

Prof. Dr. I Ketut R Sudiarditha, M.Si., Dr. Dra. Cedaryana, M.Pd.,
Andrea Puteri, S.Pd., Sitti Jamilatulfadhilah, S.S.
Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd., Dea Putri Nabilla, S.Tr.T., Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd.
Khusnia, S.Ag, Netty Meilina Pardede, S.E., Aris Muhamad Syukur, S.E.
Muhammad Wildan, S.Pd., Nadwy Fahlevi, S.TP., Muhammad Iqbal Farochi, S.Sos.
Satria, S.Ag., Intan Azimatul Iffah, S.E., Jefri, S.H., Dean Hadi Pratama, S.T.
Farras Tahriri, S.Pd., Irfan Sihabuddin, S.Ag., Arif Kurniawan, S.KM
Bunga Shafira Darmawanti, S.K.M., Khairani, S.Kom.



MANAJEMEN PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI ORGANISASI :

Dari Kesiapan SDM Hingga Penguatan Budaya Baru



**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

**PASAL 113
KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100. 000. 000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500. 000. 000, 00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1. 000. 000. 000, 00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4. 000. 000. 000, 00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI ORGANISASI:

DARI KESIAPAN SDM HINGGA PENGUATAN BUDAYA BARU

**Prof. Dr. I Ketut R Sudiarditha, M.Si., Dr. Dra. Cedaryana,
M.Pd., Andrea Puteri, S.Pd., Sitti Jamilatulfadhilah, S.S.,
Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd., Dea Putri Nabilla,
S.Tr.T., Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd., Khusnia, S.Ag., Netty
Meilina Pardede, S.E., Aris Muhamad Syukur, S.E.,
Muhammad Wildan, S.Pd., Nadwy Fahlevi, S.TP.,
Muhammad Iqbal Farochi, S.Sos., Satria, S.Ag.,
Intan Azimatul Iffah, S.E., Jefri, S.H.,
Dean Hadi Pratama, S.T., Farras Tahriri, S.Pd.,
Irfan Sihabuddin, S.Ag., Arif Kurniawan, S.KM.,
Bunga Shafira Darmawanti, S.K.M.,
Khairani, S.Kom.**



MANAJEMEN PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI ORGANISASI: DARI KESIAPAN SDM HINGGA PENGUATAN BUDAYA BARU

*Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
oleh Penerbit Global Aksara Pers*

ISBN : 978-623-462-989-7

x + 239 hal. ; Ukuran A5 (14, 8 x 21 cm)

Cetakan Pertama, Desember 2025

Copyright © 2025 Global Aksara Pers

Penulis : Prof. Dr. I Ketut R Sudiarditha, M.Si., Dr. Dra. Cedaryana, M.Pd., Andrea Puteri, S.Pd., Sitti Jamilatulfadhylah, S.S., Grendy Mathew Valentino Purba, S.Pd., Dea Putri Nabilla, S.Tr.T., Meyyfa Nuri Yanti, S.Pd., Khusnia, S.Ag., Netty Meilina Pardede, S.E., Aris Muhamad Syukur, S.E., Muhammad Wildan, S.Pd., Nadwy Fahlevi, S.TP., Muhammad Iqbal Farochi, S.Sos., Satria, S.Ag., Intan Azimatul Iffah, S.E., Jefri, S.H., Dean Hadi Pratama, S.T., Farras Tahriri, S.Pd., Irfan Sihabuddin, S.Ag., Arif Kurniawan, S.KM., Bunga Shafira Darmawanti, S.K.M., Khairani, S.Kom.

Penyunting : Alaika M. Bagus Kurnia PS

Desain cover : Arum Nur Laili

Layouter : Mutia Rizki

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan bentuk dan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Diterbitkan oleh:



CV. Global Aksara Pers
Anggota IKAPI, Jawa Timur, 2021,
No. 282/JTI/2021

Jl. Wonocolo Utara V/18 Surabaya
+628977416123/+628573269334
globalaksarapers.com

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang berjudul “**Manajemen Perubahan dan Transformasi Organisasi: Dari Kesiapan SDM hingga Penguatan Budaya Baru**” dapat diselesaikan. Semoga karya sederhana ini memberi manfaat bagi para pembaca yang ingin memahami makna perubahan dan transformasi organisasi secara lebih mendalam.

Perubahan tidak lagi menjadi opsi, melainkan keharusan strategis untuk memastikan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif melalui empat belas bahasan yang tersusun sistematis mulai dari konsep dasar perubahan, alasan strategis untuk terus berubah, resistensi dan strategi penanganannya, bentuk strategi perubahan, model-model perubahan korporat, kajian strategi *turnaround* dalam manajemen perubahan, peran kepemimpinan, orientasi pada tindakan, perubahan SDM dan organisasi, transformasi nilai dan budaya, nilai-nilai subkultur dan budaya korporat, memperkuat budaya baru, dan pesta perubahan. Buku ini mengajak pembaca memahami bahwa perubahan sejati berakar pada manusia dan nilai yang hidup di dalam organisasi. Buku ini bukan hanya tentang mengelola perubahan, tetapi tentang menjadi bagian dari perubahan itu sendiri. Karena organisasi yang unggul adalah organisasi yang terus belajar, memperbaiki diri, dan berani bertransformasi demi masa depan yang lebih baik.

Penulis menyadari bahwa buku ini belum sempurna dan masih memerlukan penyempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran dari para pembaca sangat di harapkan demi perbaikan pada edisi berikutnya. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan inspirasi dan masukan khususnya

kepada rekan sejawat, mahasiswa, dan praktisi SDM yang menjadi sumber inspirasi dan pembelajaran sepanjang proses penulisan buku ini. Semoga kehadiran buku ini dapat memperkaya literatur manajemen perubahan di Indonesia, sekaligus menjadi panduan praktis bagi para pemimpin dan calon pemimpin yang ingin membangun organisasi yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan.

Jakarta, November 2025

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | vii |
| BAB 1 KONSEP DASAR DAN URGENSI PERUBAHAN ORGANISASI | 1 |
| 1.1 Definisi dan Tujuan Perubahan | 1 |
| 1.2 Tipe, Sasaran, dan Perkembangan Perubahan | 6 |
| 1.3 Etnis, Tipologi, Hambatan, dan Kegagalan Perubahan | 9 |
| 1.4 Studi Kasus | 11 |
| BAB 2 SEJUMLAH ALASAN MENUNTUT KITA TERUS BERUBAH | 15 |
| 2.1 Perubahan adalah Pertanda Kehidupan | 15 |
| 2.2 Perubahan Memberikan Harapan | 19 |
| 2.3 Apakah Perubahan Selalu Membawa Pembaruan | 24 |
| 2.4 Organisasi Adaptif Mengalahkan yang Terkuat | 26 |
| BAB 3 RESISTENSI PERUBAHAN | 31 |
| 3.1 <i>Paradox of Change</i> | 31 |
| 3.2 Berubah atau Diubah | 33 |
| 3.3 Mengapa Harus Diubah? | 35 |
| 3.4 Idealnya: Berubah sendiri | 36 |
| 3.5 Studi Kasus: Klinik Kecantikan ABC | 37 |
| BAB BENTUK-BENTUK STRATEGI PERUBAHAN | 41 |
| 4.1 Bentuk-bentuk Perubahan dan Kehidupan | 41 |
| 4.2 Perubahan Strategi dan Perubahan Operasional | 45 |
| 4.3 Perubahan Radikal dan Perubahan Inkremental | 48 |
| 4.4 Perubahan Kasatmata dan Mozaik | 51 |
| 4.5 Pembaruan Perusahaan (Organizational Change) | 55 |
| 4.6 Perubahan Antisipatif, Reaktif, dan Krisis | 58 |
| 4.7 Studi Kasus | 60 |

