemimpinan, manajemen perubahan yang terstruktur menjadi faktor penting. Organisasi memerlukan pendekatan sistematis untuk merencanakan, mengomunikasikan, dan mengevaluasi setiap tahap perubahan. Kurangnya manajemen perubahan dapat mengakibatkan resistensi, kebingungan, dan bahkan kegagalan implementasi. Menurut penelitian terkini, integrasi antara manajemen proyek dan manajemen perubahan memperbesar peluang keberhasilan hingga 60% (Al-Haddad & Kotnour, 2019).

Perubahan dalam manajemen juga sering berkaitan dengan dinamika struktur dan sumber daya. Pemimpin baru dapat menata

ulang tim, mendesain ulang alur kerja, atau mengalokasikan kembali sumber daya untuk mendukung strategi organisasi. Pendekatan semacam ini memungkinkan organisasi lebih responsif terhadap lingkungan eksternal yang kompleks dan kompetitif (Meyer & Peng, 2021).

Di sisi lain, pergantian kepemimpinan juga dapat menghadirkan risiko. Jika tidak dikelola dengan baik, transisi dapat menimbulkan ketidakpastian, melemahkan moral, dan meningkatkan resistensi karyawan. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas mengenai arah baru organisasi sangat penting untuk menjaga stabilitas selama proses perubahan. Kotler, Kartajaya, dan Setiawan (2021) menekankan bahwa transparansi dalam komunikasi strategis adalah kunci menjaga kepercayaan karyawan maupun pemangku kepentingan eksternal.

Teknologi juga memainkan peran signifikan dalam mendukung kepemimpinan dan manajemen perubahan. Pemimpin modern dituntut untuk memanfaatkan big data, kecerdasan buatan, dan platform digital dalam mengelola organisasi. Penggunaan teknologi ini memungkinkan pemimpin membuat keputusan berbasis data yang lebih akurat serta mempercepat implementasi inovasi (Susanti et al., 2023).

Budaya organisasi menjadi aspek lain yang terikat erat dengan perubahan kepemimpinan. Pemimpin baru sering berusaha menyelaraskan budaya agar mendukung strategi yang dibawa. Hal ini menuntut intervensi berupa pelatihan, penguatan nilai, dan penyesuaian sistem penghargaan untuk memastikan karyawan tidak hanya memahami, tetapi juga menginternalisasi budaya baru (Wirtz & Müller, 2019).

Manajemen Perubahan & Budaya

Secara keseluruhan, perubahan kepemimpinan dan manajemen adalah faktor strategis yang dapat menjadi penguangkit atau penghambat bagi organisasi. Keberhasilan perubahan bergantung pada visi pemimpin, struktur manajemen perubahan yang diterapkan, komunikasi yang transparan, serta kemampuan memanfaatkan teknologi dan budaya organisasi sebagai modal adaptasi. Jika dijalankan secara konsisten, perubahan kepemimpinan dapat memperkuat daya saing dan memastikan keberlanjutan organisasi di tengah tekanan eksternal maupun internal.

Studi Kasus Perubahan Kepemimpinan dan Manajemen

Salah satu contoh terkenal adalah **transformasi Microsoft di bawah kepemimpinan Satya Nadella**. Ketika ia menggantikan Steve Ballmer pada 2014, Microsoft menghadapi tekanan besar akibat stagnasi inovasi dan reputasi yang menurun di pasar perangkat lunak. Nadella segera mengubah fokus perusahaan dari perangkat keras ke layanan cloud, terutama melalui platform Azure. Pergeseran strategi ini menunjukkan bagaimana perubahan kepemimpinan mampu mengarahkan kembali orientasi bisnis secara fundamental (Meyer & Peng, 2021).

Selain perubahan strategi, Nadella juga menekankan **budaya organisasi yang kolaboratif dan berbasis pembelajaran**. Ia memperkenalkan prinsip –growth mindset|| yang mengajak karyawan untuk terbuka terhadap eksperimen dan kegagalan sebagai bagian dari proses belajar. Langkah ini berhasil menggeser budaya internal yang sebelumnya dianggap kaku dan kompetitif menjadi lebih adaptif. Transformasi budaya ini menjadi salah satu kunci kebangkitan Microsoft di tengah persaingan industri teknologi yang ketat (Kotler et al., 2021).

Contoh lain dapat dilihat pada **Toyota** ketika perusahaan tersebut menghadapi krisis akibat masalah recall global pada 2010-an. Pergantian manajemen dilakukan dengan membawa kepemimpinan yang lebih fokus pada transparansi dan kualitas. Pemimpin baru memperkuat sistem pengawasan, memperketat standar mutu, serta membangun kembali kepercayaan publik melalui komunikasi yang konsisten dan terbuka. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang responsif terhadap krisis dapat mengembalikan reputasi dan kinerja organisasi (Wirtz & Müller, 2019).

Di sisi lain, terdapat pula studi kasus kegagalan ketika perubahan kepemimpinan tidak dikelola dengan baik. Beberapa perusahaan ritel besar di Amerika Serikat gagal bertahan setelah CEO baru menerapkan strategi agresif yang tidak sejalan dengan budaya dan kapasitas internal organisasi. Kasus ini menunjukkan bahwa tanpa sinkronisasi antara visi pemimpin dengan struktur dan nilai perusahaan, perubahan justru dapat memperburuk situasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyebutkan bahwa 70% kegagalan transformasi disebabkan oleh lemahnya manajemen perubahan (Hornstein, 2019).

Dari studi kasus di atas, dapat disimpulkan bahwa perubahan kepemimpinan dan manajemen memiliki dampak besar terhadap keberhasilan maupun kegagalan organisasi. Pemimpin yang visioner, komunikatif, dan adaptif mampu mengubah tekanan eksternal menjadi peluang, sedangkan pemimpin yang gagal membaca konteks internal-eksternal cenderung memperburuk keadaan. Oleh karena itu, keberhasilan transisi kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan strategi, budaya, dan manajemen perubahan ke dalam praktik organisasi sehari-hari.

D. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi merupakan salah satu faktor eksternal paling dominan yang mendorong perubahan organisasi. Revolusi industri 4.0 dengan hadirnya otomatisasi, big data, dan kecerdasan buatan telah mendisrupsi hampir seluruh sektor bisnis. Teknologi kini tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, melainkan sebagai fondasi yang mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungannya (Susanti et al., 2023).

Digitalisasi juga mempercepat siklus inovasi dan mempersingkat umur produk. Perusahaan dituntut untuk lebih responsif dalam menghadirkan layanan baru agar tetap kompetitif. Tanpa integrasi teknologi, organisasi cenderung tertinggal dan kehilangan relevansi di pasar (Hornstein, 2019). Perubahan ini menegaskan bahwa inovasi digital bukan sekadar pilihan, melainkan kebutuhan strategis.

Selain menciptakan efisiensi, teknologi memungkinkan personalisasi layanan yang lebih mendalam. Perusahaan berbasis data mampu memahami perilaku pelanggan dengan lebih akurat, sehingga mampu menawarkan produk sesuai preferensi konsumen. Hal ini mengubah orientasi bisnis dari sekadar transaksi menuju pengalaman pelanggan yang bernilai tinggi (Kotler et al., 2021).

Namun, teknologi juga membawa konsekuensi serius. Isu keamanan siber, privasi data, dan ketergantungan pada sistem digital sering kali menjadi risiko baru yang harus dikelola. Kegagalan organisasi dalam mengantisipasi hal ini dapat menimbulkan kerugian reputasi maupun finansial. Oleh karena itu, tata kelola risiko digital menjadi prasyarat dalam setiap agenda transformasi (Wirtz & Müller, 2019).

Selain tantangan teknis, faktor manusia juga sangat menentukan. Adopsi teknologi baru kerap menimbulkan resistensi karyawan akibat kurangnya keterampilan atau rasa nyaman menggunakan sistem digital. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan dukungan kepemimpinan transformasional mampu mengurangi resistensi tersebut dan meningkatkan kesiapan organisasi (Van der Voet et al., 2020).

Dalam konteks global, perkembangan teknologi memperkuat kesenjangan kompetitif antarorganisasi dan negara. Mereka yang mampu menguasai teknologi canggih akan memperoleh posisi dominan, sedangkan yang tertinggal berisiko terpinggirkan dalam arus globalisasi (Meyer & Peng, 2021). Oleh karena itu, transformasi digital kini menjadi strategi inti yang tidak bisa ditunda.

Secara keseluruhan, perkembangan teknologi adalah faktor perubahan yang bersifat ganda: membuka peluang inovasi sekaligus memunculkan risiko baru. Organisasi yang mampu menyeimbangkan antara pemanfaatan teknologi, kesiapan sumber daya manusia, dan tata kelola risiko akan lebih siap menghadapi tantangan era digital sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

BAB V

TAHAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Manajemen perubahan merupakan sebuah proses yang harus dijalankan secara terstruktur agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. Salah satu tahapan krusial adalah identifikasi kebutuhan perubahan, yang berfungsi sebagai dasar penentuan strategi dan arah transformasi. Tahap ini melibatkan pengenalan faktor internal dan eksternal yang menuntut organisasi untuk beradaptasi. Tanpa identifikasi yang jelas, perubahan berisiko tidak terarah, menimbulkan resistensi, atau bahkan gagal total. Oleh karena itu, analisis kebutuhan perubahan menjadi fondasi yang memastikan bahwa langkah selanjutnya dapat dijalankan dengan tepat, terukur, dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

A. Identifikasi Kebutuhan Perubahan

Identifikasi kebutuhan perubahan adalah fondasi awal yang menentukan arah transformasi organisasi. Proses ini berfungsi untuk memahami kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan. Perubahan bisa muncul dari tekanan eksternal, seperti perkembangan teknologi dan regulasi baru, atau dari masalah internal seperti penurunan kinerja dan resistensi budaya. Tanpa identifikasi yang jelas, setiap langkah selanjutnya akan berisiko kehilangan fokus dan tujuan (Burnes & Cooke, 2019).

Dalam praktiknya, organisasi sering menggunakan alat analisis strategis seperti SWOT atau PESTEL untuk mengenali kebutuhan perubahan. Melalui alat ini, organisasi dapat melihat faktor eksternal yang menuntut adaptasi sekaligus menilai kemampuan internal dalam

merespons tantangan. Misalnya, munculnya kompetisi berbasis digital memberi sinyal kuat bahwa transformasi teknologi menjadi kebutuhan mendesak (Kotter, 2021).

Selain instrumen formal, masukan pemangku kepentingan juga menjadi indikator penting. Suara karyawan, pelanggan, dan mitra sering kali menjadi cerminan awal tentang urgensi perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan aspirasi pemangku kepentingan dalam tahap diagnosis lebih mudah memperoleh legitimasi sosial dalam pelaksanaan perubahan (Al- Haddad & Kotnour, 2019).

Kepemimpinan visioner memainkan peran besar dalam membaca tanda-tanda perubahan. Pemimpin yang peka terhadap tren industri biasanya mampu mengantisipasi kebutuhan transformasi sebelum tekanan eksternal benar-benar menghantam organisasi. Dengan pendekatan ini, perubahan dapat dijalankan secara proaktif, bukan hanya sekadar reaktif terhadap krisis (By, 2020).

Namun, tantangan yang sering muncul adalah resistensi dari pihak internal yang masih nyaman dengan status quo. Ketidakmauan menerima kenyataan kinerja menurun atau adanya ancaman eksternal sering membuat organisasi terlambat berubah. Transparansi data kinerja dan komunikasi berbasis fakta menjadi cara paling efektif untuk menembus resistensi semacam ini (Wirtz & Müller, 2019).

Selain itu, perkembangan teknologi juga membuat kebutuhan perubahan semakin kompleks. Digitalisasi menuntut organisasi bukan hanya memperbarui sistem, tetapi juga menyiapkan budaya kerja dan sumber daya manusia agar selaras dengan inovasi yang diterapkan.

Manajemen Perubahan & Budaya

Jika aspek manusia diabaikan, perubahan berbasis teknologi rawan gagal meskipun infrastrukturnya sudah tersedia (Susanti et al., 2023).

Dengan demikian, identifikasi kebutuhan perubahan bukanlah sekadar aktivitas teknis, tetapi proses strategis yang menggabungkan analisis data, intuisi kepemimpinan, serta partisipasi pemangku kepentingan. Tahap ini menjadi dasar dalam merumuskan visi perubahan yang realistis sekaligus inspiratif, yang mampu meminimalisir risiko kegagalan dan meningkatkan peluang keberhasilan transformasi organisasi jangka panjang.

B. *Perencanaan dan Desain*

Perencanaan dan desain adalah tahap inti yang menghubungkan kebutuhan perubahan dengan implementasi nyata. Setelah organisasi mengetahui alasan mengapa perubahan harus dilakukan, maka langkah berikutnya adalah merancang strategi yang komprehensif. Pada fase ini, visi perubahan diterjemahkan ke dalam tujuan yang terukur, peta jalan, dan mekanisme koordinasi yang jelas. Tanpa desain yang matang, perubahan hanya akan berakhir sebagai jargon manajerial yang sulit diwujudkan.

Dalam kerangka perencanaan, organisasi perlu menyusun peta jalan (*roadmap*) yang tidak hanya mencakup tahapan, tetapi juga prioritas, alokasi sumber daya, serta risiko yang mungkin muncul. Peta jalan ini berfungsi sebagai kompas, memastikan setiap bagian organisasi berjalan ke arah yang sama. Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan yang sistematis mampu meningkatkan efektivitas transformasi karena memberi arah yang konsisten bagi seluruh anggota (Burnes & Cooke, 2019).

Desain perubahan tidak berhenti pada aspek struktural, tetapi juga mencakup dimensi kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin harus menentukan siapa yang akan menjadi agen perubahan, bagaimana sistem penghargaan disesuaikan, serta bagaimana nilai-nilai organisasi dipertahankan atau diperbarui. Dengan begitu, desain bukan hanya mengatur mekanisme teknis, tetapi juga memberi ruang pada aspek manusia dan budaya kerja (By, 2020).

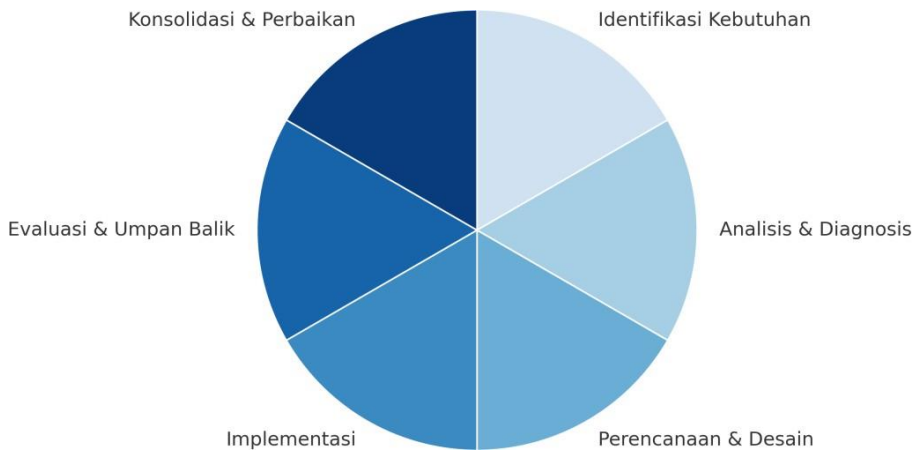
Sumber daya menjadi komponen vital dalam desain perubahan. Kegagalan banyak organisasi terjadi karena mereka meremehkan kebutuhan finansial, teknologi, maupun keterampilan sumber daya manusia. Alokasi yang realistis sejak awal dapat mengurangi hambatan teknis di tahap implementasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perencanaan harus mempertimbangkan kapasitas organisasi, bukan hanya ambisi strategis (Susanti et al., 2023).

Tidak kalah penting adalah strategi komunikasi yang dirancang sejak tahap perencanaan. Perubahan sering ditolak bukan karena substansinya, melainkan karena kurangnya informasi yang jelas. Organisasi yang menyiapkan kanal komunikasi terbuka sejak awal mampu mengurangi ketidakpastian, membangun kepercayaan, dan memperkuat legitimasi kebijakan manajemen (Al-Haddad & Kotnour, 2019).

Selain komunikasi, fleksibilitas desain juga menjadi kunci. Perubahan yang direncanakan secara kaku berisiko gagal ketika berhadapan dengan dinamika lingkungan eksternal. Rencana yang adaptif justru memberikan ruang inovasi sambil menjaga arah strategis tetap konsisten. Desain yang fleksibel memungkinkan organisasi belajar dari setiap fase perubahan dan melakukan koreksi cepat tanpa kehilangan momentum (Kotter, 2021).

Manajemen Perubahan & Budaya

Dengan demikian, perencanaan dan desain bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan proses strategis yang mengintegrasikan visi, budaya, sumber daya, dan komunikasi ke dalam satu kerangka perubahan. Tahap ini menjadi pondasi utama yang memastikan setiap langkah berikutnya berjalan terarah, adaptif, dan berkesinambungan.



Gambar 3 Siklus Roadmap Manajemen Perubahan

C. Implementasi

Tahap implementasi adalah fase di mana rencana perubahan diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Inilah titik krusial ketika strategi yang telah disusun diuji di lapangan. Banyak organisasi mengalami kegagalan di tahap ini karena kurangnya disiplin eksekusi atau resistensi yang tidak terantisipasi. Oleh sebab itu, implementasi bukan hanya soal menjalankan rencana, tetapi juga memastikan adanya koordinasi, komitmen, dan adaptasi yang berkelanjutan.

Pada praktiknya, implementasi sering kali membutuhkan pembentukan tim perubahan yang memiliki mandat jelas. Tim ini bertugas mengawal jalannya program, mengatasi hambatan, dan menjadi penghubung antara manajemen puncak dengan karyawan di berbagai level. Peran mereka sangat penting dalam menjaga momentum agar tidak terjadi kebingungan atau pelambatan di tengah proses.

Selain struktur tim, keberhasilan implementasi juga dipengaruhi oleh komunikasi yang konsisten. Pesan yang tidak jelas atau inkonsisten berpotensi memunculkan interpretasi berbeda di lapangan, sehingga menimbulkan resistensi. Di sisi lain, komunikasi yang terbuka dan dua arah mampu meningkatkan kepercayaan serta mendorong partisipasi karyawan dalam mendukung agenda perubahan (Kotter, 2021).

Faktor manusia menjadi dimensi yang tidak boleh diabaikan. Implementasi sering kali melibatkan perubahan perilaku, keterampilan, dan pola pikir. Oleh karena itu, organisasi perlu menyiapkan program pelatihan, coaching, atau mentoring untuk membantu karyawan beradaptasi dengan tuntutan baru. Studi menunjukkan bahwa pendekatan berbasis pembelajaran berkelanjutan mampu menurunkan resistensi dan meningkatkan kesiapan organisasi (Burnes & Cooke, 2019).

Namun, implementasi bukanlah jalur lurus. Hambatan teknis maupun kultural kerap muncul di tengah perjalanan. Oleh karena itu, fleksibilitas menjadi elemen penting dalam tahap ini. Rencana yang terlalu kaku justru membuat organisasi sulit menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan eksternal. Implementasi yang efektif

Manajemen Perubahan & Budaya

selalu memberi ruang untuk melakukan penyesuaian tanpa kehilangan arah strategis (Wirtz & Müller, 2019).

Selain fleksibilitas, keberhasilan implementasi juga sangat ditentukan oleh kepemimpinan. Pemimpin yang aktif hadir di lapangan, memberikan teladan, dan mendukung timnya secara langsung akan memperkuat legitimasi perubahan. Dukungan kepemimpinan yang kuat menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan untuk terlibat aktif dalam proses transformasi.

Pada akhirnya, tahap implementasi harus dipandang sebagai proses yang dinamis, bukan sekadar eksekusi mekanis. Ia membutuhkan kombinasi disiplin, komunikasi, kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan situasi. Jika dijalankan dengan konsisten dan inklusif, implementasi dapat menjadi motor penggerak yang menghubungkan perencanaan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi.

D. Komunikasi Perubahan

Komunikasi perubahan adalah elemen yang menentukan apakah sebuah transformasi akan diterima atau justru ditolak oleh anggota organisasi. Menurut Lewis (2019), komunikasi yang efektif harus mampu mengurangi ambiguitas, menumbuhkan rasa percaya, dan memotivasi karyawan agar terlibat aktif. Jika komunikasi diabaikan, maka resistensi akan meningkat karena karyawan merasa tidak tahu arah perubahan.

Prinsip konsistensi pesan sangat penting dalam menjaga kejelasan. Clappitt, DeKoch, dan Cashman (2022) menekankan bahwa pesan yang saling bertentangan antarlevel manajemen hanya akan menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian. Oleh karena itu,

organisasi perlu memastikan bahwa informasi strategis disampaikan dengan nada yang sama, baik melalui email resmi, pertemuan tatap muka, maupun platform digital.

Tidak kalah penting adalah aspek partisipasi. Komunikasi perubahan bukan sekadar *top-down*, melainkan juga membuka ruang dialog. Melibatkan karyawan dalam diskusi akan membuat mereka merasa menjadi bagian dari proses, bukan hanya penerima keputusan. Praktik komunikasi dua arah terbukti lebih efektif dalam mengurangi resistensi budaya dibanding pendekatan sepihak (Men & Yue, 2019).

Teknologi digital memperluas cara komunikasi dilakukan. Organisasi modern kini memanfaatkan aplikasi kolaboratif, intranet, hingga forum daring internal untuk memastikan arus informasi lebih cepat dan transparan. Ruck dan Welch (2021) menunjukkan bahwa saluran digital tidak hanya memperlancar distribusi informasi, tetapi juga memperkuat engagement karyawan karena mereka bisa merespons secara langsung.

Namun, komunikasi yang efektif juga sangat bergantung pada peran pemimpin. Pemimpin yang mampu berbicara dengan empati dan menyampaikan alasan perubahan secara sederhana akan lebih dihargai dibanding mereka yang menggunakan jargon manajerial. Gaya komunikasi kepemimpinan yang autentik menjadi faktor penting untuk menjaga kepercayaan di masa transisi.

Tantangan muncul ketika organisasi gagal mengantisipasi rumor. Kekosongan informasi biasanya diisi oleh spekulasi yang memperburuk situasi. Oleh sebab itu, komunikasi yang proaktif lebih baik dibanding komunikasi yang reaktif. Dengan cara ini, organisasi

Manajemen Perubahan & Budaya

mampu mengendalikan narasi perubahan alih-alih membiarkan rumor mengambil alih percakapan di kalangan karyawan.

Dengan demikian, komunikasi perubahan adalah proses yang berkelanjutan, bukan sekadar kampanye di awal proyek transformasi. Ia harus konsisten, partisipatif, memanfaatkan teknologi, dan dipimpin dengan empati. Hanya dengan kombinasi tersebut, perubahan dapat dipahami, diterima, dan dijalankan bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi.

E. Monitoring dan Penilaian

Monitoring dan penilaian adalah mekanisme untuk memastikan bahwa implementasi perubahan berjalan sesuai rencana serta menghasilkan dampak yang diharapkan. Tanpa pengawasan yang sistematis, organisasi berisiko kehilangan arah dan tidak menyadari hambatan yang muncul di lapangan. Menurut Hayes (2022), monitoring harus dilihat bukan sebagai pengendalian semata, tetapi juga sebagai proses pembelajaran yang membantu organisasi beradaptasi secara berkelanjutan.

Salah satu aspek penting dalam monitoring adalah penentuan indikator kinerja utama (*key performance indicators*). Indikator ini tidak hanya mengukur output, tetapi juga outcome dari perubahan. Misalnya, dalam transformasi digital, organisasi tidak cukup menilai jumlah aplikasi baru yang diluncurkan, melainkan juga seberapa besar peningkatan efisiensi dan kepuasan pelanggan. Cummings dan Worley (2021) menekankan bahwa indikator harus dirancang sejak tahap perencanaan agar dapat memberikan gambaran progres yang akurat.

Penilaian, di sisi lain, berfungsi sebagai evaluasi formal atas hasil yang telah dicapai. Evaluasi biasanya dilakukan secara berkala untuk

menilai apakah perubahan berjalan efektif atau perlu disesuaikan. Hiatt (2020) menyatakan bahwa organisasi yang melakukan evaluasi rutin memiliki tingkat keberhasilan perubahan yang lebih tinggi karena mereka mampu mengidentifikasi kegagalan lebih awal.

Peran teknologi dalam monitoring semakin penting di era digital. Dashboard analitik, big data, dan sistem *real-time reporting* memungkinkan organisasi mengawasi progres secara lebih cepat dan akurat. Pollack dan Pollack (2022) bahkan menemukan bahwa integrasi data berbasis AI membantu manajemen dalam mengambil keputusan korektif lebih tepat waktu dibanding pendekatan tradisional.

Aspek manusia juga tidak bisa dipisahkan dari monitoring dan penilaian. Karyawan perlu merasa bahwa proses ini bukan sekadar kontrol, tetapi juga wadah untuk memberikan umpan balik. Ketika mereka dilibatkan dalam proses evaluasi, rasa kepemilikan terhadap perubahan meningkat, sehingga resistensi dapat ditekan (Cameron & Green, 2020).

Tantangan yang sering muncul adalah bias dalam penilaian. Manajemen kadang cenderung hanya menyoroti hasil yang mendukung narasi keberhasilan, sementara kegagalan diabaikan. Oleh sebab itu, transparansi dan akuntabilitas harus dijadikan prinsip utama. Menurut Armenakis dan Harris (2020), penilaian yang obyektif adalah syarat agar perubahan dapat terus diperbaiki melalui siklus pembelajaran organisasi.

BAB VI

PENOLAKAN DAN SOLUSI PERUBAHAN

Perubahan organisasi merupakan hal yang tak terelakkan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis dan sosial. Namun, setiap perubahan sering menimbulkan penolakan, baik dari individu maupun kelompok, yang dipicu oleh ketidakpastian, rasa tidak aman, atau benturan dengan budaya yang telah mapan. Penolakan ini dapat menghambat implementasi strategi dan mengurangi efektivitas transformasi organisasi. Bab ini membahas sumber-sumber resistensi sekaligus menawarkan solusi untuk mengelolanya, mulai dari komunikasi persuasif, partisipasi anggota, hingga kepemimpinan yang adaptif, sehingga perubahan dapat diterima dan mendukung keberlanjutan organisasi.

A. Mengidentifikasi Sumber Penolakan

Penolakan terhadap perubahan merupakan fenomena yang umum terjadi di berbagai organisasi. Secara psikologis, individu cenderung merasa nyaman dengan kondisi yang sudah mapan (*status quo*), sehingga setiap bentuk perubahan menimbulkan ketidakpastian. Menurut teori *resistance to change*, ketidakpastian ini memicu reaksi emosional seperti kecemasan, keraguan, bahkan penolakan aktif (Rafferty et al., 2022). Identifikasi sumber resistensi menjadi langkah awal yang krusial agar manajemen dapat memahami akar masalah dan menyusun strategi mitigasi yang tepat.

Salah satu sumber utama penolakan adalah faktor personal. Karyawan seringkali merasa perubahan mengancam keamanan pekerjaan, mengurangi kontrol diri, atau menuntut keterampilan baru

yang belum dikuasai. Ketidakmampuan beradaptasi dengan teknologi, sistem, atau prosedur baru juga meningkatkan kecenderungan menolak (Neves & Schyns, 2021). Selain itu, perbedaan tingkat literasi digital maupun usia dapat memperburuk kesenjangan adaptasi terhadap perubahan.

Di sisi lain, faktor organisasional juga menjadi pemicu resistensi. Budaya organisasi yang sudah terbentuk kuat seringkali berbenturan dengan nilai baru yang ingin diperkenalkan. Misalnya, organisasi yang terbiasa dengan hierarki kaku akan sulit menerima perubahan menuju struktur yang lebih partisipatif. Penolakan dapat muncul secara kolektif ketika anggota merasa identitas atau nilai-nilai inti mereka terancam (Al-Haddad & Kotnour, 2022).

Komunikasi yang tidak efektif menjadi faktor tambahan yang memperkuat resistensi. Ketidakjelasan tujuan perubahan, kurangnya transparansi, dan minimnya ruang dialog menimbulkan spekulasi negatif di kalangan anggota organisasi. Akibatnya, muncul rasa tidak percaya terhadap manajemen, yang berujung pada penolakan terhadap inisiatif perubahan. Hal ini sejalan dengan temuan riset terbaru bahwa kualitas komunikasi berbanding lurus dengan tingkat penerimaan perubahan (Galli, 2022).

Selain itu, resistensi dapat dipicu oleh pengalaman masa lalu yang gagal. Organisasi yang pernah mengalami program perubahan yang tidak berhasil cenderung skeptis terhadap upaya serupa. Memori kolektif ini menimbulkan rasa apatis sekaligus keyakinan bahwa perubahan hanyalah wacana tanpa hasil nyata (Oreg et al., 2020). Oleh sebab itu, manajemen perlu memahami sejarah perubahan sebelumnya sebelum meluncurkan inisiatif baru.

Manajemen Perubahan & Budaya

Faktor kepemimpinan juga tidak dapat diabaikan. Pemimpin yang tidak mampu menunjukkan komitmen, memberi teladan, atau membangun kepercayaan justru memperkuat resistensi. Karyawan akan ragu mengikuti arah baru jika pemimpin sendiri tidak konsisten atau terkesan otoriter dalam menerapkan kebijakan perubahan (Battilana et al., 2022). Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi elemen penting dalam memitigasi sumber penolakan.

Mengidentifikasi berbagai sumber resistensi ini memungkinkan organisasi mengambil langkah proaktif, seperti memberikan pelatihan, memperkuat komunikasi, melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan, dan membangun budaya keterbukaan. Dengan memahami bahwa resistensi adalah reaksi alami, organisasi dapat merespons secara konstruktif sehingga perubahan tidak hanya diterima, tetapi juga didukung oleh seluruh anggota.

B. Strategi Mengatasi Penolakan

Penolakan terhadap perubahan merupakan tantangan serius bagi keberhasilan transformasi organisasi. Untuk mengatasinya, diperlukan strategi yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek psikologis, sosial, dan kultural dari individu maupun kelompok. Secara umum, strategi efektif harus memadukan komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang inspiratif, serta partisipasi aktif anggota organisasi. Dengan pendekatan komprehensif, resistensi dapat dikonversi menjadi energi positif yang memperkuat proses perubahan (Cinite & Duxbury, 2018).

Salah satu strategi fundamental adalah memperkuat komunikasi. Transparansi mengenai tujuan, manfaat, dan dampak perubahan mampu mengurangi ketidakpastian yang menjadi sumber utama

resistensi. Menurut studi terbaru, komunikasi yang konsisten dan terbuka meningkatkan kepercayaan karyawan, sehingga mereka lebih menerima risiko dan ambiguitas perubahan (Kiefer, 2020). Lebih jauh, komunikasi tidak boleh bersifat satu arah, melainkan memberi ruang dialog agar anggota organisasi merasa didengar.

Selain komunikasi, partisipasi karyawan dalam proses perumusan dan implementasi perubahan sangat penting. Melibatkan anggota sejak tahap awal memberikan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) yang dapat menurunkan resistensi. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan menciptakan komitmen emosional yang lebih tinggi, sehingga resistensi berkurang secara signifikan (Van der Voet & Vermeeren, 2021). Pendekatan partisipatif juga membantu menemukan solusi kreatif yang lebih kontekstual.

Kepemimpinan transformasional menjadi strategi berikutnya. Pemimpin yang visioner, mampu memberi inspirasi, dan menunjukkan teladan dalam menghadapi perubahan akan lebih mudah menggerakkan pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini mendorong internalisasi nilai baru serta memperkuat motivasi intrinsik karyawan (Eva et al., 2019). Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya mengandalkan instruksi, tetapi juga menjadi agen perubahan yang membangun kepercayaan dan memotivasi tim untuk melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman.

Pelatihan dan pengembangan kompetensi juga merupakan solusi penting. Banyak penolakan muncul karena kurangnya keterampilan atau pengetahuan untuk beradaptasi. Dengan memberikan program pelatihan yang relevan, organisasi membantu mengurangi kecemasan sekaligus meningkatkan kesiapan karyawan (Hornstein, 2015).

Manajemen Perubahan & Budaya

Investasi dalam pengembangan kapasitas individu menunjukkan komitmen organisasi untuk mendukung transisi secara adil.

Selain aspek individu, strategi mengatasi resistensi juga harus memperhatikan budaya organisasi. Perubahan yang sejalan dengan nilai inti organisasi akan lebih mudah diterima. Oleh karena itu, manajemen perlu menyelaraskan pesan perubahan dengan identitas kolektif organisasi. Proses ini dapat dilakukan dengan mengedepankan narasi perubahan yang menekankan keberlanjutan nilai, bukan semata-mata penggantian (By, Kuipers, & Proctor, 2018). Budaya yang adaptif terhadap pembelajaran akan memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi dinamika eksternal.

Akhirnya, strategi evaluasi dan umpan balik harus melekat dalam setiap tahap perubahan. Resistensi sering kali muncul kembali jika implementasi tidak sesuai ekspektasi. Dengan menyediakan mekanisme evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan baru, menyesuaikan strategi, dan menjaga momentum perubahan (Stouten et al., 2018). Evaluasi ini juga meningkatkan rasa keadilan prosedural, yang terbukti memperkuat penerimaan perubahan.

Secara keseluruhan, strategi mengatasi penolakan menuntut keseimbangan antara dimensi kognitif (informasi dan pengetahuan), afektif (emosi dan kepercayaan), serta normatif (nilai dan budaya). Pendekatan holistik memungkinkan organisasi bukan hanya mengurangi resistensi, tetapi juga mengubahnya menjadi dukungan aktif. Dengan demikian, perubahan tidak sekadar diterima secara pasif, tetapi benar-benar diinternalisasi sebagai bagian dari perjalanan organisasi menuju keberlanjutan.