| | |
|--|------------|
| BAB 5 MODEL DAN TEORI-TEORI PERUBAHAN | |
| KORPORAT | 63 |
| 5.1 Teori-Teori Perubahan Korporat | 63 |
| 5.2 Teori-teori Organizational Development..... | 65 |
| 5.3 Teori Perubahan Alfa, Beta, Gamma, dan Teori Contingency..... | 66 |
| 5.4 Teori Kontingensi dan Relevansinya dalam Manajemen Perubahan | 68 |
| 5.5 Teori-teori Manajemen Kerjasama..... | 70 |
| 5.6 Teori-teori untuk Mengatasi Resistensi dalam Perubahan..... | 74 |
| 5.7 Studi Kasus | 75 |
| BAB 6 ANALISIS PUTAR HALUAN (TURNAROUND)..... | 77 |
| 6.1 Mengelola Pada Saat Sedang Turun Berbeda dengan Saat Sedang Naik..... | 77 |
| 6.2 Konsep dan Esensi Turnaround dalam Manajemen Produk..... | 85 |
| 6.3 Studi Kasus: Transformasi Digital Dalam Manajemen Perubahan..... | 91 |
| BAB 7 PEMIMPIN PERUBAHAN | 99 |
| 7.1 Cara Memilih CEO <i>Turnover</i> | 99 |
| 7.2 Perbedaan Pemimpin Dengan Manajer | 99 |
| 7.3 Tipe-Tipe Manajer <i>Turnaround</i> | 101 |
| 7.4 Tantangan Perubahan: Menunjukkan Kekurangan Masa Lalu..... | 102 |
| 7.5 Studi Kasus | 104 |
| BAB 8 ORIENTASI PADA TINDAKAN..... | 107 |
| 8.1 Prinsip dan Pegangan dalam Melakukan Perubahan... | 107 |
| 8.2 Enam Pegangan Utama dalam Melakukan Perubahan..... | 109 |
| 8.3 Tips untuk Mendorong Orientasi Bisnis..... | 120 |
| 8.4 Studi Kasus: Penerapan pada Klinik Kecantikan ABC..... | 122 |

| | |
|--|------------|
| BAB 9 PERUBAHAN SDM | 125 |
| 9.1 Kesiapan SDM Terhadap Perubahan..... | 125 |
| 9.2 Menjadi SDM yang Cerdas..... | 128 |
| 9.3 Mencapai Keunggulan..... | 128 |
| 9.4 Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan..... | 130 |
| 9.5 Perubahan Pola Pikir..... | 132 |
| 9.6 Studi Kasus: Perubahan Pola Pikir di PT Sinar Karya Abadi | 133 |
| BAB 10 PERUBAHAN ORGANISASI..... | 135 |
| 10.1 Pengembangan dan Pembelajaran Organisasi | 135 |
| 10.2 Karakteristik Organisasi Pembelajaran | 138 |
| 10.3 Hubungan antara pembelajaran, inovasi, dan keunggulan kompetitif | 140 |
| 10.4 Mengubah Standar Keunggulan..... | 143 |
| 10.5 Studi Kasus: PT Unilever Indonesia Tbk..... | 145 |
| BAB 11 TRANSFORMASI NILAI-NILAI | 149 |
| 11.1 Nilai-Nilai Laten dan Budaya Perusahaan..... | 149 |
| 11.2 Komponen-Komponen dan Tingkat Budaya Organisasi | 150 |
| 11.3 Nilai Laten sebagai Fondasi Budaya dan Implikasinya | 151 |
| 11.4 Teori-Teori Pendukung tentang Budaya dan Nilai Organisasi | 151 |
| 11.5 Peran Nilai Laten dalam Manajemen Perubahan dan Pengembangan Budaya..... | 152 |
| 11.6 Tips untuk Menghapus/Mengurangi Ketakutan | 153 |
| 11.7 Memanfaatkan Budaya Perusahaan | 155 |
| 11.8 Menata Elemen-Elemen Budaya Corporate..... | 157 |
| 11.9 Karakteristik Budaya Corporate | 160 |
| 11.10 Budaya Perusahaan dan Strategi Manajemen | 163 |
| 11.11 Studi Kasus: PT Global Jet Cargo (Global YIMI Cargo) | 166 |

| | |
|--|------------|
| BAB 12 MENYATUKAN NILAI-NILAI SUBKULTUR..... | 171 |
| 12.1 Perubahan Non-Linier | 171 |
| 12.2 Sub-Kultural Dalam Organisasi..... | 174 |
| 12.3 Nilai-Nilai Subkultur Dalam Organisasi..... | 176 |
| 12.4 Nilai-Nilai Subkultur Menjadi Budaya Korporat..... | 182 |
| 12.5 Studi Kasus: Pt Gojek Indonesia..... | 183 |
| BAB 13 MEMPERKUAT BUDAYA BARU | 185 |
| 13.1 Pengertian dan Esensi Budaya Organisasi Baru | 185 |
| 13.2 Peran Budaya dalam Keberhasilan Perubahan Organisasi..... | 188 |
| 13.3 Proses Pembentukan dan Internalisasi Budaya Organisasi Baru..... | 191 |
| 13.4 Internalisasi Budaya Baru dalam Organisasi..... | 195 |
| 13.5 Evaluasi dan Dampak Budaya Baru terhadap Kinerja | 196 |
| 13.6 Peran Kepemimpinan dalam Menguatkan Budaya Baru..... | 200 |
| 13.7 Studi Kasus: PT Unilever Indonesia Tbk | 206 |
| BAB 14 PESTA PERUBAHAN | 211 |
| 14.1 Membangun Atmosfer dan Energi Perubahan..... | 211 |
| 14.2 Cara Merancang Sebuah Pesta Perubahan <i>(Celebration Of Change)</i> | 217 |
| 14.3 Tujuh Kunci Utama Merancang Perubahan | 220 |
| 14.4 Menciptakan Atmosfer untuk Perubahan..... | 224 |
| 14.5 Studi Kasus: Transformasi Digital PT Telkom Indonesia | 226 |
| DAFTAR PUSTAKA | 229 |



BAB 1

KONSEP DASAR DAN URGENSI PERUBAHAN ORGANISASI

1.1 Definisi dan Tujuan Perubahan

Secara umum, perubahan (*change*) berarti suatu proses berpindahnya suatu kondisi dari keadaan yang lama menuju keadaan yang baru yang berbeda dari sebelumnya. Menurut *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, perubahan memiliki beberapa makna, di antaranya:

1. Membuat sesuatu menjadi berbeda dalam aspek tertentu.
2. Mengubah secara radikal atau mendasar.
3. Memberikan arah, posisi, atau jalur yang baru.
4. Mengganti sesuatu dengan hal lain.
5. Berpindah dari satu kondisi ke kondisi lainnya.
6. Bertukar dengan sesuatu yang sepadan.
7. Mengalami modifikasi atau penyesuaian.
8. Mengalami transformasi, transisi, atau pergantian.