C. *Perumusan sebagai Agen Perubahan*

Budaya organisasi memiliki peran fundamental dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perubahan. Organisasi dengan budaya yang kaku cenderung menolak pembaruan, sedangkan organisasi dengan budaya adaptif lebih terbuka terhadap transformasi. Oleh karena itu, membangun budaya yang mendukung perubahan menjadi kunci untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Budaya adaptif tidak hanya menekankan fleksibilitas, tetapi juga menciptakan norma kolektif yang mendorong pembelajaran, inovasi, dan keterbukaan terhadap dinamika eksternal (Cameron & Quinn, 2020).

Langkah pertama dalam membangun budaya adaptif adalah memperkuat nilai pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Organisasi perlu menyediakan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru melalui pelatihan, mentoring, dan pengalaman kerja lintas fungsi. Dengan menumbuhkan budaya pembelajaran, resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan karena individu merasa memiliki bekal untuk menghadapi tantangan baru (Ellinger & Kim, 2020). Pendekatan ini juga meningkatkan kepercayaan diri anggota organisasi dalam menghadapi ketidakpastian.

Selanjutnya, budaya adaptif ditopang oleh kolaborasi dan keterlibatan. Organisasi yang menumbuhkan partisipasi aktif anggotanya menciptakan rasa memiliki terhadap proses perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya kolaboratif memperkuat dukungan terhadap inisiatif transformasi karena individu merasa suara mereka dihargai (Alves et al., 2020). Dalam konteks ini, mekanisme

Manajemen Perubahan & Budaya

kerja tim lintas departemen dapat menjadi sarana efektif untuk memperkuat kohesi dan mempercepat penerimaan terhadap inovasi.

Selain itu, kepemimpinan berperan penting dalam membentuk budaya adaptif. Pemimpin harus bertindak sebagai role model yang menampilkan fleksibilitas, keberanian mengambil risiko, dan keterbukaan terhadap ide baru. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan dialog dan kepercayaan akan memperkuat legitimasi budaya perubahan. Studi terbaru menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun iklim organisasi yang resilien terhadap tekanan eksternal sekaligus proaktif dalam mencari peluang baru (Babalola et al., 2022).

Faktor lain yang memperkuat budaya adaptif adalah sistem penghargaan. Organisasi perlu memberikan apresiasi terhadap perilaku yang mendukung inovasi, seperti keberanian mencoba metode baru, keterlibatan dalam proyek perubahan, dan kontribusi terhadap perbaikan proses. Sistem penghargaan ini tidak hanya bersifat material, tetapi juga dapat berupa pengakuan publik atau kesempatan pengembangan karier. Dengan cara ini, organisasi menginternalisasikan nilai perubahan ke dalam motivasi sehari-hari karyawan (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2019).

Membangun budaya adaptif juga menuntut adanya mekanisme refleksi dan evaluasi yang berkelanjutan. Proses perubahan tidak selalu berjalan sesuai rencana; oleh karena itu, organisasi harus siap melakukan penyesuaian. Evaluasi partisipatif memungkinkan anggota organisasi terlibat dalam mengidentifikasi hambatan dan merumuskan perbaikan. Proses reflektif ini memperkuat rasa keadilan prosedural, yang pada gilirannya meningkatkan legitimasi budaya perubahan (Denison et al., 2021).

Dengan mengintegrasikan pembelajaran, kolaborasi, kepemimpinan, penghargaan, dan evaluasi, organisasi dapat membangun budaya yang adaptif terhadap perubahan. Budaya adaptif bukan sekadar alat untuk menghadapi resistensi, tetapi menjadi fondasi strategis bagi keberlanjutan organisasi di tengah dinamika global. Dalam jangka panjang, budaya adaptif akan memperkuat ketahanan organisasi, meningkatkan daya saing, serta menciptakan ruang bagi inovasi yang berkelanjutan.

D. Komunikasi Efektif dalam Perubahan

Perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi manajerial, tetapi juga oleh keberadaan individu dan kelompok yang berperan sebagai agen perubahan (*change agents*). Agen perubahan adalah aktor yang berfungsi sebagai katalis, fasilitator, dan pendorong utama agar inisiatif transformasi dapat diterima serta diimplementasikan secara efektif. Keberadaan mereka penting untuk menjembatani jarak antara visi manajemen dengan realitas operasional sehari-hari (Hayes, 2022). Dalam konteks ini, perumusan strategi yang jelas mengenai siapa, bagaimana, dan dengan cara apa agen perubahan menjalankan peran mereka merupakan fondasi utama bagi keberhasilan transformasi.

Langkah pertama dalam perumusan agen perubahan adalah penetapan kriteria individu yang tepat. Agen perubahan harus memiliki kredibilitas, pengaruh sosial, dan keterampilan komunikasi yang mumpuni. Studi terbaru menunjukkan bahwa karyawan yang dipercaya rekan kerjanya lebih efektif menjadi agen perubahan dibandingkan mereka yang hanya ditunjuk oleh manajemen (Ford & Ford, 2021). Kredibilitas ini memungkinkan mereka membangun

Manajemen Perubahan & Budaya

kepercayaan dan mengurangi resistensi yang sering muncul dari bawah.

Selain kredibilitas, pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi juga merupakan syarat penting. Agen perubahan perlu memahami norma, nilai, serta dinamika sosial yang berlaku di dalam organisasi. Pemahaman ini membantu mereka menyesuaikan pesan perubahan dengan konteks budaya yang ada, sehingga tidak menimbulkan benturan nilai. Dalam praktiknya, agen perubahan bertindak sebagai penerjemah visi manajemen ke dalam bahasa yang dipahami dan diterima oleh anggota organisasi (Vakola, 2018).

Perumusan strategi juga menekankan pada peran agen perubahan sebagai fasilitator pembelajaran. Mereka bertugas memberikan dukungan berupa pelatihan, bimbingan, serta pendampingan kepada anggota organisasi. Dengan cara ini, agen perubahan membantu mengurangi kecemasan akibat keterbatasan keterampilan baru yang dibutuhkan dalam proses transformasi (Thomas & Hardy, 2020). Selain itu, agen perubahan juga dapat menciptakan ruang refleksi bersama untuk mendiskusikan tantangan dan solusi, sehingga proses adaptasi berlangsung lebih kolektif.

Keterlibatan agen perubahan tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga bottom-up. Dalam banyak organisasi, inisiatif perubahan yang berhasil justru lahir dari karyawan tingkat operasional yang menjadi agen inovasi di lini terdepan. Oleh karena itu, manajemen perlu membuka ruang bagi munculnya agen perubahan informal yang secara sukarela mendukung transformasi. Penelitian membuktikan bahwa agen perubahan yang muncul secara organik lebih mampu menciptakan legitimasi dan komitmen jangka panjang dibandingkan

agen yang ditunjuk semata-mata secara formal (Battilana & Casciaro, 2021).

Namun, perumusan agen perubahan juga menghadapi tantangan. Tidak semua individu yang ditunjuk mampu mengemban peran dengan efektif. Risiko lain adalah munculnya resistensi terhadap agen perubahan itu sendiri apabila mereka dianggap terlalu dekat dengan manajemen atau tidak mewakili aspirasi kolektif. Untuk mengatasi hal ini, penting dilakukan pelatihan kepemimpinan, komunikasi empatik, serta penguatan kapasitas agar agen perubahan dapat menjalankan perannya dengan seimbang (Buchanan et al., 2019).

Dengan perumusan yang matang, agen perubahan dapat berfungsi sebagai jembatan strategis antara visi manajemen dan praktik sehari-hari, mengurangi resistensi, serta memperkuat budaya adaptif. Mereka bukan hanya aktor pelaksana, melainkan juga simbol komitmen organisasi terhadap transformasi. Dengan demikian, keberhasilan perubahan tidak semata ditentukan oleh kebijakan, melainkan juga oleh kualitas agen perubahan yang mampu menjadi motor penggerak di setiap lini organisasi.

E. *Mengelola Dampak Emosional Perubahan*

Perubahan dalam organisasi bukan hanya persoalan teknis dan struktural, tetapi juga menimbulkan dampak emosional yang mendalam. Ketidakpastian arah, hilangnya rasa aman, serta perasaan kehilangan kontrol sering kali memicu kecemasan atau bahkan perlawanan. Jika aspek emosional ini diabaikan, resistensi akan semakin menguat dan berisiko menggagalkan proses perubahan.

Emosi yang muncul selama transisi biasanya mengikuti pola tertentu: mulai dari penolakan, kebingungan, hingga penerimaan.

Manajemen Perubahan & Budaya

Banyak karyawan merasa marah atau frustrasi ketika praktik lama digantikan, sementara sebagian lain mengalami rasa kehilangan terhadap identitas kerja mereka. Fenomena ini dikenal sebagai *transition curve* yang menjelaskan dinamika psikologis individu dalam menghadapi perubahan (Cartwright & Cooper, 2019).

Untuk mengelola dampak emosional tersebut, organisasi perlu menyediakan ruang bagi anggota untuk mengekspresikan perasaan mereka. Forum diskusi, dialog terbuka, atau sesi pendampingan dapat menjadi wadah yang aman bagi karyawan untuk berbagi kekhawatiran. Penelitian menunjukkan bahwa kesempatan untuk mengungkapkan emosi dapat mempercepat proses penerimaan perubahan karena individu merasa didengar dan dihargai (Vakola, 2019).

Selain itu, dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja memainkan peran besar dalam meredakan ketegangan emosional. Hubungan interpersonal yang hangat menumbuhkan rasa aman dan kebersamaan, sehingga individu tidak merasa sendirian dalam menghadapi transformasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab lebih besar untuk menunjukkan empati, mengakui kesulitan yang dihadapi karyawan, serta menjaga komunikasi yang jujur. Empati terbukti memperkuat *resilience* karyawan dalam menghadapi perubahan (Jiang, 2020).

Upaya berikutnya adalah memfasilitasi pengembangan kapasitas emosional. Program pelatihan *emotional intelligence*, konseling, maupun inisiatif kesejahteraan kerja membantu karyawan lebih siap mengelola stres. Organisasi yang berinvestasi pada aspek kesejahteraan psikologis akan memperoleh keuntungan berupa loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi dari anggotanya.

Manajemen Perubahan & Budaya

Penghargaan terhadap usaha karyawan juga penting dalam mengurangi dampak emosional. Apresiasi, baik dalam bentuk pengakuan maupun peluang pengembangan, membuat karyawan merasa kontribusinya bermakna. Hal ini mengalihkan fokus mereka dari rasa kehilangan menuju rasa pencapaian.

Dengan demikian, mengelola dampak emosional perubahan bukanlah strategi tambahan, tetapi fondasi keberhasilan transformasi organisasi. Ketika perasaan karyawan diperhatikan, mereka lebih siap menerima arah baru dan menjadikannya bagian dari identitas kolektif organisasi. Pada akhirnya, keberhasilan perubahan terletak pada kemampuan organisasi mengelola bukan hanya pikiran, tetapi juga hati manusia.

BAB VII

PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan fondasi yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak dari seluruh anggota organisasi. Ia berfungsi sebagai kerangka nilai, norma, dan keyakinan yang tidak hanya memandu interaksi internal, tetapi juga memengaruhi cara organisasi merespons lingkungan eksternal. Dalam praktiknya, budaya organisasi sering dipandang sebagai –identitas kolektif|| yang menjadi perekat sosial sekaligus pendorong kinerja. Pemahaman mendalam mengenai pengertian dan elemen budaya organisasi penting untuk menilai bagaimana nilai-nilai tersebut terbentuk, diwariskan, dan dijalankan dalam dinamika organisasi modern.

A. Definisi dan Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan konsep yang sering dipandang sebagai –roh|| dari sebuah organisasi karena memengaruhi perilaku, pola interaksi, hingga cara mengambil keputusan. Secara umum, budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan keyakinan bersama yang memberikan pedoman bagi anggota dalam bertindak. Definisi ini menekankan bahwa budaya bukan hanya sesuatu yang tampak, tetapi juga yang dirasakan dalam keseharian, seperti cara berkomunikasi atau menyelesaikan konflik.

Sejumlah ahli mendefinisikan budaya organisasi dengan penekanan yang berbeda. Hofstede, misalnya, memandang budaya sebagai perangkat pemrograman kolektif dalam pikiran yang membedakan satu kelompok dari kelompok lain. Definisi ini menekankan sifat budaya yang membedakan identitas organisasi.

Sementara itu, Hatch menyoroti dimensi simbolis dan naratif, di mana budaya dipelihara melalui cerita, mitos, dan simbol yang diwariskan antar generasi (Hatch & Zilber, 2021).

Dari perspektif strategis, budaya organisasi juga dapat dipahami sebagai sistem kontrol sosial yang halus namun kuat. Budaya mengarahkan perilaku tanpa perlu aturan tertulis, karena anggota telah menginternalisasi nilai yang ada. Pemahaman ini penting, sebab dalam banyak kasus, keberhasilan strategi organisasi lebih ditentukan oleh kekuatan budaya ketimbang kebijakan formal. Budaya yang selaras dengan visi strategis akan mempercepat pencapaian tujuan.

Elemen budaya organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa tingkatan. Pada level paling luar terdapat *artifacts*, yaitu ekspresi nyata yang mudah diamati, misalnya tata ruang kantor, cara berpakaian, atau teknologi yang digunakan. Walaupun terlihat jelas, artifacts tidak selalu menunjukkan makna mendalam, karena sering kali hanya mewakili lapisan permukaan budaya.

Di bawahnya terdapat nilai (*values*) yang menjadi panduan perilaku sehari-hari. Nilai organisasi biasanya dirumuskan dalam visi, misi, atau kode etik. Misalnya, nilai integritas, kerja sama, dan inovasi yang secara langsung memengaruhi cara anggota mengambil keputusan. Nilai inilah yang lebih sulit diubah dibanding sekadar aturan formal karena ia melekat pada identitas organisasi (Chatman & O'Reilly, 2016).

Lebih dalam lagi terdapat asumsi dasar (*basic assumptions*). Elemen ini berupa keyakinan yang sudah begitu melekat sehingga jarang disadari. Misalnya, keyakinan bahwa –pelanggan selalu benar|| atau bahwa –kerja keras akan selalu dihargai.|| Asumsi dasar bersifat

Manajemen Perubahan & Budaya

tidak terlihat, tetapi sangat menentukan cara pandang anggota organisasi terhadap lingkungan dan hubungan kerja (Hogan & Coote, 2014).

Selain nilai dan asumsi, simbol serta narasi juga menjadi elemen penting. Logo, jargon, maupun kisah sukses pendiri sering digunakan untuk memperkuat identitas organisasi. Cerita tentang keberhasilan masa lalu, misalnya, menjadi sarana untuk menanamkan kebanggaan dan komitmen. Dalam hal ini, budaya berfungsi sebagai media sosial yang menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa depan organisasi (Ravasi & Schultz, 2006).

Terakhir, kepemimpinan dan praktik manajerial memiliki peran besar dalam membentuk serta memelihara budaya. Pemimpin yang konsisten mencontohkan nilai tertentu akan memperkuat internalisasi budaya tersebut. Sebaliknya, jika terdapat ketidaksesuaian antara ucapan dan tindakan pemimpin, budaya yang ingin dibangun justru melemah. Oleh karena itu, kepemimpinan sering dipandang sebagai cerminan paling nyata dari budaya organisasi (Zohar & Hofmann, 2012).

Secara keseluruhan, definisi dan elemen budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya bukanlah entitas statis, melainkan dinamis dan terus berevolusi. Pemahaman yang komprehensif mengenai elemen-elemen tersebut membantu organisasi menjaga keseimbangan antara identitas internal dan tuntutan eksternal. Pada akhirnya, budaya yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber daya strategis yang sulit ditiru oleh pesaing.

B. *Peran Budaya dalam Stabilisasi Organisasi*

Budaya organisasi bukan hanya sekadar kumpulan nilai dan norma, melainkan memiliki fungsi nyata yang memengaruhi keberlangsungan organisasi. Fungsi budaya dapat dilihat dari bagaimana ia membentuk identitas, menciptakan keteraturan, serta menjadi instrumen motivasi dan kontrol sosial. Tanpa budaya yang jelas, organisasi cenderung kehilangan arah karena tidak memiliki pedoman kolektif dalam menghadapi dinamika lingkungan.

Fungsi pertama budaya organisasi adalah memberikan identitas. Budaya menciptakan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lain, sehingga menjadi ciri khas yang dikenali oleh karyawan maupun pihak eksternal. Identitas ini penting karena menumbuhkan rasa memiliki pada anggota dan memperkuat loyalitas. Dalam jangka panjang, identitas budaya menjadi aset reputasi yang meningkatkan kepercayaan stakeholder (Schneider et al., 2017).

Fungsi kedua adalah sebagai mekanisme integrasi internal. Budaya menyatukan individu dari latar belakang berbeda dalam satu kerangka nilai yang sama. Integrasi ini tercermin dalam bahasa bersama, simbol, maupun ritual organisasi. Dengan demikian, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang memungkinkan koordinasi lebih efektif. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kohesif cenderung memiliki tingkat kolaborasi lebih tinggi (Ostroff et al., 2019).

Fungsi berikutnya adalah sebagai pedoman perilaku. Budaya menyediakan standar mengenai apa yang dianggap benar atau salah dalam organisasi. Standar ini membantu anggota mengambil keputusan tanpa harus selalu menunggu instruksi formal. Misalnya,

Manajemen Perubahan & Budaya

budaya pelayanan yang kuat membuat karyawan secara otomatis mendahulukan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, budaya berfungsi sebagai kontrol sosial yang halus namun efektif (Hartnell et al., 2019).

Selain itu, budaya berperan sebagai sumber motivasi. Nilai-nilai yang tertanam dalam budaya sering kali memberikan makna bagi pekerjaan sehari-hari. Karyawan tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi juga karena merasa bagian dari sesuatu yang lebih besar. Budaya yang menekankan tujuan sosial, misalnya, dapat meningkatkan motivasi intrinsik anggota organisasi (Carton, 2018).

Budaya juga memiliki fungsi adaptif. Lingkungan bisnis yang selalu berubah menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi. Budaya yang mendukung inovasi dan pembelajaran memungkinkan organisasi lebih responsif terhadap tantangan eksternal. Sebaliknya, budaya yang kaku akan menjadi penghambat. Oleh karena itu, budaya dapat menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi disrupsi (Giorgi et al., 2020).

Fungsi lain yang tidak kalah penting adalah menciptakan stabilitas. Budaya memberikan rasa konsistensi dan kepastian di tengah perubahan. Dengan adanya budaya yang kuat, anggota organisasi memiliki rujukan yang jelas meski struktur atau strategi sering berubah. Stabilitas ini penting agar perubahan tidak menimbulkan kebingungan berlebihan. Stabilitas budaya juga membantu menjaga kontinuitas identitas organisasi (Bisel & Keyton, 2017).

Budaya organisasi tidak hadir dalam satu dimensi tunggal, melainkan terbagi dalam beberapa tingkatan yang saling melengkapi. Setiap tingkatan merepresentasikan kedalaman nilai yang diyakini

anggota organisasi. Dengan memahami tingkatan ini, manajer dapat lebih mudah mengidentifikasi sumber kekuatan budaya sekaligus area yang memerlukan perubahan.

Tingkat Permukaan: *Artifacts*

Tingkat pertama adalah *artifacts*, yaitu ekspresi budaya yang paling mudah diamati. Misalnya, desain ruang kerja, tata cara berpakaian, bahasa komunikasi, atau teknologi yang digunakan. Walaupun tampak jelas, artifacts sering bersifat simbolis dan tidak selalu menggambarkan nilai terdalam organisasi. Ia ibarat –puncak gunung es|| yang terlihat, namun menyembunyikan lapisan makna yang lebih dalam (Hatch & Schultz, 2017).

Tingkat Menengah: *Values*

Di bawah artifacts terdapat *values* atau nilai. Nilai ini berupa prinsip yang disepakati bersama, seperti integritas, inovasi, kerja sama, atau orientasi pelanggan. Nilai berfungsi sebagai pedoman dalam mengambil keputusan dan menilai perilaku. Jika artifacts adalah ekspresi lahiriah, maka values adalah pernyataan normatif yang lebih sulit diubah. Organisasi dengan nilai yang konsisten cenderung memiliki identitas kuat dan daya tahan terhadap tekanan eksternal (Ng & Sears, 2020).

Tingkat Terdalam: *Basic Assumptions*

Lapisan paling dalam adalah *basic assumptions*, yaitu keyakinan yang begitu mengakar sehingga dianggap sebagai kebenaran tak terbantahkan. Contohnya, keyakinan bahwa –kerja keras membawa kesuksesan|| atau –pelanggan selalu benar.|| Karena sifatnya yang

Manajemen Perubahan & Budaya

implisit, asumsi dasar jarang diperdebatkan, namun justru paling menentukan perilaku anggota organisasi (Schein & Schein, 2017).

Ketiga tingkatan ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi. Artifacts mencerminkan values, sementara values biasanya didasarkan pada basic assumptions. Jika ada ketidaksesuaian, misalnya perusahaan mengklaim menjunjung keterbukaan tetapi praktik komunikasi justru tertutup, maka akan muncul krisis legitimasi budaya. Interaksi ini menunjukkan pentingnya keselarasan antara lapisan budaya agar organisasi tidak kehilangan kredibilitas (Giorgi et al., 2020).

Bagi praktisi, memahami tingkatan budaya membantu menentukan strategi perubahan. Perubahan pada tingkat artifacts relatif mudah dilakukan, seperti memperbarui seragam atau merombak tata ruang kantor. Namun, mengubah values dan terutama basic assumptions memerlukan waktu panjang, karena menyangkut identitas dan keyakinan mendasar. Oleh sebab itu, pemimpin harus cermat dalam mengelola dinamika setiap tingkatan.

Sebagai contoh, transformasi digital di banyak perusahaan sering dimulai dari perubahan artifacts: penggunaan aplikasi kolaborasi, ruang kerja digital, hingga teknologi otomatisasi. Namun, keberhasilan transformasi hanya terjadi jika values yang mendukung inovasi juga tertanam, dan basic assumptions karyawan tidak lagi berpegang pada pola lama. Artinya, perubahan nyata baru terwujud jika seluruh tingkatan bergerak selaras.

Tingkatan budaya organisasi menggambarkan kompleksitas nilai yang hidup di dalam organisasi. Dengan memahami perbedaan antara artifacts, values, dan basic assumptions, manajer dapat lebih bijak

dalam merancang strategi yang realistis. Keselarasan antar tingkatan tidak hanya memperkuat identitas organisasi, tetapi juga meningkatkan legitimasi dan daya saing jangka panjang.

C. Peran Budaya pada Kinerja

Budaya organisasi memengaruhi kinerja baik pada level individu maupun kolektif. Ia berfungsi sebagai sistem nilai yang menuntun perilaku, memberi arah pada strategi, sekaligus menciptakan rasa kebersamaan. Organisasi dengan budaya yang kuat umumnya lebih stabil, adaptif, dan mampu menghasilkan kinerja yang konsisten. Sebaliknya, budaya yang lemah cenderung menimbulkan kebingungan, konflik, dan rendahnya produktivitas (Park et al., 2019).

Budaya sebagai Sumber Motivasi

Budaya mampu menjadi sumber motivasi yang melekat (intrinsik) bagi karyawan. Nilai kerja keras, kolaborasi, dan penghargaan atas prestasi menjadikan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja. Ketika nilai tersebut diinternalisasi, pekerjaan tidak lagi dianggap sebagai kewajiban, tetapi sebagai kontribusi bermakna. Hal ini meningkatkan produktivitas sekaligus kepuasan kerja.

Budaya sebagai Mekanisme Kontrol

Selain motivasi, budaya berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial. Tanpa perlu aturan formal yang kaku, norma dan nilai bersama membimbing karyawan dalam mengambil keputusan sehari-hari. Proses kerja menjadi lebih efisien karena setiap orang sudah tahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Budaya dengan kontrol yang sehat dapat mengurangi biaya koordinasi dan memperkuat disiplin kerja (Binyamin & Brender-Ilan, 2018).

Manajemen Perubahan & Budaya

Budaya dan Inovasi

Inovasi berkembang subur dalam budaya yang adaptif, terbuka, dan mendukung pembelajaran. Organisasi dengan budaya seperti ini mendorong anggota untuk berani mengambil risiko dan mengemukakan ide baru. Penelitian menunjukkan bahwa budaya inovatif berkontribusi pada daya saing perusahaan, terutama di industri yang dinamis (Zhang & Begley, 2020).

Budaya dan Kolaborasi Tim

Budaya juga berperan dalam meningkatkan kualitas kolaborasi. Ketika organisasi menekankan nilai kepercayaan, komunikasi terbuka, dan solidaritas, kerja tim menjadi lebih sinergis. Kolaborasi lintas divisi berjalan lebih lancar, sehingga mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas output (Stahl et al., 2017).

Table 2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Dimensi Kinerja

Dimensi Kinerja	Peran Budaya Organisasi	Dampak Nyata dalam Praktik
Produktivitas	Nilai kerja keras & disiplin	Target lebih cepat tercapai
Inovasi	Budaya adaptif & terbuka	Produk/jasa lebih kreatif & kompetitif
Kepuasan Kerja	Budaya apresiatif & humanis	Loyalitas meningkat, turnover menurun
Efisiensi Proses	Budaya kolaboratif & saling percaya	Pengambilan keputusan lebih cepat
Reputasi Organisasi	Budaya berbasis integritas	Kepercayaan stakeholder semakin kuat

Budaya sebagai Keunggulan Kompetitif

Pada akhirnya, budaya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Nilai yang tertanam kuat dan konsisten memberi organisasi daya tahan menghadapi disrupsi sekaligus diferensiasi di pasar. Organisasi yang berhasil menanamkan budaya inovasi, integritas, dan kolaborasi biasanya lebih unggul dalam membangun reputasi serta menjaga performa jangka panjang (Giorgi et al., 2020).

D. Analisis Budaya Organisasi

Analisis budaya organisasi adalah proses sistematis untuk memahami nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku serta praktik dalam organisasi. Analisis ini penting karena budaya seringkali bersifat tidak terlihat, namun sangat menentukan kinerja dan keberlangsungan organisasi. Dengan analisis yang tepat, manajer dapat mengidentifikasi kekuatan budaya yang mendukung strategi, sekaligus menemukan area yang perlu diperbaiki (Denison et al., 2019).

Pendekatan Analisis Budaya

Ada beberapa pendekatan yang umum digunakan dalam menganalisis budaya organisasi:

- **Pendekatan kuantitatif:** menggunakan survei budaya, seperti *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, untuk mengukur dimensi budaya tertentu.
- **Pendekatan kualitatif:** melibatkan wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen untuk menggali makna budaya.

Manajemen Perubahan & Budaya

- **Pendekatan campuran:** menggabungkan survei dengan data kualitatif agar menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif (Jung et al., 2020).

Dimensi yang Dianalisis

Analisis budaya biasanya mencakup beberapa dimensi utama:

1. **Keterlibatan** – sejauh mana anggota organisasi merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
2. **Konsistensi** – tingkat keselarasan nilai dan perilaku di seluruh level organisasi.
3. **Adaptabilitas** – kemampuan budaya untuk merespons perubahan eksternal.
4. **Misi** – sejauh mana budaya selaras dengan tujuan strategis organisasi (Tseng, 2020).

Table 3 Kerangka Analisis Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator Utama	Pertanyaan Analisis
Keterlibatan	Partisipasi, empowerment	Apakah anggota memiliki suara dalam pengambilan keputusan?
Konsistensi	Nilai bersama, koordinasi	Apakah nilai organisasi dijalankan secara konsisten?
Adaptabilitas	Inovasi, respons terhadap perubahan	Seberapa cepat organisasi merespons dinamika eksternal?
Misi	Visi, arah strategis	Apakah budaya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang?

Manfaat Analisis Budaya

Analisis budaya memberikan sejumlah manfaat praktis, antara lain:

- **Meningkatkan kesesuaian strategi dan budaya:** memastikan strategi baru tidak bertentangan dengan nilai yang sudah ada.
- **Mengidentifikasi risiko budaya:** menemukan potensi resistensi terhadap perubahan.
- **Membangun keunggulan kompetitif:** menggunakan budaya sebagai sumber diferensiasi yang sulit ditiru.
- **Memperkuat keterlibatan karyawan:** membantu menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi.

Meskipun penting, analisis budaya tidak mudah dilakukan. Budaya bersifat abstrak, tersembunyi, dan sering kali dianggap –taken for granted|. Selain itu, bias dari peneliti atau pimpinan dapat memengaruhi interpretasi hasil analisis. Oleh karena itu, penggunaan metode triangulasi (menggabungkan survei, observasi, dan wawancara) sangat dianjurkan untuk meningkatkan validitas temuan (Sørensen, 2020).

Peran Pemimpin dalam Analisis

Kepemimpinan berperan besar dalam keberhasilan analisis budaya. Pemimpin harus mampu menciptakan iklim keterbukaan sehingga anggota berani mengungkapkan pandangan mereka. Lebih dari itu,

Manajemen Perubahan & Budaya

pemimpin harus bersedia menindaklanjuti hasil analisis dengan tindakan nyata, bukan sekadar menjadikannya formalitas.

Manajemen Perubahan & Budaya

Secara keseluruhan, analisis budaya organisasi adalah alat strategis yang membantu memahami identitas kolektif sekaligus mengarahkan organisasi menuju tujuan jangka panjang. Dengan pendekatan yang sistematis, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan budaya sebagai pendorong perubahan, inovasi, dan keberhasilan berkelanjutan.

BAB VIII

MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi tidaklah statis; ia senantiasa berkembang seiring dengan dinamika lingkungan eksternal maupun perubahan internal organisasi. Pengembangan budaya organisasi menjadi langkah strategis karena budaya yang adaptif terbukti mampu meningkatkan daya saing, memperkuat loyalitas karyawan, dan mempercepat pencapaian tujuan. Bab ini membahas proses pengembangan budaya organisasi, dimulai dari tahap paling mendasar yaitu menentukan budaya yang sesuai dengan identitas dan strategi organisasi.

A. Menentukan Budaya Organisasi

Mengembangkan budaya organisasi merupakan proses yang kompleks karena menyangkut transformasi nilai, norma, dan praktik yang telah mengakar. Strategi pengembangan budaya harus mempertimbangkan konteks organisasi, termasuk lingkungan eksternal, sejarah internal, serta aspirasi anggota. Tanpa strategi yang terencana, pengembangan budaya hanya menjadi slogan yang tidak berdampak pada perilaku nyata (Martins & Kellermanns, 2021).

1. Komunikasi dan Sosialisasi Nilai

Langkah pertama adalah menyampaikan nilai-nilai budaya secara jelas kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi tidak boleh berhenti pada dokumen resmi, tetapi harus diwujudkan dalam dialog, pelatihan, dan simbol sehari-hari. Budaya akan lebih cepat tertanam bila nilai diperkuat melalui cerita, contoh nyata, dan penghargaan terhadap perilaku yang sesuai.

Manajemen Perubahan & Budaya

Poin penting strategi komunikasi budaya:

- Menyediakan narasi budaya yang mudah dipahami.
- Menggunakan simbol dan ritual untuk memperkuat nilai.
- Memastikan konsistensi pesan di semua level organisasi.

2. Kepemimpinan sebagai Role Model

Pemimpin berperan krusial dalam mewujudkan budaya baru. Mereka harus menjadi teladan, bukan sekadar pemberi instruksi. Jika pemimpin mengedepankan integritas, transparansi, dan keterbukaan, maka karyawan akan lebih mudah meneladani perilaku tersebut. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara ucapan dan tindakan pemimpin akan melemahkan upaya pengembangan budaya (Brettel et al., 2015).

3. Penyelarasan dengan Sistem Organisasi

Budaya tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terintegrasi dalam sistem manajemen seperti rekrutmen, promosi, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan. Misalnya, jika inovasi dijadikan nilai budaya, maka sistem penghargaan harus memberikan insentif bagi ide-ide baru. Dengan demikian, budaya tidak hanya menjadi jargon, tetapi terinternalisasi dalam mekanisme organisasi.

Table 4 Strategi Pengembangan Budaya dan Implementasi

Strategi Utama	Bentuk Implementasi	Dampak terhadap Organisasi
----------------	---------------------	----------------------------

Manajemen Perubahan & Budaya

Komunikasi Nilai	Sosialisasi, storytelling, simbol budaya	Pemahaman nilai lebih cepat tertanam
------------------	--	--------------------------------------

Manajemen Perubahan & Budaya

Kepemimpinan Teladan	Konsistensi perilaku pemimpin	Kepercayaan & legitimasi budaya meningkat
Sistem Organisasi	Rekrutmen, reward, appraisal berbasis nilai	Budaya terinternalisasi dalam praktik
Partisipasi Karyawan	Forum diskusi, tim lintas departemen	Rasa memiliki dan komitmen lebih kuat
Evaluasi & Adaptasi	Survei budaya, feedback berkala	Budaya lebih responsif terhadap perubahan

4. Partisipasi Karyawan

Budaya lebih mudah berkembang bila karyawan merasa dilibatkan. Melalui forum diskusi, workshop, atau tim lintas departemen, karyawan dapat berkontribusi dalam merumuskan makna budaya dan mengimplementasikannya dalam praktik kerja. Pendekatan ini menciptakan rasa memiliki (*ownership*) yang memperkuat komitmen kolektif.

5. Evaluasi dan Adaptasi

Pengembangan budaya adalah proses dinamis yang perlu dievaluasi secara berkala. Survei budaya, wawancara, dan feedback dari karyawan menjadi sarana penting untuk mengukur sejauh mana nilai sudah terinternalisasi. Jika ada gap antara budaya ideal dan budaya aktual, organisasi dapat melakukan penyesuaian.

Strategi pengembangan budaya organisasi bukan sekadar merumuskan nilai di atas kertas, tetapi memastikan nilai tersebut hidup

Manajemen Perubahan & Budaya

dalam praktik nyata. Melalui kombinasi komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang menjadi teladan, integrasi dengan sistem

Manajemen Perubahan & Budaya

manajemen, partisipasi karyawan, serta evaluasi yang berkelanjutan, budaya dapat berkembang secara berkelanjutan dan menjadi fondasi bagi keunggulan kompetitif jangka panjang.