Sementara itu, McLean (2005) menyatakan bahwa perubahan dapat dimaknai sebagai “*alteration, modification, or addition*”, yakni penyesuaian, perbaikan, atau penambahan terhadap kondisi yang sudah ada. Dengan kata lain, perubahan merupakan pergeseran keadaan dari kondisi lama menuju kondisi baru demi mencapai peningkatan efektivitas, efisiensi, atau relevansi terhadap tuntutan lingkungan. Perubahan adalah hal yang pasti dan konstan. Tidak ada organisasi yang dapat bertahan tanpa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, teknologi, maupun sosial. Seiring globalisasi dan kemajuan digital, organisasi dituntut untuk selalu melakukan pembaruan dan inovasi agar tetap relevan. Kurt Lewin salah satu tokoh terkemuka dalam teori perubahan memandang perubahan organisasi sebagai proses sistematis yang melibatkan perencanaan, implementasi, dan evaluasi untuk mencapai kondisi baru yang lebih baik (Lewin, 1947). Ia memperkenalkan konsep tiga tahap perubahan:

1. *Unfreezing* (Mencairkan): membuka kesadaran akan perlunya perubahan.
2. *Changing* (Berubah): melakukan penerapan atau transisi menuju sistem baru.
3. *Refreezing* (Membekukan kembali): menstabilkan kondisi baru agar menjadi budaya organisasi.

Dengan demikian, perubahan bukan hanya terjadi karena tekanan eksternal, tetapi juga merupakan hasil dari kesadaran internal organisasi untuk memperbaiki diri secara berkelanjutan.

Definisi lain mengenai perubahan juga diungkapkan beberapa para ahli diantaranya:

1. Stephen P. Robbins (2006)

Perubahan organisasi adalah pergeseran organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan di masa depan guna meningkatkan efektivitas dan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan.

2. Fred Luthans (2011)

Menyatakan bahwa perubahan adalah modifikasi atau transformasi dalam struktur, proses, dan perilaku organisasi yang bertujuan meningkatkan adaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal.

3. John P. Kotter (1996)

Perubahan organisasi adalah upaya sistematis dan berkelanjutan untuk mengubah arah organisasi agar lebih selaras dengan tuntutan pasar dan tantangan lingkungan.

Perubahan organisasi (*organizational change*) adalah proses terjadinya variasi atau pergeseran dari pola, cara kerja, dan sistem yang telah mapan dalam suatu organisasi menuju pola yang baru, yang dianggap lebih sesuai dengan tantangan dan kebutuhan terkini. Perubahan ini dapat meliputi berbagai aspek mulai dari struktur organisasi, strategi, teknologi, sistem kerja, hingga perilaku dan budaya kerja anggota organisasi. Menurut Winardi (2005), perubahan organisasi merupakan peralihan suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan di masa depan dalam rangka meningkatkan efektivitas. Sementara Anne Maria (1998) menekankan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan menyusun kembali komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Dari pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi bukan sekadar reaksi terhadap tekanan lingkungan, tetapi juga merupakan proses perencanaan strategis untuk menciptakan organisasi yang lebih adaptif, kompetitif, dan inovatif. Menurut teori manajemen modern, perubahan dalam organisasi biasanya didorong oleh dua faktor utama:

1. Faktor Internal

- Kebutuhan peningkatan kinerja dan efisiensi kerja.
- Pembaruan struktur organisasi agar lebih responsif.
- Pergantian kepemimpinan atau visi perusahaan.

- Dorongan inovasi dan kebutuhan akan pembelajaran organisasi.
2. Faktor Eksternal
- Perkembangan teknologi digital dan otomatisasi.
 - Persaingan global dan perubahan pasar.
 - Regulasi pemerintah dan kebijakan ekonomi baru.
 - Perubahan sosial, budaya, dan ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan.

Organisasi yang mampu membaca dan menyesuaikan diri terhadap kedua faktor ini akan memiliki daya saing yang lebih tinggi. Dalam praktiknya, perubahan organisasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga tipe utama:

1. Perubahan Rutin (*Routine Change*)

Yaitu perubahan yang bersifat terencana dan merupakan bagian dari siklus kerja normal organisasi. Misalnya, pembaruan SOP atau penyesuaian jadwal kerja tahunan.

2. Perubahan Peningkatan (*Incremental Change*)

Merupakan upaya peningkatan nilai atau kinerja dari sistem yang sudah ada, tanpa mengubah struktur secara besar-besaran. Contohnya, peningkatan kualitas layanan pelanggan melalui pelatihan staf.

3. Perubahan Inovatif (*Transformational Change*)

Perubahan mendasar yang mencakup restrukturisasi besar-besaran, adopsi teknologi baru, atau perubahan budaya organisasi. Jenis perubahan ini sering muncul sebagai respons terhadap disrupsi atau krisis besar.

1.1.1 Tujuan Perubahan

Tujuan utama perubahan organisasi adalah meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan. Lebih spesifik, tujuan perubahan meliputi:

- a. Menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal.

Organisasi harus tanggap terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kebijakan agar tidak tertinggal.

- b. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.
Melalui restrukturisasi, pembaruan teknologi, dan penyederhanaan prosedur kerja.
- c. Mengubah perilaku dan budaya kerja anggota organisasi.
Agar lebih adaptif, terbuka terhadap inovasi, dan memiliki semangat belajar yang berkelanjutan.
- d. Meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan.
Dengan memperbaiki sistem kerja, memperjelas peran, dan memperkuat kolaborasi antar bagian.
- e. Menjamin keberlangsungan hidup organisasi.
Perubahan menjadi sarana untuk memperkuat daya saing dan memastikan eksistensi jangka panjang di tengah ketidakpastian global.

1.1.2 Tujuan Perubahan Organisasi Menurut Para Ahli

- a. Tujuan utama perubahan adalah meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan dan meningkatkan kinerja (Robbins dan Coulter, 2012).
- b. Tujuan perubahan organisasi adalah mengubah perilaku, struktur, dan teknologi untuk menyesuaikan dengan kondisi eksternal serta kebutuhan internal organisasi (Ivancevich et al., 2008).
- c. Tujuan perubahan adalah meningkatkan efektivitas organisasi melalui modifikasi perilaku dan sistem kerja agar lebih adaptif terhadap tantangan lingkungan (Luthans, 2011).
- d. Tujuan perubahan adalah menciptakan sense of urgency dan arah baru organisasi agar dapat menghadapi persaingan dan berinovasi secara berkelanjutan (Kotter, 1996).

- e. Perubahan bertujuan untuk membangun organisasi yang sehat (*healthy organization*) dengan kinerja tinggi dan kepuasan kerja yang seimbang (Cummings dan Worley, 2015).
- f. Tujuan perubahan adalah meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi perkembangan zaman dan dinamika lingkungan bisnis (Winardi, 2005).
- g. Tujuan perubahan organisasi adalah membantu organisasi menjadi lebih terbuka terhadap pembelajaran, beradaptasi terhadap perubahan, serta memecahkan masalah secara kolaboratif (French dan Bell, 1999)
- h. Tujuan perubahan adalah mencapai keselarasan antara struktur organisasi, sistem manajemen, dan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja (Burke dan Litwin, 1992).

1.2 Tipe, Sasaran, dan Perkembangan Perubahan

1.2.1 Tipe Perubahan Organisasi (Types of Organizational Change)

Perubahan organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan sifat perencanaan dan kedalamannya, yang memengaruhi cara manajer perubahan dalam mengimplementasikan strategi:

- a. Berdasarkan Perencanaan:
 - 1) Perubahan yang Direncanakan (*Planned Change*): Perubahan yang diinisiasi secara sadar dan sengaja sebagai respons antisipatif atau reaktif terhadap tren dan perkembangan yang sudah diperkirakan (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017).
 - 2) Perubahan yang Muncul (*Emergent Change*): Perubahan yang terjadi secara spontan atau tidak terduga, sering kali sebagai reaksi terhadap krisis mendadak atau peristiwa tak terduga lainnya.

Perubahan ini memerlukan adaptasi dan improvisasi yang cepat (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017).

- b. Berdasarkan Kedalaman (Skala):
 - 1) Perubahan Inkremental (Dangkal) (*First-order Change*): Perubahan yang bersifat bertahap dan berskala kecil, bertujuan untuk melakukan penyesuaian halus (*fine-tuning*) tanpa mengubah asumsi dasar atau paradigma organisasi. Perubahan ini hanya berfokus pada perbaikan dalam kerangka kerja yang sudah ada (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017).
 - 2) Perubahan Transformasional (Mendalam) (*Second-order Change*): Perubahan yang bersifat radikal, mendobrak batasan, dan disruptif. Perubahan ini melibatkan transformasi model bisnis, pemikiran, dan asumsi dasar organisasi secara mendalam untuk mencapai pembaharuan radikal (*radical renewal*). Perubahan budaya biasanya termasuk dalam kategori ini (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017; Schabracq, 2007).
 - 3) Perubahan Orde Ketiga (*Third-order Change*): Merujuk pada kemampuan organisasi untuk melakukan pembongkaran asumsi dan adaptasi berkelanjutan secara teratur. Ini adalah kapasitas untuk belajar dan memperbarui diri secara terus-menerus (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017).

1.2.2 Sasaran Perubahan Organisasi (Goals of Organizational Change)

Sasaran perubahan organisasi adalah hasil akhir atau keadaan masa depan yang diinginkan. Sasaran ini memberikan arahan yang jelas dan membantu menyelaraskan upaya seluruh anggota organisasi (Schein, 2010; Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017):

- a. Penyelarasan Kompetensi Inti dan Misi: Sasaran utama adalah mendefinisikan dan memperkuat kompetensi inti organisasi serta memastikan bahwa tujuan keseluruhan tersebut selaras dengan regulasi dan norma etika yang berlaku (Schein, 2010).
- b. Mencapai Visi dan Keadaan Masa Depan yang Diinginkan: Sasaran perubahan mengarahkan kreativitas, keterampilan, dan upaya seluruh anggota organisasi untuk bergerak menuju keadaan masa depan (visi) yang diidealkan oleh kepemimpinan.
- c. Perubahan Budaya (Cultural Change): Karena perubahan tujuan (sasaran) adalah "jalan utama" (*royal road*) menuju perubahan budaya, penetapan sasaran baru adalah langkah kritis untuk mengubah asumsi, nilai, dan praktik yang berlaku di organisasi (Schein, 2010).
- d. Respons Adaptif terhadap Lingkungan: Sasaran perubahan sering kali ditetapkan untuk merespons tekanan eksternal seperti tuntutan pasar, munculnya teknologi baru, globalisasi, atau perubahan demografi (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017).

1.2.3 Perkembangan Proses Perubahan Organisasi (Process of Organizational Change)

Proses perubahan, terutama yang melibatkan transformasi budaya, seringkali memerlukan intervensi kepemimpinan yang terencana, seperti yang digambarkan dalam model tahapan perubahan klasik:

- a. Model Tiga Tahap Perubahan (Lewin/Schein): Menurut Edgar H. Schein, yang berakar dari konsep Kurt Lewin, perubahan yang berhasil pada individu dan kelompok memerlukan tiga tahap utama:
 - 1) Pencairan (*Unfreeze*): Tahap awal di mana organisasi menyadari adanya masalah atau krisis, dan asumsi dasar yang selama ini dipegang dinilai tidak lagi berfungsi (*dysfunctional*). Pemimpin harus

menciptakan motivasi untuk berubah dengan menunjukkan ketidaknyamanan atau ancaman saat ini, sehingga organisasi menjadi "cair" dan siap menerima ide baru (Schein, 2010).

- 2) Perubahan/Pembelajaran (*Change/Learning*): Organisasi mulai mengadopsi cara berpikir, bersikap, dan bertindak yang baru. Ini adalah tahap implementasi dan pembelajaran makna serta konsep baru.
- 3) Pembekuan Kembali (*Refreeze*): Tahap akhir di mana perilaku, sikap, dan asumsi baru telah diinternalisasi dan dilembagakan (*embedded*). Sistem, struktur, dan prosedur formal organisasi harus diselaraskan untuk memastikan perubahan dipertahankan dan menjadi bagian dari budaya baru (Schein, 2010).

b. Dukungan Sistem dan Struktur

Keberhasilan dalam proses perubahan sangat bergantung pada penciptaan kondisi yang mendukung perilaku baru: Konsistensi Sistem: Sistem, struktur, dan strategi organisasi harus konsisten dengan sasaran perubahan. Misalnya, jika tujuan perubahan adalah mendorong kerja tim, maka sistem penghargaan (*reward system*) harus diselaraskan untuk memberikan insentif berdasarkan kinerja tim, bukan hanya individu (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2017).

1.3 Etnis, Tipologi, Hambatan, dan Kegagalan Perubahan

1.3.1 Dimensi Etnis dan Budaya dalam Perubahan

Perubahan organisasi selalu berkelindan dengan budaya. Budaya bekerja pada tiga level (artefak yang tampak, nilai yang diusung, dan asumsi dasar yang tidak disadari) yang membentuk

cara anggota organisasi menafsirkan realitas dan merespons perubahan (Schein, 2010). Selain budaya organisasi, terdapat pengaruh budaya makro seperti etnis dan nasionalisme serta budaya mikro pada tingkat tim. Pemimpin perubahan perlu peka terhadap perbedaan lintas level ini agar dapat menilai asumsi mana yang mendukung dan mana yang menghambat arah baru organisasi (Schein, 2010). Pendekatan yang disarankan adalah pemetaan subkultur (berdasarkan fungsi, lokasi, atau hirarki) diikuti diskusi terfasilitasi untuk mengidentifikasi asumsi kunci yang perlu dipertahankan maupun diubah (Schein, 2010).

1.3.2 Tipologi Perubahan

Tipologi perubahan membantu menentukan strategi yang tepat. Dari sisi kedalaman, perubahan dapat bersifat inkremental (sebagai penyesuaian bertahap pada proses yang sama) atau transformasional yang menggeser paradigma dan identitas organisasi (Universitas Terbuka, t.t.). Dari sisi proses, literatur membedakan *planned change* yang mengikuti tahapan terstruktur (sering dirujuk sebagai *unfreezing–change–refreezing*) dan *emergent change* yang menekankan *sensemaking*, pembelajaran berkelanjutan, serta adaptasi kontekstual (Schein, 2010; Weick, 2000). Selain itu, peran manajer perubahan dapat dipahami melalui berbagai lensa (misalnya *director*, *navigator*, *caretaker*, *coach*, *interpreter*, dan *nurturer*) yang masing-masing menuntun pilihan intervensi berbeda (Palmer, Dunford, & Buchanan, 2016).

1.3.3 Hambatan Perubahan

Hambatan utama bersumber dari ketidakpastian dan ketegangan antara “kecemasan belajar” dan “kecemasan bertahan hidup”. Individu cenderung mempertahankan cara lama ketika tidak tersedia *psychological safety* untuk mencoba perilaku baru (Schein, 2010). Pada tingkat organisasi, perubahan kerap tersendat karena sasaran yang kabur, kepemimpinan sponsor yang lemah, insentif yang tidak selaras, serta fragmentasi subkultur yang memicu miskomunikasi antar unit (Schein, 2010; Universitas Terbuka, t.t.). Mengabaikan aspek manusia (emosi, nilai, dan

partisipasi) sering kali membuat inisiatif yang secara teknis rasional tidak memperoleh komitmen operasional (Universitas Terbuka, t.t.).