B. Budaya Pembelajaran dan Inovasi

Budaya pembelajaran dan inovasi menjadi fondasi penting bagi organisasi modern dalam menghadapi perubahan cepat di era globalisasi dan digitalisasi. Pembelajaran berkelanjutan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan baru, sementara inovasi memungkinkan organisasi menciptakan nilai tambah serta menjaga daya saing. Integrasi keduanya membentuk siklus dinamis yang memperkuat kapasitas adaptif dan keberlanjutan organisasi.

Budaya Pembelajaran

Budaya pembelajaran ditandai oleh upaya sistematis organisasi untuk menumbuhkan *continuous learning* pada setiap anggotanya. Organisasi yang memiliki budaya ini mendorong karyawan untuk tidak hanya bekerja demi target, tetapi juga untuk mengembangkan kapasitas diri.

Karakteristik utama budaya pembelajaran:

- Pelatihan berkelanjutan, mentoring, dan *knowledge sharing*.
- Kesalahan dipandang sebagai sumber pembelajaran, bukan sekadar kegagalan.
- Adanya refleksi kolektif atas pengalaman kerja.
- Orientasi pada peningkatan kompetensi jangka panjang (Ellinger & Kim, 2020).

Budaya Inovasi

Budaya inovasi berfokus pada keberanian mencoba hal baru, kreativitas, dan kesediaan mengambil risiko terukur. Organisasi dengan budaya ini menciptakan ruang aman bagi ide-ide segar, bahkan yang belum tentu berhasil pada percobaan pertama. **Karakteristik utama budaya inovasi:**

- Dorongan eksplorasi dan eksperimen.
- Sistem penghargaan untuk ide kreatif.
- Kolaborasi lintas divisi untuk mempercepat proses inovasi.
- Kesediaan menyesuaikan diri dengan dinamika pasar (Martins & Kellermanns, 2021).

Sinergi Pembelajaran dan Inovasi

Budaya pembelajaran dan inovasi tidak dapat dipisahkan. Pembelajaran menjadi landasan pengetahuan yang memperkuat inovasi, sedangkan inovasi menimbulkan tantangan baru yang mendorong siklus pembelajaran berikutnya. Hubungan sinergis ini dapat dirangkum sebagai berikut:

- **Belajar untuk berinovasi** → pengetahuan baru menghasilkan ide-ide kreatif.
- **Berinovasi untuk belajar** → setiap inovasi, berhasil atau gagal, memperkaya pengalaman organisasi.
- **Siklus berkelanjutan** → menciptakan daya tahan organisasi menghadapi disrupsi.

Manajemen Perubahan & Budaya

Faktor Penentu Keberhasilan

Agar budaya pembelajaran dan inovasi berkembang, diperlukan dukungan faktor-faktor berikut:

- **Kepemimpinan visioner** yang mendorong kepercayaan dan memberi teladan.
- **Struktur organisasi fleksibel** yang memungkinkan kolaborasi lintas fungsi.
- **Sistem penghargaan dan insentif** untuk perilaku inovatif.
- **Pemanfaatan teknologi digital** guna mempercepat akses pengetahuan dan pertukaran informasi (Nguyen et al., 2019).

Analisis menunjukkan bahwa kegagalan banyak organisasi dalam mengembangkan budaya pembelajaran dan inovasi bukan terletak pada kurangnya ide, tetapi pada minimnya konsistensi. Budaya hanya bertahan jika didukung oleh kebijakan, kepemimpinan, dan praktik nyata. Jika tidak, pembelajaran hanya berhenti sebagai program pelatihan, sementara inovasi terjebak dalam jargon tanpa hasil nyata.

Budaya pembelajaran dan inovasi berfungsi sebagai motor penggerak organisasi yang berorientasi masa depan. Dengan menanamkan nilai belajar berkelanjutan sekaligus keberanian berinovasi, organisasi tidak hanya mampu bertahan dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, tetapi juga berperan aktif menciptakan perubahan.

C. Keterlibatan Karyawan dalam Budaya Organisasi

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam budaya organisasi merupakan elemen penting yang menentukan seberapa jauh nilai, norma, dan keyakinan kolektif benar-benar dijalani dalam praktik sehari-hari. Budaya tidak akan bermakna jika hanya didefinisikan pada level manajerial tanpa keterlibatan aktif karyawan. Oleh karena itu, partisipasi karyawan bukan hanya pelengkap, melainkan inti dari proses pembentukan dan penguatan budaya.

Peran Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan menciptakan hubungan emosional antara individu dan organisasi. Saat karyawan merasa nilai pribadi mereka sejalan dengan budaya organisasi, mereka akan lebih loyal, termotivasi, dan produktif. Hal ini terbukti memperkuat kohesi sosial serta meningkatkan kualitas kerja tim.

Poin penting:

- Meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*).
- Menurunkan tingkat turnover dan absensi.
- Mempercepat internalisasi nilai budaya.
- Mendorong perilaku proaktif sesuai tujuan organisasi.

Strategi Meningkatkan Keterlibatan

Organisasi perlu menciptakan mekanisme yang memberi ruang bagi karyawan untuk berkontribusi dalam membangun budaya. Tidak hanya sekadar mengikuti aturan, tetapi juga merasa menjadi bagian dari pembentuk budaya.

Manajemen Perubahan & Budaya

Beberapa strategi yang efektif:

- **Komunikasi terbuka:** menyediakan forum diskusi, *town hall meeting*, atau platform digital untuk menyuarakan ide.
- **Partisipasi dalam pengambilan keputusan:** memberi kesempatan pada karyawan untuk terlibat dalam kebijakan budaya.
- **Penghargaan dan apresiasi:** mengakui kontribusi karyawan yang mendukung budaya.
- **Program pengembangan diri:** pelatihan yang selaras dengan nilai budaya organisasi (Shuck et al., 2019).

Meskipun ideal, keterlibatan karyawan sering menghadapi hambatan. Resistensi dapat muncul jika karyawan merasa nilai budaya hanya dipaksakan dari atas (*top-down*). Selain itu, kesenjangan antara nilai formal dengan praktik sehari-hari dapat menurunkan kepercayaan karyawan. Inilah sebabnya konsistensi antara kata dan tindakan pimpinan menjadi kunci.

Keterlibatan karyawan yang tinggi dalam budaya organisasi menghasilkan dampak positif langsung pada kinerja. Karyawan yang merasa dilibatkan cenderung menunjukkan komitmen lebih besar terhadap visi perusahaan, berperilaku inovatif, dan menjaga reputasi organisasi. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan membuat budaya mudah rapuh dan tidak berfungsi sebagai pendorong strategis (Albrecht et al., 2020).

Budaya organisasi tidak akan bertahan lama jika hanya didefinisikan di level formal. Keterlibatan karyawan menjadikan budaya lebih hidup, autentik, dan berkelanjutan. Dengan komunikasi

terbuka, partisipasi, penghargaan, dan konsistensi kepemimpinan, organisasi dapat membangun budaya yang bukan hanya dipahami, tetapi juga dijalani secara tulus oleh seluruh anggotanya.

D. Mengarahkan Budaya melalui Kebijakan dan Praktik

Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang terbentuk secara spontan, melainkan diarahkan melalui kebijakan dan praktik manajerial yang konsisten. Kebijakan berfungsi sebagai instrumen formal yang mengatur pola perilaku, sementara praktik sehari-hari menjadi cerminan nyata dari nilai yang dianut. Keduanya saling melengkapi: kebijakan memberikan kerangka normatif, sedangkan praktik menghadirkan legitimasi melalui teladan konkret.

Kebijakan organisasi yang dirumuskan secara jelas dapat menjadi fondasi kuat bagi pengembangan budaya. Misalnya, kebijakan rekrutmen berbasis transparansi akan memperkuat budaya integritas, sedangkan kebijakan insentif inovasi menumbuhkan budaya kreatif. Namun, kebijakan hanya efektif ketika selaras dengan nilai inti organisasi. Jika kebijakan dibuat sekadar untuk kepatuhan administratif tanpa mempertimbangkan aspek budaya, maka hasilnya akan kering dan tidak memberi arah perilaku jangka panjang (Denison et al., 2019).

Praktik sehari-hari memiliki peran yang bahkan lebih kuat daripada kebijakan tertulis. Karyawan lebih sering menilai budaya dari perilaku nyata pemimpin dibandingkan dari dokumen resmi. Seorang pemimpin yang menunjukkan keterbukaan terhadap kritik, misalnya, memperkuat budaya partisipatif dan transparan. Sebaliknya, jika pemimpin hanya menekankan nilai keterbukaan dalam pidato

Manajemen Perubahan & Budaya

resmi tetapi menutup ruang kritik dalam praktik, maka budaya organisasi akan kehilangan kredibilitas (Schein, 2017).

Hubungan antara kebijakan dan praktik harus bersifat integratif. Kebijakan tanpa praktik hanya akan menjadi jargon, sementara praktik tanpa kebijakan kehilangan legitimasi formal. Integrasi keduanya menciptakan kohesi antara nilai ideal dengan realitas sehari-hari. Misalnya, kebijakan penghargaan bagi ide-ide inovatif harus diikuti dengan praktik nyata berupa pemberian apresiasi terbuka kepada karyawan yang berkontribusi. Ketidaksesuaian antara keduanya akan menimbulkan apa yang disebut sebagai budaya semu—budaya yang tampak ideal di permukaan, namun tidak dirasakan otentik oleh anggota organisasi (Ostroff et al., 2019).

Dampak langsung dari keselarasan kebijakan dan praktik adalah meningkatnya kepercayaan karyawan terhadap budaya organisasi. Ketika kebijakan dan praktik berjalan konsisten, karyawan akan lebih mudah menginternalisasi nilai budaya ke dalam perilaku sehari-hari. Hal ini mempercepat proses sosialisasi budaya lintas generasi dan memperkuat kohesi organisasi. Sebaliknya, jika terdapat kesenjangan antara kebijakan yang ditetapkan dan praktik yang dijalankan, karyawan akan bersikap skeptis, sehingga budaya tidak lagi berfungsi sebagai energi kolektif, melainkan hanya sekadar retorika manajerial.

Analisis lebih jauh juga menunjukkan bahwa konsistensi menjadi faktor kunci dalam mengarahkan budaya melalui kebijakan dan praktik. Konsistensi ini tidak hanya berlaku pada level struktural, tetapi juga pada dimensi simbolis. Simbol-simbol organisasi, seperti logo, ritual, atau bahasa internal, akan kehilangan makna jika tidak diperkuat dengan praktik nyata. Oleh karena itu, kepemimpinan berperan besar dalam memastikan kesesuaian antara pesan formal

Manajemen Perubahan & Budaya

dengan realitas. Pemimpin yang mampu menjembatani kebijakan dan praktik menjadi penggerak utama terbentuknya budaya yang kokoh dan berkelanjutan.

Dengan demikian, mengarahkan budaya melalui kebijakan dan praktik menuntut sinergi yang seimbang antara aspek formal dan aspek kontekstual. Kebijakan memberikan arah dan standar, sedangkan praktik menghadirkan legitimasi dan keteladanan. Keduanya, bila dijalankan secara konsisten, akan memperkuat identitas kolektif organisasi, meningkatkan kepercayaan karyawan, dan menciptakan fondasi yang stabil bagi keberhasilan jangka panjang.

BAB IX

MENGHITUNG BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan strategi sering kali disebut sebagai aset tak berwujud yang paling berharga. Namun, untuk memastikan budaya benar-benar mendukung tujuan strategis, diperlukan langkah sistematis berupa –penghitungan|| atau pengukuran budaya. Menghitung budaya tidak hanya berarti menilai keberadaan nilai dan norma, tetapi juga mengukur sejauh mana budaya tersebut dijalankan, dipahami, dan dirasakan oleh anggota organisasi. Bab ini membahas pendekatan analisis budaya dan bagaimana motivasi perubahan budaya dapat mendorong organisasi untuk berkembang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

A. Analisis dan Motivasi Perubahan Budaya

Analisis budaya organisasi merupakan proses penting untuk memahami bagaimana nilai, norma, dan keyakinan kolektif bekerja dalam memengaruhi perilaku individu maupun kelompok. Budaya sering kali beroperasi secara laten, tidak selalu terlihat secara langsung, namun memiliki dampak besar terhadap arah organisasi. Melalui analisis budaya, manajer dapat mengidentifikasi dimensi budaya yang selaras dengan strategi, serta menemukan elemen yang justru menghambat perkembangan. Proses ini juga membantu membedakan antara budaya ideal yang diinginkan dengan budaya aktual yang dijalankan sehari-hari oleh anggota organisasi. Tanpa analisis yang sistematis, organisasi cenderung membuat keputusan perubahan yang parsial, bahkan berisiko memperburuk masalah yang ada.

Analisis budaya dapat dilakukan melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Survei budaya, seperti *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, memungkinkan organisasi memetakan dimensi budaya dominan secara terukur. Survei ini memberikan gambaran umum mengenai orientasi nilai, seperti stabilitas versus fleksibilitas, atau orientasi internal versus eksternal. Sementara itu, pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, atau analisis narasi karyawan memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai makna budaya dalam kehidupan sehari-hari. Dengan menggabungkan keduanya, organisasi memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, tidak hanya tentang apa yang dikatakan, tetapi juga tentang apa yang dialami (Denison et al., 2019).

Motivasi perubahan budaya muncul ketika organisasi menyadari adanya kesenjangan antara kondisi aktual dan tujuan strategis yang ingin dicapai. Dalam konteks strategis, motivasi ini sering kali dipicu oleh dinamika eksternal, seperti digitalisasi, globalisasi, atau pergeseran perilaku konsumen. Organisasi yang gagal menyesuaikan budaya dengan tuntutan baru cenderung tertinggal dalam persaingan. Misalnya, perusahaan dengan budaya birokratis yang kaku mungkin kesulitan beradaptasi dengan kebutuhan inovasi cepat di era industri

4.0. Sebaliknya, motivasi juga dapat bersifat internal, seperti keinginan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif atau inklusif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan (Alvesson & Sveningsson, 2020).

Perubahan budaya tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan. Pemimpin yang visioner mampu menumbuhkan kesadaran kolektif akan urgensi perubahan dan mengartikulasikan arah budaya baru yang diinginkan. Mereka juga bertindak sebagai

Manajemen Perubahan & Budaya

teladan, menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan sehingga menumbuhkan legitimasi di mata karyawan. Tanpa kepemimpinan yang kuat, upaya perubahan sering kali berhenti pada level retorika dan tidak menembus praktik sehari-hari. Oleh karena itu, analisis budaya harus selalu diikuti dengan strategi komunikasi kepemimpinan yang jelas dan autentik, agar motivasi perubahan tidak hanya dipahami, tetapi juga diterima oleh seluruh anggota organisasi.

Selain kepemimpinan, faktor psikologis karyawan juga berperan besar dalam menentukan keberhasilan perubahan budaya. Karyawan akan lebih menerima perubahan jika mereka memahami manfaat langsung yang bisa dirasakan, baik dalam bentuk peningkatan kesejahteraan, kesempatan berkembang, maupun ruang untuk mengekspresikan kreativitas. Sebaliknya, jika perubahan budaya hanya dipersepsikan sebagai instruksi top-down tanpa relevansi dengan keseharian mereka, resistensi akan muncul. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengelola motivasi melalui komunikasi yang jelas, transparan, dan partisipatif, sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari proses perubahan, bukan sekadar objek perubahan.

Analisis budaya juga perlu mempertimbangkan dinamika simbolik dan historis. Nilai-nilai yang diwariskan oleh pendiri organisasi, misalnya, sering kali masih memengaruhi cara berpikir anggota hingga generasi berikutnya. Dalam beberapa kasus, nilai tersebut menjadi kekuatan yang menjaga konsistensi identitas organisasi. Namun, ada kalanya nilai historis justru menjadi penghambat jika tidak relevan lagi dengan konteks saat ini. Analisis budaya harus mampu menilai mana nilai yang tetap relevan dipertahankan dan mana yang perlu ditransformasi. Hal ini membutuhkan keberanian organisasi untuk mendekonstruksi mitos

atau tradisi lama, sekaligus menanamkan narasi baru yang lebih sesuai dengan tantangan masa kini (Hogan & Coote, 2014).

Dari perspektif manajemen perubahan, motivasi budaya tidak hanya berbicara tentang alasan mengapa perubahan diperlukan, tetapi juga bagaimana menciptakan momentum yang berkelanjutan. Momentum ini sering kali muncul melalui –quick wins|| atau keberhasilan kecil yang menunjukkan bahwa perubahan memang membawa manfaat. Misalnya, implementasi kebijakan kerja fleksibel dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen terhadap budaya baru. Dengan cara ini, motivasi tidak hanya menjadi wacana, tetapi berkembang menjadi pengalaman nyata yang memperkuat keyakinan kolektif bahwa perubahan memang penting dan layak diperjuangkan.