1.3.4 Penyebab Umum Kegagalan

Kegagalan perubahan umumnya terjadi ketika terdapat ketidakselarasan antara konteks, isi, proses, dan pelaku perubahan. Diagnosis budaya yang dangkal (misalnya hanya membaca “nilai yang diucapkan” tanpa menggali asumsi dasar) dapat menghasilkan keputusan yang menyesatkan (Schein, 2010). Ekspektasi untuk “mengganti budaya secara total” juga tidak realistis; yang lazim dibutuhkan adalah perubahan pada satu atau dua asumsi kunci yang menghambat, disertai penguatan praktik baru melalui sistem, simbol, dan kebiasaan (Schein, 2010). Di lingkungan yang dinamis, pendekatan yang terlalu terprogram cenderung gagal bila tidak mengaktifkan sensemaking dan interaksi yang saling menghargai sebagai dasar koordinasi (Weick, 2000). Keberhasilan perubahan menuntut kepekaan lintas etnis dan subkultur, pemilihan tipologi yang sesuai konteks, pengelolaan kecemasan belajar melalui psychological safety, serta penanaman perilaku baru ke dalam sistem dan kebiasaan. Fokus yang tepat adalah mengubah asumsi kunci yang menghambat sembari memelihara unsur budaya yang masih fungsional (Schein, 2010).

1.4 Studi Kasus

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI merupakan salah satu lembaga perbankan milik negara yang memiliki peran penting dalam sistem keuangan nasional sejak berdirinya pada tahun 1946. Seiring dengan perkembangan era digital dan meningkatnya penetrasi teknologi finansial (fintech), BNI menghadapi tantangan besar untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Munculnya berbagai platform keuangan digital dengan layanan cepat, efisien, dan berbasis teknologi menuntut BNI untuk melakukan

transformasi organisasi secara menyeluruh. Perubahan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknologi, tetapi juga mencakup restrukturisasi proses bisnis, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta pembentukan budaya kerja yang inovatif dan responsif terhadap perkembangan zaman. Dorongan perubahan pada BNI muncul dari dua sisi, yaitu faktor eksternal dan internal. Dari sisi eksternal, transformasi dipicu oleh kemajuan teknologi digital di sektor keuangan, perubahan perilaku nasabah yang semakin mengutamakan kemudahan layanan digital, serta regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mendorong digitalisasi perbankan nasional. Sementara itu, faktor internal meliputi kebutuhan organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat layanan, dan memperkuat daya saing di tengah tekanan industri yang semakin kompetitif. Di bawah visi baru “BNI Go Digital”, perusahaan berkomitmen menjadi bank global berstandar digital yang mampu memberikan layanan inovatif berbasis teknologi. Oleh karena itu, perubahan yang dilakukan BNI bersifat transformasional dan terencana (*planned change*), karena mencakup pergeseran paradigma, sistem, dan perilaku kerja di seluruh lini organisasi.

Proses perubahan yang dijalankan BNI dapat dijelaskan melalui model tiga tahap perubahan Kurt Lewin dan Edgar H. Schein, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Pada tahap *unfreezing* (pencairan), BNI menumbuhkan kesadaran kolektif di kalangan karyawan tentang pentingnya digitalisasi dan perlunya meninggalkan cara kerja lama yang kurang efisien. Manajemen mengomunikasikan urgensi perubahan melalui berbagai pelatihan dan sosialisasi internal yang menanamkan pola pikir digital (*digital mindset*). Tahap berikutnya, *changing* (perubahan), diwujudkan melalui penerapan berbagai inovasi digital seperti peluncuran BNI Mobile Banking, integrasi sistem API BNI untuk kolaborasi dengan fintech, serta pengembangan layanan berbasis digital seperti BNI DigiGriya. Selain itu, BNI membentuk Digital Center of Excellence (DCoE) yang berfokus pada pengembangan teknologi berbasis data

besar (*big data*), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan keamanan siber (*cybersecurity*). Pada tahap ini, budaya kerja juga diarahkan menjadi lebih kolaboratif, adaptif, dan inovatif agar mendukung transformasi secara berkelanjutan.

Salah satu inovasi strategis yang menandai babak baru transformasi BNI adalah peluncuran Wondr BNI, yaitu platform ekosistem digital terintegrasi yang menghubungkan layanan keuangan dan non-keuangan dalam satu sistem. Melalui Wondr BNI, perusahaan tidak hanya menyediakan layanan perbankan konvensional, tetapi juga memperluas perannya sebagai penyedia “bank-as-a-service”, di mana layanan perbankan dapat diintegrasikan langsung ke platform mitra bisnis melalui teknologi API. Platform ini dirancang untuk memperkuat kolaborasi antara BNI, pelaku UMKM, korporasi, startup, dan komunitas digital, sekaligus menciptakan pengalaman pengguna yang lebih personal, efisien, dan berbasis data. Kehadiran Wondr BNI menjadi simbol nyata bahwa transformasi digital di BNI tidak bersifat kosmetik, melainkan merupakan perubahan mendasar yang menempatkan teknologi sebagai inti dari strategi bisnis dan inovasi berkelanjutan.

Tahap terakhir, refreezing (pembekuan kembali), dilakukan dengan memperkuat perilaku dan nilai-nilai baru agar menjadi bagian dari budaya organisasi. BNI menyesuaikan sistem penghargaan dan evaluasi kinerja untuk mendorong inovasi, menyediakan pelatihan digital secara berkelanjutan, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran sepanjang hayat (*learning organization*). Sistem teknologi informasi juga diperkuat untuk memastikan keamanan data dan keberlanjutan layanan digital bagi seluruh nasabah. Dalam pelaksanaannya, BNI menghadapi sejumlah hambatan seperti resistensi karyawan senior terhadap teknologi baru, kesenjangan kemampuan digital antar pegawai, serta kekhawatiran terhadap perubahan peran akibat otomasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, manajemen menerapkan pendekatan yang berfokus pada

pembangunan rasa aman psikologis (psychological safety) dengan memberikan dukungan pelatihan, mentoring, dan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen tanpa takut melakukan kesalahan. Pendekatan ini membantu menciptakan budaya kerja yang lebih terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi. Transformasi digital yang dilakukan BNI memberikan hasil yang signifikan. Transaksi digital melalui BNI Mobile Banking mengalami peningkatan pesat dan kini menjadi kanal utama dalam layanan perbankan BNI. Proses operasional menjadi lebih efisien, biaya transaksi berkurang, dan tingkat kepuasan nasabah meningkat.

Selain itu, BNI berhasil memperluas jangkauan layanan ke segmen masyarakat muda yang melek teknologi, serta memperoleh berbagai penghargaan sebagai salah satu bank dengan inovasi digital terbaik di Indonesia. Secara keseluruhan, perubahan organisasi yang dilakukan BNI mencerminkan proses transformasi yang direncanakan secara strategis dan dilaksanakan secara sistematis. Kesuksesan BNI dalam menghadapi era digital menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan budaya, struktur, dan perilaku kerja agar sejalan dengan visi baru. Melalui kepemimpinan yang visioner, strategi digital yang terarah, dan dukungan sumber daya manusia yang adaptif, BNI berhasil menegaskan posisinya sebagai salah satu pelopor transformasi digital di sektor perbankan nasional.



BAB 2

SEJUMLAH ALASAN MENUNTUT KITA TERUS BERUBAH

2.1 Perubahan adalah Pertanda Kehidupan

Perubahan merupakan karakteristik utama dari kehidupan itu sendiri. Dalam konteks individu, organisasi, maupun masyarakat, perubahan menjadi indikator bahwa suatu sistem masih hidup, berkembang, dan beradaptasi terhadap lingkungannya. Tidak ada kehidupan tanpa perubahan; stagnasi justru merupakan tanda bahwa suatu entitas telah kehilangan daya tumbuh dan kemampuan menyesuaikan diri. Dalam pandangan manajerial modern, perubahan menjadi bagian integral dari siklus keberlanjutan (*sustainability cycle*) dimana setiap organisasi dituntut untuk terus memperbarui strategi, struktur, serta sumber daya manusianya agar tetap relevan dengan dinamika zaman. Menurut Gary Dessler (2017), perubahan dalam organisasi menggambarkan proses pembelajaran berkelanjutan yang

melibatkan manusia sebagai pusat dari setiap transformasi. Ia menekankan bahwa kehidupan organisasi yang sehat selalu ditandai oleh upaya untuk memperbaiki, menyesuaikan, dan mengoptimalkan diri terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti teknologi, sosial, maupun ekonomi. Dalam konteks ini, perubahan bukanlah gangguan, melainkan sinyal bahwa organisasi sedang beradaptasi untuk bertahan dan tumbuh.

Sementara itu, Dave Ulrich (1997) melalui konsep *Human Resource Champion* menyatakan bahwa sumber daya manusia berperan sebagai penggerak kehidupan organisasi. Tanpa adanya dinamika perubahan di dalam SDM baik dalam kompetensi, perilaku, maupun cara berpikir organisasi akan kehilangan vitalitasnya. SDM yang mampu menerima perubahan berarti telah memiliki kesadaran hidup organisasi yang progresif. Dengan demikian, perubahan menjadi refleksi dari keberlangsungan hidup dan tanda bahwa organisasi tidak terjebak dalam zona nyaman yang stagnan. Pandangan serupa diungkapkan oleh Werther dan Davis (1996), yang menjelaskan bahwa perubahan merupakan manifestasi dari pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Mereka berpendapat bahwa hanya organisasi yang mampu berubah yang dapat disebut sebagai organisasi hidup. Organisasi yang menolak perubahan pada dasarnya sedang menuju kemunduran, karena dunia bisnis modern menuntut adaptasi terus-menerus terhadap teknologi, preferensi pelanggan, dan persaingan global. Dengan kata lain, perubahan adalah nafas kehidupan organisasi yang harus dijaga ritmenya agar tetap sinkron dengan lingkungan eksternal. Selain itu, Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa perilaku individu dalam menghadapi perubahan menjadi cerminan kesehatan psikologis organisasi. Ketika karyawan menunjukkan keterbukaan terhadap ide baru, kemauan untuk belajar, dan kesiapan menghadapi tantangan, hal itu menandakan bahwa organisasi masih memiliki energi kehidupan yang tinggi. Sebaliknya, resistensi dan ketakutan

berlebihan terhadap perubahan sering kali menjadi gejala awal penurunan vitalitas organisasi. Oleh karena itu, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan mencerminkan kemampuan hidup, baik pada tingkat individu maupun kolektif.

Secara konseptual, dapat disimpulkan bahwa perubahan merupakan tanda bahwa individu maupun organisasi sedang bergerak menuju kondisi yang lebih baik. Ia menunjukkan adanya energi pembaruan, semangat belajar, dan kesiapan untuk menghadapi masa depan. Dalam konteks pengelolaan SDM, perubahan menjadi simbol bahwa manusia masih memiliki potensi untuk tumbuh dan berkontribusi bagi kemajuan organisasi.

2.1.1 Studi Kasus: Transformasi Organisasi di PT Pertamina (Persero)

Salah satu contoh nyata bahwa perubahan merupakan pertanda kehidupan dapat dilihat dari transformasi organisasi PT Pertamina (Persero). Sebagai BUMN energi terbesar di Indonesia, Pertamina telah mengalami berbagai gelombang perubahan struktural, kultural, dan digital untuk menjaga keberlanjutan bisnisnya di tengah dinamika industri energi global. Pada awal dekade 2010-an, industri energi dunia mulai mengalami pergeseran menuju sumber energi terbarukan dan efisiensi operasional. Ketergantungan terhadap minyak bumi semakin berkurang, sementara tekanan terhadap emisi karbon semakin meningkat. Situasi ini menuntut Pertamina untuk mengubah model bisnisnya yang sebelumnya berfokus pada eksplorasi dan distribusi minyak, menjadi perusahaan energi yang lebih terdiversifikasi dan berorientasi pada keberlanjutan (*sustainable energy company*).

Untuk menjawab tantangan tersebut, Pertamina meluncurkan program transformasi besar pada tahun 2020 yang dikenal dengan *Pertamina One*, yang mencakup restrukturisasi menjadi *subholding* berdasarkan lini bisnis: *upstream, refining & petrochemical, commercial & trading, gas, power & new renewable energy*, serta

shipping. Restrukturisasi ini tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat daya saing dan responsivitas perusahaan terhadap dinamika pasar energi global. Di sisi sumber daya manusia, Direktorat *Human Capital* Pertamina memperkenalkan konsep *Agile Organization* dan *Digital Mindset*, yang menekankan pentingnya fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi. Program pelatihan digital leadership dan transformasi budaya “AKHLAK” (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) diluncurkan untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki semangat perubahan yang selaras dengan visi perusahaan.

Transformasi ini membawa dampak signifikan terhadap kehidupan organisasi. Karyawan menjadi lebih terbuka terhadap inovasi digital, proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, dan budaya kerja kolaboratif semakin kuat. Berdasarkan *Pertamina Annual Report* (2023), produktivitas dan kepuasan karyawan meningkat seiring dengan penerapan budaya adaptif dan digitalisasi proses bisnis. Perubahan yang dijalankan Pertamina menunjukkan bahwa organisasi yang “hidup” adalah organisasi yang berani berevolusi. Keberanian melakukan transformasi di tengah tekanan global membuktikan bahwa perubahan merupakan tanda vitalitas dan kesiapan menghadapi masa depan. Pertamina tidak hanya bertahan dari tekanan industri, tetapi juga membuktikan kemampuannya untuk tumbuh menjadi perusahaan energi yang berorientasi keberlanjutan dan inovasi.

Kasus Pertamina memperlihatkan bahwa perubahan adalah bukti nyata bahwa suatu organisasi masih memiliki energi kehidupan. Dengan SDM yang adaptif, sistem yang fleksibel, serta budaya belajar yang kuat, organisasi dapat terus berkembang menghadapi berbagai tantangan. Sejalan dengan teori Ulrich (1997) dan Dessler (2017), kehidupan organisasi yang sejati bukan diukur dari seberapa lama ia berdiri, melainkan dari sejauh mana ia mampu berubah, beradaptasi, dan memperbarui diri secara berkelanjutan.

2.2 Perubahan Memberikan Harapan

Perubahan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan individu maupun organisasi. Dalam konteks pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), perubahan tidak semata-mata dipahami sebagai ancaman terhadap stabilitas, tetapi justru sebagai proses dinamis yang membuka peluang baru untuk berkembang dan berinovasi. Melalui perubahan, individu dan organisasi memperoleh kesempatan untuk memperbaiki diri, memperkuat kapasitas, serta beradaptasi dengan tuntutan zaman yang semakin kompleks. Menurut teori Robbins dan Judge (2019), perubahan organisasi adalah suatu proses adaptasi yang bertujuan untuk menyesuaikan struktur, strategi, maupun perilaku individu terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal. Mereka menjelaskan bahwa setiap perubahan yang terencana dapat menjadi sumber energi baru bagi organisasi untuk mencapai efisiensi, produktivitas, dan inovasi yang lebih tinggi. Ketika SDM dapat memahami arah dan tujuan perubahan, maka perubahan tersebut akan memunculkan rasa optimisme, semangat baru, dan harapan untuk masa depan yang lebih baik.