Akhirnya, analisis dan motivasi perubahan budaya harus diintegrasikan dalam strategi organisasi secara keseluruhan. Budaya tidak dapat dilihat sebagai elemen terpisah dari visi, misi, atau struktur organisasi. Ia adalah fondasi yang menopang semua aspek tersebut. Organisasi yang mampu mengukur, menganalisis, dan mengarahkan budaya dengan motivasi yang jelas akan lebih siap menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan analisis budaya dan tidak membangun motivasi perubahan cenderung terjebak dalam stagnasi. Dengan demikian, menghitung budaya organisasi melalui analisis yang mendalam dan motivasi yang kuat menjadi kunci untuk menciptakan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

B. Strategi Perubahan Budaya

Mengubah budaya organisasi adalah proses yang kompleks karena menyangkut dimensi terdalam dari perilaku manusia: nilai, keyakinan, dan norma yang telah mengakar. Budaya tidak bisa sekadar diganti dengan deklarasi, tetapi membutuhkan strategi yang sistematis dan konsisten. Perubahan yang berhasil terjadi ketika organisasi mampu membangun kesadaran, menampilkan kepemimpinan yang otentik, menyelaraskan sistem, melibatkan karyawan, serta memastikan komunikasi yang berkelanjutan.

Kesadaran Kolektif sebagai Fondasi

Perubahan budaya dimulai dari pemahaman bersama mengenai urgensi perubahan. Jika karyawan tidak melihat alasan mengapa budaya lama tidak relevan, maka resistensi akan muncul. Organisasi perlu menekankan fakta bahwa tantangan baru—seperti globalisasi atau digitalisasi—memerlukan paradigma baru.

- Menjelaskan alasan mendasar budaya lama tidak lagi memadai.
- Menghubungkan kebutuhan perubahan dengan strategi bisnis.
- Menunjukkan realitas eksternal sebagai pendorong transformasi (Kotter, 2012).

Kepemimpinan sebagai Role Model

Kepemimpinan memainkan peran kunci. Pemimpin yang konsisten dengan nilai budaya baru akan menjadi teladan nyata, sedangkan pemimpin yang kontradiktif justru melemahkan legitimasi perubahan. Penelitian menegaskan bahwa pemimpin yang berperilaku

sesuai nilai baru mempercepat internalisasi budaya di semua level (Groysberg et al., 2018).

Budaya tidak akan berubah jika sistem organisasi masih mengakar pada pola lama. Rekrutmen, penghargaan, evaluasi, dan struktur kerja harus disesuaikan. Misalnya, organisasi yang menekankan inovasi harus memberi ruang kegagalan dan menyediakan insentif bagi ide baru.

- Rekrutmen berdasarkan kesesuaian nilai.
- Sistem penghargaan untuk inovasi dan kolaborasi.
- Evaluasi kinerja konsisten dengan nilai budaya (Denison et al., 2019).

Karyawan tidak bisa hanya menjadi objek perubahan, tetapi harus dilibatkan sebagai subjek aktif. Partisipasi mereka meningkatkan rasa memiliki sekaligus mengurangi resistensi. Forum diskusi, survei budaya, atau tim lintas divisi dapat memperkuat inklusivitas dan kohesi organisasi (Shuck et al., 2019).

Transformasi budaya membutuhkan komunikasi yang jelas, konsisten, dan berulang. Pesan perubahan perlu hadir dalam rapat, media internal, hingga simbol-simbol organisasi. Lebih penting lagi, komunikasi harus bersifat dua arah agar karyawan merasa didengar dan dapat memberikan masukan (Alvesson & Sveningsson, 2020).

Tahap akhir strategi adalah evaluasi dan penguatan. Tanpa indikator, organisasi tidak bisa menilai keberhasilan perubahan budaya. Survei keterlibatan karyawan, tingkat inovasi, dan kepuasan pelanggan dapat menjadi tolok ukur. Hasil evaluasi kemudian

Manajemen Perubahan & Budaya

diperkuat melalui penghargaan nyata agar budaya baru semakin mengakar (Sørensen, 2020).

Secara keseluruhan, strategi pengubahan budaya menuntut pendekatan holistik. Kesadaran kolektif, kepemimpinan otentik, penyesuaian sistem, partisipasi karyawan, komunikasi berkelanjutan, serta evaluasi yang konsisten harus berjalan selaras. Jika dilaksanakan dengan terintegrasi, strategi ini tidak hanya menciptakan budaya baru, tetapi juga memperkuat fondasi organisasi agar lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

C. *Evaluasi Dampak Perubahan Budaya*

Perubahan budaya organisasi tidak pernah dianggap tuntas tanpa proses evaluasi yang menyeluruh. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana nilai-nilai baru telah benar-benar terinternalisasi ke dalam perilaku individu maupun kolektif, serta bagaimana perubahan tersebut mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Budaya yang tidak dievaluasi berisiko menjadi simbolik semata, hanya tampak pada dokumen resmi tetapi gagal hadir dalam praktik sehari-hari. Karena itu, evaluasi harus dilakukan secara sistematis, berbasis data, serta menyentuh dimensi kualitatif maupun kuantitatif.

Evaluasi pertama dilakukan dengan menilai **penerimaan karyawan terhadap budaya baru**. Karyawan merupakan motor penggerak budaya, sehingga sikap mereka mencerminkan tingkat keberhasilan perubahan. Survei keterlibatan, wawancara, dan forum diskusi dapat digunakan untuk mengukur rasa memiliki, loyalitas, dan kepuasan kerja. Hasilnya akan menunjukkan apakah nilai-nilai baru dipahami dan diterima, atau justru masih memunculkan resistensi. Seperti ditunjukkan penelitian Shuck et al. (2019), keterlibatan

karyawan adalah indikator penting yang menentukan keberlangsungan budaya organisasi.

Aspek kedua yang perlu dievaluasi adalah **dampak terhadap kinerja individu dan tim**. Budaya yang selaras dengan tujuan organisasi seharusnya meningkatkan produktivitas, memperkuat kolaborasi, dan mendorong inovasi. Misalnya, organisasi yang menekankan budaya keterbukaan komunikasi akan lebih mampu mengurangi konflik laten dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Indikator kinerja seperti pencapaian target, efektivitas kerja lintas divisi, serta kepuasan pelanggan dapat dijadikan tolok ukur dalam tahap ini (Denison et al., 2019).

Selain kinerja, evaluasi juga mencakup **kesesuaian budaya dengan strategi organisasi**. Perubahan budaya dianggap berhasil apabila mampu mendukung arah strategis jangka panjang. Jika strategi organisasi berfokus pada digitalisasi dan keberlanjutan, maka budaya baru perlu mendorong keberanian berinovasi, pembelajaran berkelanjutan, serta tanggung jawab sosial. Dengan demikian, evaluasi budaya tidak berhenti pada aspek internal, melainkan memastikan sinkronisasi antara nilai organisasi dengan tuntutan eksternal (Cameron & Quinn, 2019).

Evaluasi tidak bisa hanya mengandalkan indikator kuantitatif. **Pendekatan kualitatif** melalui wawancara mendalam, observasi, dan narasi karyawan sangat penting untuk menangkap makna budaya dalam kehidupan sehari-hari. Kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif memberikan gambaran holistik tentang dampak perubahan budaya. Jung et al. (2020) menekankan bahwa pendekatan campuran mampu meminimalisasi bias sekaligus memperkaya interpretasi hasil evaluasi.

Manajemen Perubahan & Budaya

Faktor psikologis karyawan juga harus diperhatikan dalam evaluasi. **Dampak emosional dan kesejahteraan** sering kali menentukan apakah budaya baru akan bertahan atau tidak. Perubahan budaya bisa memotivasi, tetapi juga bisa menimbulkan kelelahan dan kecemasan jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu melengkapi evaluasi dengan mekanisme pendampingan, pelatihan, bahkan konseling agar transisi budaya tidak menimbulkan beban psikologis berlebihan (Alvesson & Sveningsson, 2020).

Tidak kalah penting, evaluasi juga menyentuh **reputasi eksternal organisasi**. Budaya yang kuat akan tampak dalam meningkatnya citra publik, kepercayaan stakeholder, loyalitas pelanggan, dan daya tarik talenta baru. Survei pelanggan, audit independen, atau pemeringkatan keberlanjutan dapat dijadikan instrumen untuk menilai dampak budaya terhadap legitimasi eksternal. Sørensen (2020) menunjukkan bahwa budaya yang konsisten mampu memperkuat reputasi sekaligus keandalan kinerja jangka panjang.

Secara keseluruhan, evaluasi dampak perubahan budaya adalah proses multidimensi yang melibatkan penerimaan karyawan, kinerja organisasi, kesesuaian strategi, kesejahteraan psikologis, serta reputasi eksternal. Evaluasi yang baik memungkinkan organisasi melakukan koreksi ketika menemukan kesenjangan antara nilai ideal dengan praktik nyata. Lebih dari itu, evaluasi berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran kolektif untuk memastikan bahwa budaya baru benar-benar menjadi energi kolektif yang memperkuat daya saing, keberlanjutan, dan ketahanan organisasi di tengah ketidakpastian global.

D. Studi Kasus Pengubahan Budaya

Perubahan budaya organisasi sering kali lebih mudah dipahami melalui studi kasus nyata. Kasus-kasus ini menunjukkan bagaimana perusahaan besar maupun organisasi lokal merancang strategi, menghadapi resistensi, serta menilai keberhasilan perubahan budaya. Dengan melihat praktik empiris, organisasi lain dapat belajar bagaimana teori tentang perubahan budaya diimplementasikan dalam konteks yang beragam.

Kasus 1: Microsoft (Transformasi dari “Know-it-All” ke “Learn-it-All”)

Sejak Satya Nadella menjabat sebagai CEO pada tahun 2014, Microsoft mengalami perubahan budaya besar-besaran. Sebelumnya, budaya perusahaan sangat kompetitif internal, dengan kecenderungan saling menjatuhkan antar divisi. Nadella memperkenalkan budaya

—growth mindset|| yang berfokus pada pembelajaran dan kolaborasi. Transformasi ini diwujudkan melalui komunikasi kepemimpinan yang intens, restrukturisasi sistem penghargaan, serta investasi pada inovasi digital. Dampaknya terlihat pada meningkatnya semangat karyawan dan kembalinya Microsoft sebagai pemain dominan di industri teknologi global (Schein, 2017).

Kasus 2: Google (Membangun Budaya Inovasi dan Psikologis Aman)

Google menjadi contoh klasik dalam membangun budaya berbasis inovasi. Melalui proyek *Aristotle*, perusahaan menemukan bahwa faktor utama tim berperforma tinggi bukanlah keterampilan teknis semata, melainkan adanya *psychological safety*—rasa aman bagi karyawan untuk berpendapat tanpa takut disalahkan. Hasil penelitian internal ini mendorong perubahan budaya menuju lingkungan yang

Manajemen Perubahan & Budaya

lebih inklusif, kolaboratif, dan eksperimental. Evaluasi dampak menunjukkan peningkatan kreativitas dan retensi karyawan, menjadikan Google sebagai organisasi dengan daya tarik tinggi bagi talenta global (Edmondson, 2019).

Kasus 3: Toyota (Budaya Kaizen dan Adaptasi Global)

Toyota dikenal dengan budaya *kaizen* atau perbaikan berkelanjutan. Namun, ketika perusahaan menghadapi krisis recall besar pada 2009–2010, budaya yang awalnya menjadi kekuatan berubah menjadi kelemahan karena kurang adaptif. Toyota kemudian melakukan evaluasi mendalam dan memperkenalkan budaya baru yang lebih terbuka terhadap kritik eksternal, memperkuat komunikasi lintas level, dan meningkatkan transparansi. Studi kasus ini menunjukkan bahwa budaya organisasi harus dinamis, siap diperbaiki ketika menghadapi tantangan global yang mengancam keberlanjutan (Liker & Convis, 2012).

Kasus 4: Unilever (Mengintegrasikan Keberlanjutan dalam Budaya Korporat)

Unilever melakukan transformasi budaya melalui *Sustainable Living Plan* yang menekankan nilai keberlanjutan sebagai inti bisnis. Budaya baru ini mengubah cara karyawan berinovasi, mengembangkan produk, hingga berinteraksi dengan konsumen. Perubahan didukung oleh sistem insentif, pelatihan, dan komunikasi yang konsisten dari pimpinan. Dampaknya tidak hanya terlihat pada peningkatan profitabilitas, tetapi juga pengakuan global terhadap komitmen Unilever dalam isu lingkungan dan sosial (Eccles & Klimenko, 2019).

Kasus 5: Gojek (Perusahaan Teknologi Lokal Indonesia)

Sebagai startup yang berkembang pesat, Gojek menghadapi tantangan dalam menjaga budaya organisasi seiring pertumbuhan skala bisnis. Awalnya, budaya Gojek sangat fleksibel dan penuh eksperimen. Namun, ketika ekspansi regional dimulai, perusahaan harus menyeimbangkan budaya inovasi dengan kebutuhan tata kelola yang lebih formal. Gojek merespons dengan memperkuat nilai inklusivitas, kolaborasi lintas fungsi, serta orientasi pada dampak sosial. Studi kasus ini relevan bagi organisasi di Indonesia yang berusaha menjaga identitas budaya lokal sambil bersaing di tingkat global (Tjitra, 2020).

Dari berbagai kasus di atas, terdapat pola yang konsisten: perubahan budaya selalu melibatkan kepemimpinan yang kuat, komunikasi intensif, serta penyelarasan sistem organisasi. Namun, tiap kasus juga menunjukkan perbedaan pendekatan sesuai konteks masing-masing. Microsoft menekankan *mindset* pembelajaran, Google fokus pada keselamatan psikologis, Toyota mengedepankan adaptasi, Unilever membangun budaya keberlanjutan, sementara Gojek menyeimbangkan inovasi dengan tata kelola.

Studi kasus ini memperlihatkan bahwa strategi pengubahan budaya tidak ada yang bersifat –satu ukuran untuk semua|| (*one-size-fits-all*). Setiap organisasi perlu merancang pendekatan sesuai dengan tantangan, visi, dan konteks lokalnya. Namun, benang merahnya tetap sama: perubahan budaya yang berhasil ditandai dengan konsistensi antara kebijakan, praktik, dan perilaku kepemimpinan. Evaluasi berkelanjutan menjadi faktor penting agar budaya yang dibangun tidak hanya retorika, melainkan nyata dirasakan seluruh pemangku kepentingan.

BAB X

KEBERAGAMAN BUDAYA DALAM ORGANISASI

Keberagaman budaya merupakan realitas yang semakin menonjol dalam organisasi modern, terutama di era globalisasi dan mobilitas tenaga kerja lintas negara. Perbedaan latar belakang etnis, bahasa, agama, serta nilai-nilai sosial membawa tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Keberagaman ini tidak hanya sekadar aspek demografis, tetapi juga mencakup cara berpikir, berinteraksi, dan memecahkan masalah. Dengan pengelolaan yang tepat, keberagaman budaya dapat menjadi sumber inovasi, memperkuat pengambilan keputusan, serta meningkatkan daya saing organisasi di pasar global yang dinamis.

A. Definisi dan Manfaat Keberagaman Budaya

Keberagaman budaya dalam organisasi merujuk pada hadirnya berbagai perbedaan latar belakang yang meliputi etnis, bahasa, agama, gender, pengalaman kerja, hingga gaya berpikir individu. Dalam kajian manajemen, keberagaman budaya dipahami bukan hanya sebatas keberadaan perbedaan demografis, tetapi juga mencakup perbedaan perspektif dan nilai yang memengaruhi cara individu berkolaborasi dan berkontribusi dalam organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa keberagaman budaya bersifat multidimensional dan memerlukan pendekatan yang inklusif untuk dikelola dengan baik (Cox, 2021).

Salah satu manfaat paling nyata dari keberagaman budaya adalah **meningkatnya kreativitas dan inovasi**. Tim yang terdiri dari

individu dengan beragam latar belakang mampu menghasilkan ide-ide yang lebih variatif karena adanya perbedaan cara pandang terhadap masalah. Penelitian menunjukkan bahwa keberagaman budaya meningkatkan kemungkinan munculnya solusi inovatif dan mempercepat adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Hal ini sangat penting dalam industri berbasis pengetahuan, di mana inovasi menjadi faktor kunci keberlanjutan (Shore et al., 2018).

Selain kreativitas, keberagaman budaya berperan dalam **peningkatan kualitas pengambilan keputusan**. Perbedaan perspektif membuat tim lebih kritis dalam menganalisis risiko dan lebih teliti dalam merancang strategi. Organisasi dengan keberagaman budaya tinggi cenderung mempertimbangkan lebih banyak variabel sebelum mengambil keputusan penting, sehingga hasil yang diperoleh lebih komprehensif. Dengan demikian, keberagaman budaya dapat dilihat sebagai mekanisme penguatan kolektif dalam proses manajerial (Nishii, 2018).

Keberagaman budaya juga memberikan manfaat strategis berupa **akses lebih luas ke pasar global**. Perusahaan yang memiliki tenaga kerja multikultural lebih mudah memahami kebutuhan konsumen dari berbagai latar belakang. Misalnya, kehadiran karyawan dari komunitas lokal dapat membantu perusahaan menyesuaikan strategi pemasaran atau inovasi produk sesuai preferensi masyarakat setempat. Dalam jangka panjang, hal ini meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperluas jangkauan bisnis secara internasional (Stahl et al., 2017).