Sementara itu, Gary Dessler (2017) dalam bukunya *Human Resource Management* menegaskan bahwa perubahan dalam manajemen SDM memiliki potensi besar untuk meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan memperluas kompetensi mereka. Menurutnya, perubahan bukan hanya tentang mengubah sistem kerja atau struktur organisasi, tetapi tentang menciptakan lingkungan pembelajaran berkelanjutan di mana SDM terus diberi kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian, perubahan menjadi sarana bagi karyawan untuk meningkatkan potensi diri, membangun karir yang lebih bermakna, dan menemukan harapan baru di tempat kerja. Pandangan serupa disampaikan oleh Ulrich (1997) melalui konsep *Human Resource Champion*. Ia menekankan bahwa peran utama

SDM modern adalah menjadi *agent of change* yang mampu mengarahkan transformasi organisasi ke arah yang lebih adaptif dan inovatif. Menurut Ulrich, SDM yang tangguh dan terbuka terhadap perubahan akan mampu menumbuhkan budaya organisasi yang positif, memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*), serta meningkatkan kepercayaan diri bahwa setiap perubahan membawa peluang untuk kemajuan. Dengan kata lain, perubahan adalah ruang bagi SDM untuk tumbuh menjadi pribadi yang lebih mandiri, kreatif, dan bernilai.

Selain itu, Werther dan Davis (1996) dalam *Human Resources and Personnel Management* menjelaskan bahwa perubahan merupakan inti dari pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, perubahan dilihat sebagai siklus pembelajaran dimana setiap individu dan organisasi belajar dari pengalaman, memperbaiki kelemahan, dan mengoptimalkan potensi. Dengan demikian, perubahan bukanlah akhir dari stabilitas, melainkan awal dari proses penciptaan harapan dan masa depan yang lebih baik.

2.2.1 Kasus Transformasi Digital di PT Telkom Indonesia

Transformasi digital di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu contoh nyata bagaimana perubahan dapat menjadi sumber harapan dan kekuatan baru bagi SDM maupun organisasi. Telkom, sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, menyadari bahwa kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah secara fundamental cara masyarakat bekerja, belajar, berinteraksi, dan mengonsumsi layanan digital.

a. Latar Belakang Perubahan

Pada awal tahun 2010-an, industri telekomunikasi global menghadapi pergeseran besar. Layanan suara dan SMS yang selama ini menjadi sumber pendapatan utama operator mulai menurun drastis karena munculnya berbagai aplikasi berbasis internet seperti WhatsApp, Telegram, dan layanan *over-the-top* (OTT) lainnya.

Perubahan ini menuntut Telkom untuk segera melakukan reposisi strategis agar tidak tertinggal di tengah disrupsi digital. Oleh karena itu, sejak tahun 2015, Telkom meluncurkan program besar bertajuk “*Digital Transformation Journey*” dengan visi menjadi *Digital Telecommunication Company*. Fokus utamanya adalah mengubah model bisnis dari penyedia layanan telekomunikasi konvensional menjadi penyedia *digital platform* dan *digital service* yang berorientasi pada teknologi informasi, big data, dan solusi berbasis *digital* ekosistem.

- b. Tantangan Awal: Ketakutan dan Resistensi
Transformasi besar ini tidak lepas dari tantangan, khususnya dalam aspek sumber daya manusia. Banyak karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dengan pola lama merasa khawatir dan tidak percaya diri menghadapi sistem kerja baru berbasis teknologi digital. Ketakutan akan kehilangan pekerjaan, kesulitan menguasai kompetensi digital, serta perubahan struktur organisasi menyebabkan resistensi di berbagai lini. Situasi ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2019), bahwa setiap perubahan besar dalam organisasi akan menimbulkan reaksi emosional berupa penolakan, kecemasan, dan ketidakpastian. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada strategi bisnis, tetapi juga kemampuan organisasi mengelola sisi manusia dari perubahan tersebut.
- c. Strategi Manajemen SDM dalam Menghadapi Perubahan
Untuk menjawab tantangan tersebut, Telkom Indonesia melalui Direktorat *Human Capital* mengadopsi pendekatan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan budaya organisasi baru. Beberapa langkah strategis dilakukan, antara lain:

- 1) Program *Digital Talent Academy*
Telkom mendirikan *Digital Talent Academy* yang bertujuan meningkatkan kompetensi digital karyawan di berbagai bidang seperti *data analytics*, *digital marketing*, *artificial intelligence*, *cloud computing*, dan *cyber security*. Melalui pelatihan ini, karyawan tidak hanya diajarkan keterampilan teknis, tetapi juga *mindset digital* yang adaptif dan inovatif.
- 2) *Innovation Camp* dan Hackathon
Untuk menumbuhkan semangat kreatif dan kolaboratif, Telkom menyelenggarakan kegiatan *Innovation Camp* dan *Hackathon* secara rutin. Program ini mendorong karyawan untuk bekerja lintas divisi dalam mengembangkan ide-ide baru berbasis teknologi digital yang dapat diimplementasikan menjadi produk atau layanan nyata.
- 3) *Future Leaders Program* (FLP)
Sebagai upaya regenerasi kepemimpinan, Telkom meluncurkan *Future Leaders Program* yang dirancang untuk membentuk calon pemimpin muda dengan kompetensi digital, kemampuan berpikir strategis, dan kepekaan terhadap perubahan global. Melalui program ini, muncul harapan baru bagi generasi muda di Telkom untuk memimpin transformasi di masa depan.
- 4) Perubahan Budaya Organisasi
Transformasi digital tidak hanya soal teknologi, tetapi juga perubahan pola pikir. Telkom memperkenalkan budaya kerja baru yang dikenal dengan nilai-nilai “*Solid, Speed, Smart*”, yang menekankan pentingnya kolaborasi tim, kecepatan beradaptasi, dan kecerdasan dalam mengambil keputusan berbasis data.

d. Hasil dan Dampak terhadap SDM

Transformasi digital Telkom membawa dampak positif yang nyata bagi karyawan maupun organisasi. Berdasarkan *Annual Report* Telkom (2022), lebih dari 80% karyawan telah mengikuti pelatihan digital, dan mayoritas menyatakan merasa lebih percaya diri menghadapi perubahan teknologi. Selain peningkatan kompetensi, muncul pula rasa optimisme dan harapan baru di kalangan karyawan. Mereka mulai melihat digitalisasi sebagai kesempatan untuk memperluas karier dan berkontribusi dalam inovasi nasional. Budaya kerja yang sebelumnya birokratis mulai bergeser menjadi lebih kolaboratif dan terbuka terhadap ide-ide baru. Dari sisi organisasi, Telkom berhasil memperluas bisnis digital melalui unit seperti *Telkomsel Digital Ecosystem*, *IndiHome*, dan *NeutraDC (Telkom Data Center)*. Bisnis digital Telkom kini menjadi pilar utama pertumbuhan perusahaan, dengan kontribusi lebih dari 40% terhadap pendapatan total. Perubahan ini menggambarkan apa yang dijelaskan oleh Ulrich (1997), bahwa SDM yang berperan sebagai *agent of change* mampu mendorong organisasi melewati masa transisi menuju kondisi yang lebih unggul. Dengan pelibatan aktif, komunikasi yang terbuka, dan dukungan manajerial yang kuat, Telkom berhasil menumbuhkan budaya optimis di tengah perubahan besar.