Dari sisi pengembangan sumber daya manusia, keberagaman budaya menciptakan **lingkungan belajar yang kaya**. Karyawan

Manajemen Perubahan & Budaya

berkesempatan mengasah keterampilan komunikasi lintas budaya, empati, dan toleransi melalui interaksi sehari-hari. Kompetensi ini sangat berharga dalam era globalisasi, ketika keberhasilan individu tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh kemampuan sosial dan emosional. Dengan kata lain, keberagaman budaya mendukung pembentukan karyawan yang lebih adaptif dan resilien dalam menghadapi dinamika organisasi (Mor Barak, 2022).

Lebih jauh, keberagaman budaya berperan penting dalam membangun **iklim kerja inklusif**. Organisasi yang menghargai perbedaan cenderung lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta global. Generasi milenial dan Gen Z, misalnya, sangat menekankan nilai inklusivitas dalam memilih tempat bekerja. Budaya organisasi yang menolak diskriminasi dan memberikan ruang setara bagi semua individu memperkuat loyalitas dan keterikatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja kolektif (Roberson, 2019).

Manfaat lainnya adalah kontribusi terhadap **reputasi perusahaan**. Organisasi yang menunjukkan komitmen dalam mengelola keberagaman budaya sering dipersepsikan sebagai progresif, bertanggung jawab sosial, dan memiliki daya saing tinggi. Reputasi positif ini berpengaruh pada kepercayaan publik, investor, dan calon karyawan. Dalam konteks global, reputasi sebagai perusahaan inklusif juga memperkuat legitimasi organisasi dalam membangun jaringan kemitraan internasional (Shen et al., 2018).

Dengan demikian, keberagaman budaya dalam organisasi bukan sekadar realitas sosial, melainkan aset strategis. Definisi yang komprehensif menekankan bahwa keberagaman mencakup dimensi nilai dan perilaku, sementara manfaatnya meliputi kreativitas,

pengambilan keputusan, akses pasar, pengembangan SDM, inklusivitas, hingga reputasi. Namun, semua manfaat ini tidak terjadi secara otomatis, melainkan memerlukan strategi pengelolaan yang cermat agar perbedaan dapat menjadi kekuatan, bukan sumber konflik. Hal ini membuka ruang diskusi lebih jauh mengenai tantangan dan strategi mengelola keberagaman budaya secara efektif.

B. Mengelola Keberagaman dalam Organisasi

Keberagaman dalam organisasi merupakan realitas yang semakin kompleks di era globalisasi. Latar belakang etnis, agama, bahasa, gender, hingga pengalaman hidup menjadikan organisasi sebagai miniatur masyarakat. Jika dikelola dengan baik, keberagaman dapat menjadi sumber inovasi, kreativitas, dan kekuatan kompetitif. Sebaliknya, tanpa strategi yang tepat, keberagaman bisa memicu konflik, kesalahpahaman, dan ketidakadilan. Oleh karena itu, keberagaman harus dikelola dengan pendekatan strategis yang menekankan inklusivitas dan keberlanjutan (Mor Barak, 2022).

Salah satu langkah fundamental adalah menyusun **kebijakan inklusif** yang menjadi landasan formal pengelolaan keberagaman. Kebijakan ini mencakup larangan diskriminasi, kesetaraan kesempatan, serta mekanisme penanganan keluhan. Kebijakan bukan sekadar dokumen administratif, tetapi harus ditegakkan secara konsisten agar melahirkan rasa aman bagi karyawan. Organisasi yang memiliki kebijakan inklusif lebih dipercaya oleh karyawan dan publik karena dianggap mampu memberikan perlindungan dan kesetaraan (Roberson, 2019).

- Melarang diskriminasi secara eksplisit.
- Menyediakan saluran pelaporan yang aman.

Manajemen Perubahan & Budaya

- Menindaklanjuti keluhan secara transparan.

Selain kebijakan formal, membangun **budaya yang menghargai perbedaan** merupakan kunci keberhasilan. Budaya ini tercermin dalam perilaku sehari-hari, gaya komunikasi, dan praktik kepemimpinan. Pemimpin memainkan peran krusial sebagai role model yang mencontohkan keterbukaan terhadap ide-ide berbeda. Ketika nilai inklusif melekat pada budaya organisasi, karyawan akan lebih mudah menerima keberagaman sebagai bagian alami dari interaksi profesional (Shore et al., 2018).

- Pemimpin harus menunjukkan keterbukaan.
- Pengambilan keputusan melibatkan beragam perspektif.
- Simbol dan praktik organisasi mendukung inklusivitas.

Keberagaman juga menuntut **investasi pada pelatihan lintas budaya**. Pelatihan ini membekali karyawan dengan keterampilan memahami perbedaan, mengembangkan empati, serta berkomunikasi efektif dengan rekan kerja yang memiliki latar belakang berbeda. Tanpa pelatihan, miskomunikasi dapat terjadi dan menghambat kolaborasi. Pelatihan lintas budaya terbukti meningkatkan efektivitas tim multikultural sekaligus mengurangi prasangka (Stahl et al., 2017).

- Fokus pada komunikasi antarbudaya.
- Latihan resolusi konflik.
- Simulasi kasus nyata sebagai media pembelajaran.

Selanjutnya, **sistem manajemen SDM yang adil** diperlukan untuk memastikan semua karyawan memiliki peluang yang sama.

Manajemen Perubahan & Budaya

Proses rekrutmen, promosi, hingga evaluasi kinerja harus berbasis kompetensi dan menghindari bias. Misalnya, praktik *blind recruitment* dapat mengurangi diskriminasi tidak langsung. Transparansi dalam penilaian dan pemberian penghargaan juga akan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap komitmen organisasi pada keberagaman (Nishii, 2018).

- Rekrutmen berbasis kompetensi.
- Evaluasi kinerja yang objektif.
- Promosi sesuai meritokrasi.

Komunikasi inklusif menjadi aspek berikutnya. Organisasi perlu memastikan bahasa dan simbol yang digunakan dalam interaksi sehari-hari tidak menyinggung kelompok tertentu. Selain itu, komunikasi harus bersifat dua arah, memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi. Dengan begitu, keberagaman tidak hanya diakui, tetapi juga diinternalisasi melalui partisipasi nyata. Forum diskusi rutin dan kanal komunikasi terbuka dapat memperkuat kohesi tim.

- Gunakan bahasa netral dan menghargai.
- Buka ruang diskusi antarbudaya.
- Rayakan keberagaman lewat acara budaya.

Partisipasi karyawan dalam mengelola keberagaman juga sangat penting. Alih-alih menjadikan karyawan sebagai objek kebijakan, organisasi perlu melibatkan mereka secara aktif dalam merumuskan dan mengevaluasi strategi. Partisipasi meningkatkan rasa kepemilikan sekaligus solidaritas di antara anggota organisasi. Dengan demikian,

Manajemen Perubahan & Budaya

keberagaman menjadi agenda kolektif, bukan sekadar inisiatif manajerial.

- Komite keberagaman lintas divisi.
- Forum diskusi inklusif.
- Keterlibatan karyawan dalam evaluasi.

Langkah terakhir adalah **evaluasi berkelanjutan**. Tanpa evaluasi, organisasi tidak dapat mengetahui sejauh mana strategi keberagaman efektif. Indikator seperti kepuasan karyawan, retensi talenta minoritas, serta persepsi inklusivitas harus diukur secara periodik. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk menyesuaikan program, memperbaiki kebijakan, dan memperkuat praktik keberagaman agar lebih relevan. Evaluasi memastikan bahwa keberagaman benar-benar memberikan dampak positif terhadap kinerja dan reputasi organisasi (Shen et al., 2018).

Dengan demikian, mengelola keberagaman bukan hanya soal menciptakan kebijakan atau program sesaat, melainkan membangun ekosistem organisasi yang inklusif dan berkelanjutan. Kombinasi kebijakan formal, budaya inklusif, pelatihan, sistem SDM yang adil, komunikasi efektif, partisipasi karyawan, serta evaluasi konsisten akan mengubah keberagaman menjadi kekuatan inovatif. Jika dikelola secara tepat, keberagaman tidak lagi menjadi tantangan, melainkan modal strategis untuk menghadapi kompetisi global.

C. Tantangan dalam Mengelola Keberagaman

Keberagaman budaya dalam organisasi menjanjikan banyak manfaat, mulai dari peningkatan inovasi hingga perluasan perspektif dalam pengambilan keputusan. Namun, di balik peluang tersebut

terdapat berbagai tantangan yang kompleks. Tantangan ini muncul karena perbedaan nilai, norma, dan ekspektasi kerja yang dibawa masing-masing individu ke dalam organisasi. Jika tidak dikelola secara hati-hati, keberagaman dapat memunculkan konflik, menurunkan produktivitas, dan bahkan memperburuk reputasi organisasi. Oleh sebab itu, memahami dan mengantisipasi tantangan keberagaman adalah langkah awal yang penting bagi manajemen (Shore et al., 2018).

1. Perbedaan Nilai dan Persepsi

Setiap budaya membawa sistem nilai yang memengaruhi cara individu bekerja, berkomunikasi, dan membuat keputusan. Perbedaan ini sering menimbulkan kesalahpahaman, terutama dalam tim multikultural. Misalnya, karyawan dari budaya kolektif lebih mengutamakan konsensus, sedangkan budaya individualis menekankan efisiensi dan pencapaian individu. Ketidaksielarasan ini bisa memperlambat proses kerja dan mengurangi kualitas kolaborasi.

- Tantangan: kesulitan menyatukan nilai kerja yang berbeda.
- Dampak: risiko konflik dan penurunan efektivitas tim.

2. Resistensi terhadap Inklusivitas

Tidak semua individu dalam organisasi siap menerima keberagaman. Beberapa karyawan atau pemimpin mungkin melihat keberagaman sebagai ancaman terhadap status quo. Bentuk resistensi dapat berupa komentar sinis, diskriminasi terselubung, hingga sikap enggan berkolaborasi dengan pihak berbeda latar belakang. Bila dibiarkan, resistensi ini melemahkan kepercayaan antaranggota tim dan menghambat pembentukan iklim inklusif (Nishii, 2018).

Manajemen Perubahan & Budaya

3. Hambatan Komunikasi

Bahasa, gaya komunikasi, dan ekspresi non-verbal sering kali berbeda antarbudaya. Hambatan komunikasi bisa berupa kesalahpahaman istilah teknis, perbedaan intonasi, atau ekspresi yang dimaknai berbeda oleh masing-masing kelompok. Kondisi ini dapat menurunkan efektivitas kerja tim, meningkatkan frustrasi, bahkan memperburuk relasi antarindividu.

- Faktor: perbedaan bahasa, gaya bicara, dan norma komunikasi.
- Solusi: pelatihan komunikasi antarbudaya dan penggunaan bahasa kerja yang disepakati.

4. Diskriminasi dan Bias Implisit

Meski organisasi memiliki kebijakan nondiskriminasi, bias implisit masih sering terjadi. Bias ini bisa muncul dalam proses rekrutmen, promosi, atau evaluasi kinerja. Misalnya, manajer tanpa sadar lebih cenderung memilih kandidat yang memiliki latar belakang budaya serupa dengannya. Praktik semacam ini tidak hanya menurunkan motivasi karyawan, tetapi juga merusak reputasi organisasi sebagai tempat kerja inklusif (Roberson, 2019).

5. Kompleksitas Tim Multikultural

Tim dengan anggota beragam memang memiliki potensi besar dalam menghasilkan ide-ide inovatif. Namun, mengelola tim semacam itu tidak mudah. Perbedaan gaya kerja, ekspektasi terhadap otoritas, atau sikap terhadap waktu sering menimbulkan ketegangan. Jika tidak ada mekanisme manajemen yang efektif, keberagaman dalam tim bisa berubah menjadi sumber konflik, bukan kekuatan (Stahl et al., 2017).

6. *Beban Biaya dan Sumber Daya*

Mengelola keberagaman membutuhkan investasi dalam bentuk pelatihan, monitoring, dan adaptasi kebijakan. Bagi organisasi besar, biaya ini mungkin dapat diakomodasi, tetapi bagi organisasi kecil atau menengah, beban finansial bisa menjadi hambatan signifikan. Namun, mengabaikan keberagaman berpotensi menimbulkan kerugian lebih besar, termasuk kehilangan talenta global dan melemahnya daya saing.

Menilai keberhasilan strategi keberagaman tidak selalu mudah. Indikator seperti kepuasan kerja atau retensi karyawan sering dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, bukan hanya keberagaman. Akibatnya, organisasi kesulitan memastikan apakah strategi yang diterapkan benar-benar efektif. Evaluasi yang tidak akurat berisiko membuat manajemen salah arah dalam menyusun kebijakan (Shen et al., 2018).

Tantangan dalam mengelola keberagaman mencakup dimensi nilai, resistensi, komunikasi, diskriminasi, kompleksitas tim, keterbatasan sumber daya, hingga evaluasi. Masing-masing tantangan ini saling terkait dan memerlukan perhatian serius. Namun, jika organisasi mampu mengantisipasi dan menanganinya dengan strategi tepat, maka keberagaman akan menjadi modal utama untuk memperkuat inovasi dan keberlanjutan organisasi. Dengan kata lain, keberagaman adalah peluang yang hanya dapat dimaksimalkan melalui manajemen yang bijak.

D. Keberagaman dan Inklusi

Keberagaman dan inklusi sering disandingkan sebagai dua konsep inti dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Keberagaman mengacu pada hadirnya perbedaan identitas, latar belakang, pengalaman, dan cara berpikir dalam organisasi, sedangkan inklusi merujuk pada sejauh mana perbedaan itu diterima, dihargai, dan diberdayakan. Dengan kata lain, keberagaman adalah realitas, sementara inklusi adalah sikap dan praktik untuk mengelola realitas tersebut. Organisasi dapat mempekerjakan karyawan dari berbagai etnis, gender, atau budaya, tetapi tanpa budaya inklusif, keberagaman tidak akan memberikan nilai tambah (Roberson, 2019).

Perbedaan antara keberagaman dan inklusi menjadi penting untuk ditegaskan. Banyak organisasi berhenti pada tahap rekrutmen beragam, namun gagal menciptakan lingkungan kerja yang memberi ruang partisipasi setara. Di sini letak peran inklusi: memastikan suara setiap individu terdengar dan dihargai. Sebagai ilustrasi, keberagaman adalah –siapa yang duduk di meja rapat||, sedangkan inklusi adalah –apakah semua orang di meja tersebut memiliki kesempatan bicara dan ide mereka dipertimbangkan||. Distingsi ini menegaskan bahwa keberagaman tanpa inklusi bisa berujung pada tokenisme.

Manfaat dari integrasi keduanya sangat jelas. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan praktik inklusif memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi, tingkat retensi karyawan yang lebih baik, dan kemampuan adaptasi yang lebih kuat terhadap perubahan (Nishii, 2018). Inklusi menciptakan rasa aman psikologis, yang membuat karyawan berani mengemukakan ide tanpa takut dihakimi. Pada saat yang sama, keberagaman menyediakan variasi perspektif

yang memperkaya proses pengambilan keputusan. Kombinasi keduanya melahirkan keputusan yang lebih berkualitas dan inovatif.

Untuk mewujudkan keberagaman dan inklusi, peran pemimpin sangat krusial. Pemimpin yang inklusif tidak hanya menerima perbedaan, tetapi juga aktif mendukung keterlibatan semua pihak. Sikap seperti mendengarkan dengan empati, membuka ruang diskusi, dan menghargai kontribusi sekecil apa pun, menjadi bagian dari kepemimpinan inklusif (Shore et al., 2018). Dengan gaya kepemimpinan semacam ini, iklim organisasi dapat bergerak dari sekadar toleransi menuju penghargaan yang tulus terhadap perbedaan.

Implementasi keberagaman dan inklusi juga harus terlihat pada kebijakan dan praktik manajemen SDM. Rekrutmen berbasis kompetensi, promosi yang transparan, hingga mentoring lintas budaya adalah beberapa cara untuk memastikan keberagaman tidak hanya sebatas angka, tetapi juga bagian dari strategi pengembangan talenta. Blind recruitment, misalnya, membantu mengurangi bias tak sadar dalam seleksi. Begitu pula dengan program mentoring, yang mempertemukan karyawan senior dari satu kelompok dengan junior dari kelompok lain, guna memperkuat jembatan kolaborasi.

Meski demikian, mewujudkan inklusi tidak selalu mudah. Tantangan muncul dalam bentuk resistensi dari budaya lama, bias implisit, serta keterbatasan pelatihan. Banyak organisasi yang secara formal mengklaim mendukung inklusi, tetapi praktik sehari-harinya masih menunjukkan dominasi kelompok mayoritas. Ketika inklusi hanya dijadikan jargon tanpa bukti nyata, karyawan cenderung kehilangan kepercayaan dan melihat keberagaman sekadar sebagai strategi citra. Tantangan inilah yang menuntut konsistensi antara retorika dan praktik.

Manajemen Perubahan & Budaya

Perkembangan teknologi turut menawarkan peluang untuk memperkuat inklusi. Platform kerja digital memungkinkan partisipasi lebih luas, termasuk dari karyawan yang bekerja jarak jauh. Fitur *feedback online* atau *anonymous survey* membuat suara minoritas lebih mudah terdengar tanpa rasa takut. Dengan cara ini, teknologi tidak hanya mempermudah kolaborasi, tetapi juga menjadi alat untuk memastikan inklusi berjalan nyata dalam organisasi (Stahl et al., 2017).

Akhirnya, keberhasilan keberagaman dan inklusi tidak cukup hanya dideklarasikan, tetapi harus diukur dan dievaluasi. Indikator yang dapat digunakan mencakup keterwakilan kelompok minoritas di posisi kepemimpinan, tingkat partisipasi dalam diskusi strategis, serta persepsi karyawan terhadap iklim organisasi. Evaluasi ini bukan untuk mencari kesempurnaan, melainkan untuk memastikan adanya perbaikan berkelanjutan. Tanpa evaluasi, sulit bagi organisasi untuk mengetahui apakah keberagaman sudah memberi manfaat nyata (Shen et al., 2018).

Dengan demikian, keberagaman dan inklusi adalah dua sisi dari mata uang yang sama. Keberagaman menghadirkan potensi, sedangkan inklusi membuka pintu bagi potensi itu untuk berkembang. Integrasi keduanya menuntut kebijakan yang adil, kepemimpinan inklusif, adaptasi teknologi, serta evaluasi konsisten. Pada akhirnya, organisasi yang berhasil mengelola keberagaman dengan inklusi bukan hanya akan unggul secara kompetitif, tetapi juga menjadi tempat kerja yang dihormati dan dicita-citakan banyak orang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S., & Nisar, Q. A. (2020). Linking diversity management practices to organizational performance: Mediating role of employee engagement. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1831256. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1831256>
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Albliwi, S., Antony, J., & Arshed, N. (2019). A systematic review of Lean Six Sigma for organizational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1–2), 1–29. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1310704>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2019). Integrating change management and organizational development: A conceptual framework. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 221–236. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2018-0260>
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2020). *Mastering leadership: An integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results*. John Wiley & Sons.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2019). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change*

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2020). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of*

Organizational Change Management, 33(6), 1045–1062.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0147>

Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2018). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 135–162. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104746>

Battilana, J., & Casciaro, T. (2019). Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 65(2), 573–595.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2903>

Beer, M., & Nohria, N. (2020). Breaking the code of change revisited. *Harvard Business Review*, 98(2), 98–107.

Bennett, J., & Bush, M. W. (2020). Coaching for change: A practical guide for managers. *Journal of Management Development*, 39(2), 145–158. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0234>

Boonstra, J. J. (2020). *Cultural change and leadership in organizations: A practical guide to successful organizational change*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781351024240>

Manajemen Perubahan & Budaya

Bovey, W. H., & Hede, A. (2021). Resistance to organisational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 32–49. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0097>

Bridges, W. (2020). *Managing transitions: Making the most of change* (4th ed.). Da Capo Press.

- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2020). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 41(2), 155–175. <https://doi.org/10.1177/0170840619874036>
- Buchanan, D., & Denyer, D. (2021). Researching change and changing research: Emerging themes in change management. *Journal of Change Management*, 21(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1874930>
- Burnes, B., & Cooke, B. (2019). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 369–386. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12198>
- Burnes, B., & Cooke, B. (2019). The theory and practice of change management: Revisiting core concepts. *Journal of Change Management*, 19(2), 85–107. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1572225>
- By, R. T. (2020). Leading change: Towards a new paradigm of change leadership. *Journal of Change Management*, 20(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1704242>
- Caldwell, R. (2019). Rethinking change management: Theory and practice of planned organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 229–251. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12195>

Manajemen Perubahan & Budaya

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management* (5th ed.). Kogan Page.
<https://doi.org/10.4324/9781003111425>

Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management* (5th ed.). Kogan Page.

Carnall, C. A. (2021). *Managing change in organizations* (7th ed.). Pearson Education.

Chappell, S., & Shipton, H. (2021). Leadership and the management of change: Why effective communication matters. *Journal of Change Management*, 21(2), 95–112. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1846482>

Choi, M. (2019). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 58(1), 15–43. <https://doi.org/10.1002/hrm.21985>

Clampitt, P., DeKoch, R., & Cashman, T. (2022). Embracing uncertainty: The essence of effective organizational communication during change. *Journal of Business Communication*, 59(4), 479–495. <https://doi.org/10.1177/23294884211008539>

Clarke, C. A., & Knights, D. (2019). Practice, power and change: Using Foucault to understand change processes in organizations. *Organization Studies*, 40(5), 625–650. <https://doi.org/10.1177/0170840618789205>

Clegg, S. R., & Pina e Cunha, M. (2019). Management, paradox, and permanent change. *Journal of Change Management*, 19(2), 104–119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1574858>

Manajemen Perubahan & Budaya

Clegg, S., & Pina e Cunha, M. (2019). Organizational paradox, change, and leadership. *Management Learning*, 50(1), 3-24.
<https://doi.org/10.1177/1350507618811070>

- Cox, T. (2019). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler. <https://doi.org/10.4324/9780429494765>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.
- Dawson, P., & Sykes, C. (2019). Organizational change and temporality: Bending the arrow of time. *Academy of Management Review*, 44(4), 764–782. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0184>
- Denison, D. R., Nieminen, L. R. G., & Kotrba, L. (2019). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Journal of Applied Behavioral Science*, 55(4), 451–477. <https://doi.org/10.1177/0021886319872338>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenoghe, D. (2017). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 157(6), 651–669. <https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1262819>
- Doppelt, B. (2020). *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government, and civil society*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351282831>

Manajemen Perubahan & Budaya

Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2018). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 405–418. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0396>

- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2020). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 80(2), 233–244.
<https://doi.org/10.1111/puar.13112>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2021). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 46(1), 83–104.
<https://doi.org/10.5465/amr.2016.0179>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2021). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 46(2), 277–295.
<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0399>
- Fuchs, C., & Hess, T. (2019). Becoming agile in the digital transformation: The process of a large-scale change. *MIS Quarterly Executive*, 18(2), 99–120.
<https://doi.org/10.17705/2msqe.00010>
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2018). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal and social support. *Journal of Management*, 44(6), 2147–2173. <https://doi.org/10.1177/0149206316638160>
- Galli, B. J. (2019). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 47(3), 124–132.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2920478>

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (2020). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 41(3), 464–487. <https://doi.org/10.1002/smj.3131>

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2020). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 23(1), 22–46. <https://doi.org/10.1177/1094428118791097>
- Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., & Smith, A. (2021). *Managing organizational change* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276–303. <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Hameed, I., & Anwar, M. (2018). Change readiness: Conceptualization, scale development, and validation. *Management Research Review*, 41(6), 689–704. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2017-0274>
- Hariswan, S. E., SH, M., Apri Budianto, M. M., & Candra Firmanto, S. (2025). Manajemen Strategik dan Perencanaan Bisnis. Takaza Innovatix Labs.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-60779-0>

Manajemen Perubahan & Budaya

Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management* (6th ed.). Palgrave Macmillan.

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2019). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 45(8), 3639–3668. <https://doi.org/10.1177/0149206319852709>

- Hiatt, J. (2020). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community* (2nd ed.). Prosci Research.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2019). Building change leadership capability: The quest for change competence. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 310–319. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2019-0042>
- Hodges, J., & Gill, R. (2020). *Sustaining change in organizations*. SAGE Publications.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2017). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 188–213. <https://doi.org/10.1177/0021886317697072>
- Hornstein, H. A. (2019). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 37(2), 233–245. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.005>
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2020). Strategy tools-in-use: A framework for understanding –technologies of rationality|| in practice. *Strategic Management Journal*, 41(2), 238–268. <https://doi.org/10.1002/smj.3001>

Manajemen Perubahan & Budaya

Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2019). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management, 58*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/hrm.21985>

Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2019). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective.

International Journal of Cross Cultural Management, 19(1), 7-34. <https://doi.org/10.1177/1470595818821006>

Jørgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2019). Stop improvising change management! *Strategy & Leadership*, 47(2), 12-19. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2018-0131>

Keller, S., & Schaninger, B. (2019). *Beyond performance 2.0: A proven approach to leading large-scale change*. John Wiley & Sons.

Kezar, A. (2020). Understanding and facilitating organizational change in the 21st century: Recent research and conceptualizations. *Journal of Higher Education*, 91(6), 833- 857. <https://doi.org/10.1080/00221546.2019.1701195>

Kossek, E. E., & Pichler, S. (2020). Workplace inclusion: Theory, research and practice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100702. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.002>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Kotter, J. P. (2018). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.15351symposium>

Manajemen Perubahan & Budaya

Kotter, J. P. (2021). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. Wiley.

Lewis, L. K. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

- Lines, R. (2019). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 72(5), 873–897. <https://doi.org/10.1177/0018726718784262>
- Luecke, R. (2020). *Managing change and transition*. Harvard Business Review Press.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2019). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1171–1199. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0849>
- Marques, J. (2020). The relevance of mindful leadership for managing change. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 287–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04128-4>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2021). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 52, 4–20. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00323-6>
- Mintzberg, H. (2019). *Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503609066>

Manajemen Perubahan & Budaya

Mor Barak, M. E. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (5th ed.). SAGE.
<https://doi.org/10.4135/9781071807097>

- Nishii, L. H. (2018). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 61(3), 846– 872. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0846>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2019). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 44(2), 362–388. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0378>
- Ozbilgin, M., Beauregard, T. A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2018). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 1–22. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12160>
- Pettigrew, A. M. (2019). The politics of organizational change. *Organization Studies*, 40(2), 223–240. <https://doi.org/10.1177/0170840618812603>
- Pless, N. M., & Maak, T. (2019). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 929–942. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3678-y>
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. I. (2017). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 41(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2014.11.007>

Manajemen Perubahan & Budaya

Pollack, J., & Pollack, R. (2022). The importance of adaptability for change implementation success. *International Journal of Project Management*, 40(4), 361-372.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.003>

- Porter, M. E. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2019). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 45(1), 350–383.
<https://doi.org/10.1177/0149206316678456>
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2019). Planned organisational change management: Forward to the past? *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 124–144. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0132>
- Ruck, K., & Welch, M. (2021). Internal communication, voice, and employee engagement: Navigating the changing world of work. *Public Relations Review*, 47(5), 102105. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102105>
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2019). Enhancing the success of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 829–846. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0296>

Self, D. R., & Schraeder, M. (2020). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 169–182.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0400>

- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2018). Managing diversity through human resource management: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1237–1265. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1077096>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Smith, I. (2020). Achieving successful organizational change. *Journal of Change Management*, 20(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716699>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2017). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 48(6), 613–641. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0078-4>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

Manajemen Perubahan & Budaya

- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2019). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Susanti, D., Suryanto, T., & Rahmawati, D. (2023). Digital transformation and organizational performance: The mediating role of innovation. *Technological Forecasting and*

Social Change, 188, 122315.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122315>

Syed, J., & Özbilgin, M. (2019). *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781784716271>

Triana, M. del C., Jayasinghe, M., & Pieper, J. R. (2019). Perceived workplace racial discrimination and its negative effects: A multilevel meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 104*(2), 178–197. <https://doi.org/10.1037/apl0000369>

Vakola, M. (2018). Understanding psychological resistance to change: Evidence from the business world. *Journal of Organizational Change Management, 31*(1), 62–80. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2016-0099>

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2020). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and success. *Public Management Review, 22*(9), 1355–1376.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1655110>

van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2017). Work group diversity and performance: An integrative framework and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 262–273.
<https://doi.org/10.1002/job.1046>

Vinkenburg, C. J. (2017). Engaging with gender and diversity in management: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 91-111. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12179>

- Waller, M. J., Sohrab, S. G., & Ma, D. G. (2020). Diversity, conflict, and performance in workgroups: A review and future research agenda. *Group & Organization Management*, 45(1), 28–80. <https://doi.org/10.1177/1059601119843987>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (2019). Organizational change and development: Explorations of theory and practice. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102953>
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2021). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 21(3), 223–240. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1861167>
- Williams, M., & O'Reilly, C. A. (2019). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 39(1), 77–89. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2019.100120>
- Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2019). Business model innovation: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 103, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.010>
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2021). Understanding diversity and inclusion in organizations: Emerging research and future directions. *Equality, Diversity and Inclusion: An International*

Manajemen Perubahan & Budaya

Journal, 40(1), 16–37. [https://doi.org/10.1108/EDI-05-](https://doi.org/10.1108/EDI-05-2020-)

0130

Zahra, S. A., & Wright, M. (2017). Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 54(4), 610–629. <https://doi.org/10.1111/joms.12277>

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2017). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 24(1), 9–27. <https://doi.org/10.1177/1350508416665939>

Zhang, Y., & Chen, C. C. (2019). A multilevel framework of servant leadership, inclusive climate, and employee voice behavior. *Journal of Management*, 45(2), 786–816. <https://doi.org/10.1177/0149206316684906>

Biografi Penulis



Dr. H. Ading Rahman Sukmara, S.E., M.M., M.Pd., CQMS., C.PHR., adalah Praktisi usaha selama 25 tahun dengan pendidikan mendalam dalam bidang Manajemen. Lahir di Ciamis pada tahun 1970. Meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Islam Bandung pada tahun 1997, Magister Manajemen dari Universitas Galuh pada tahun 2019 dan Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Pasundan pada tahun

2023. Pada tahun 2024 Ading juga Menyelesaikan Magister di bidang Ilmu Administrasi Pendidikan. Sebagai Praktisi Ading menggeluti usaha pada beberapa bidang seperti bidang, usaha perdagangan retail, transportasi, percetakan dan pada bidang Entertainment Radio Broadcasting. Pada bidang Akademik, Ading saat ini berprofesi sebagai dosen pengajar dan Ketua Prodi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis.



Nama lengkap **Dr. Apri Budianto, Drs., MM.**, lahir di Ciamis tanggal 5 Oktober 1962, Jawa Barat Indonesia. Anak keempat dari enam bersaudara, ayah bernama Wagimin Adi Suprpto (alm.) dan ibu bernama E. Rohanah (alm). Penulis menyelesaikan studi Sekolah Dasar Lulus 1975, SLTP Lulus 1978, SLTA Lulus 1982, Sarjana Lulus 1988, Magister Lulus 2002, dan Doktor Lulus 2010. Penulis saat ini

Manajemen Perubahan & Budaya

memiliki 5 (lima) orang anak 2 orang Anak Laki-Laki dan 3 orang Anak Perempuan, Istri bernama Ita Nurwati Penulis sebelum menjadi dosen di perguruan tinggi pernah pula menjadi guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMEA) Swasta yang bernama HEPWETI. Mulai tahun 1996 sampai sekarang penulis menjadi Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Galuh dengan homebase Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis. Jabatan struktural di

Manajemen Perubahan & Budaya

Universitas Galuh Ciamis yang pernah penulis jabat adalah mulai dari Pembantu Dekan Bidang Keuangan dan Kepegawaian, Pembantu Dekan Bidang Akademik, Ketua Jurusan, dan Sekretaris Program Studi pada Pascasarjana UNIGAL. Dari semenjak jadi dosen penulis selalu mengajar bidang ilmu manajemen terutama Manajemen Pemasaran. Pada tahun 2009 penulis dinyatakan lulus sertifikasi Dosen. Pada saat ini selain menjadi pengajar di Fakultas Ekonomi penulis juga sebagai pengajar di Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis. Adapun hasil karya bidang akademik selama jadi dosen penulis sudah menerbitkan dua buah buku bahan ajar di penerbit Ombak Jogjakarta serta menerbitkan beberapa artikel baik dalam jurnal Nasional maupun Internasional.



Dr. Hj. Irma Darmawatie Bastaman, M.M., adalah tokoh terkemuka Partai Demokrat (Partai Demokrat) dan saat ini menjabat sebagai legislator di DPRD Kota Banjar. Ia terpilih untuk masa jabatan 2024-2029 mewakili daerah pemilihan Banjar 1 yang meliputi Banjar dan Purwaharja. Komitmennya terhadap pelayanan publik dan advokasi kesetaraan gender telah membuatnya dihormati di dunia politik lokal, di mana ia terus berupaya meningkatkan

kesejahteraan perempuan dan komunitas marginal di Banjar. Selain itu, Irma juga aktif sebagai Pembina di Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis dan Dosen Di Prodi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Galuh.



Dr. H. M. Harriswan, M.M., M.H. adalah praktisi di dunia Advokat dan dunia usaha yang telah banyak makan asam garam. Saat ini beliau menjadi fonder dan owner dari Harriswan Law Firm, beliau tergabung dalam organisasi Advokat Peradi dan berposisi sebagai Penasehat dalam kepengurusan DPC Peradi Kota Bandung. Selain di Peradi, beliau juga aktif sebagai Bendahara dalam kepengurusan Asosiasi Advokat Indonesia (AAI) Kota Bandung dan menjadi Dewan

Pakar di DPC IKADIN Kota Bandung. selain itu beliau menjadi fonder dan CEO dari Harris Brother Property, Harris Brother Carwash & Rentcar, Harris Brother Finance dan beberapa perusahaan lainnya baik yang berbentuk kemitraan atau self owner. Saat ini beliau menjadi Dosen di Prodi Manajemen Pascasarjana Unigal. Kapasitas keilmuan dan pengalaman beliau akan sangat bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan baik secara teoritis.