e. Makna dan Implikasi

Transformasi digital Telkom menunjukkan bahwa perubahan dapat menjadi sumber harapan baru ketika organisasi menempatkan manusia di pusat strategi perubahan (*people-centered change*). Dengan memberikan pelatihan, ruang inovasi, dan dukungan psikologis, Telkom tidak hanya menciptakan organisasi

digital yang tangguh, tetapi juga membangun SDM yang percaya diri, kompeten, dan siap menghadapi masa depan. Seperti dikemukakan Dessler (2017), kunci keberhasilan perubahan terletak pada kemampuan organisasi menciptakan lingkungan pembelajaran berkelanjutan. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai, mereka tidak hanya mampu menyesuaikan diri, tetapi juga tumbuh menjadi penggerak utama kemajuan organisasi. Kasus Telkom Indonesia menjadi bukti konkret bahwa perubahan bukanlah akhir dari stabilitas, melainkan awal dari perjalanan baru yang penuh harapan, inovasi, dan pertumbuhan.

2.3 Apakah Perubahan Selalu Membawa Pembaruan

Perubahan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Ia hadir dalam berbagai bentuk: perkembangan teknologi, pergantian pemimpin, perubahan kebijakan, hingga pergeseran nilai-nilai sosial. Dalam setiap masa, manusia dihadapkan pada situasi yang menuntut kemampuan untuk menyesuaikan diri. Namun, pertanyaan yang sering muncul adalah: apakah setiap perubahan otomatis membawa pembaruan? Apakah sesuatu yang baru selalu berarti lebih baik? Tidak dapat dipungkiri, sebagian besar perubahan memang lahir dari keinginan untuk memperbaiki keadaan. Ketika suatu sistem dianggap tidak lagi relevan, ketika sebuah kebiasaan dinilai sudah tidak efektif, maka muncullah dorongan untuk melakukan perubahan. Contohnya, kemajuan teknologi informasi yang kini mengubah cara manusia bekerja, belajar, dan berinteraksi. Dahulu, komunikasi jarak jauh membutuhkan waktu lama, tetapi kini hanya dalam hitungan detik pesan dapat sampai ke seluruh penjuru dunia.

Dalam konteks ini, perubahan jelas menghadirkan pembaruan: efisiensi meningkat, batas-batas geografis seolah menghilang, dan peluang baru terbuka lebar.

Namun demikian, tidak semua perubahan berakhir dengan hasil yang lebih baik. Ada kalanya perubahan justru membawa kebingungan, ketidakpastian, bahkan kemunduran. Hal ini terjadi ketika perubahan dilakukan tanpa arah yang jelas atau tanpa mempertimbangkan dampak yang mungkin timbul. Misalnya, dalam dunia pendidikan, penerapan kurikulum baru seringkali dilakukan dengan tergesa-gesa, tanpa kesiapan sumber daya manusia yang memadai. Akibatnya, bukan pembaruan yang dirasakan, melainkan kebingungan di kalangan guru dan peserta didik. Dalam kasus seperti ini, perubahan justru kehilangan makna sejatinya. Pembaruan sejati tidak hanya berbicara tentang hal yang “baru” dalam bentuk fisik atau sistem, tetapi juga menyentuh nilai, semangat, dan cara berpikir. Sebuah masyarakat bisa saja berubah dari segi tampilan luar gedung-gedung tinggi, alat transportasi canggih, gaya hidup modern tetapi tanpa adanya perubahan dalam pola pikir dan kesadaran moral, maka pembaruan sejati belumlah terjadi. Inilah yang sering menjadi tantangan besar dalam menghadapi arus perubahan yang begitu cepat: bagaimana memastikan bahwa setiap langkah perubahan tetap berpijak pada nilai-nilai kemanusiaan dan kearifan.

Selain itu, perubahan yang membawa pembaruan biasanya lahir dari proses refleksi yang mendalam. Tidak semua hal lama harus ditinggalkan, karena sebagian darinya justru menyimpan nilai yang penting untuk dipertahankan. Dalam budaya lokal misalnya, nilai gotong royong, kesederhanaan, dan rasa saling menghormati merupakan warisan yang tetap relevan, bahkan di tengah modernisasi yang pesat. Pembaruan yang sejati adalah ketika nilai-nilai tradisional tersebut dapat disinergikan dengan perkembangan zaman, bukan ketika ia dilupakan begitu saja atas nama kemajuan. Oleh karena itu, dalam menilai suatu perubahan,

kita perlu bersikap kritis dan bijaksana. Tidak semua yang baru pasti baik, dan tidak semua yang lama pasti usang. Yang lebih penting adalah bagaimana perubahan itu memberi manfaat nyata, memperkuat identitas, serta menumbuhkan kualitas kehidupan manusia. Pembaruan tidak selalu berarti meninggalkan masa lalu, melainkan memaknainya kembali dengan cara yang lebih relevan untuk masa kini dan masa depan. Pada akhirnya, perubahan hanyalah sebuah jalan, sedangkan pembaruan adalah tujuan. Perubahan bisa terjadi kapan saja dan di mana saja, bahkan tanpa disengaja. Tetapi pembaruan menuntut kesadaran, usaha, dan arah yang jelas. Ia lahir dari tekad untuk memperbaiki diri dan lingkungan dengan cara yang bermakna. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak setiap perubahan membawa pembaruan, namun setiap pembaruan pasti berangkat dari suatu bentuk perubahan yang dijalani dengan kesadaran dan tanggung jawab.

2.4 Organisasi Adaptif Mengalahkan yang Terkuat

Organisasi saat ini hidup dalam lingkungan yang sangat dinamis, penuh tantangan dan ketidakpastian. Beberapa alasan utama mengapa organisasi harus terus melakukan perubahan antara lain:

1. Dinamika lingkungan eksternal

Perubahan teknologi, globalisasi, regulasi, ekonomi makro, dan perilaku pelanggan menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian agar tetap relevan. Contoh: Digitalisasi memaksa organisasi bertransformasi dari model tradisional ke model online.

2. Tekanan kompetitif

Persaingan yang semakin ketat membuat keunggulan kompetitif bersifat sementara. Organisasi harus terus berinovasi supaya tidak tertinggal.

3. Perubahan teknologi dan digitalisasi

Teknologi baru (misalnya AI, automasi, cloud) mengubah cara kerja, struktur, hubungan pelanggan, dan model bisnis. Organisasi yang tidak melakukan perubahan akan sulit bertahan.

4. Tuntutan pelanggan dan *stakeholder*

Ekspektasi pelanggan dan pemangku kepentingan meningkat (lebih cepat, lebih transparan, lebih berkelanjutan). Organisasi dituntut responsif.

5. Perubahan sosial-budaya dan nilai

Nilai masyarakat (misalnya keberlanjutan, inklusi, tanggung jawab sosial) berubah dan organisasi harus menyesuaikan budaya dan praktiknya.

6. Kebutuhan pengembangan internal

Tidak hanya adaptasi ke luar, tetapi juga pengembangan internal seperti kompetensi, struktur, proses, budaya organisasi agar tetap efektif dan efisien.

Dengan demikian, perubahan bukanlah pilihan, melainkan keharusan. Tanpa perubahan, organisasi bisa mengalami stagnasi, penurunan kinerja, bahkan “mati” secara organisasi.

2.4.1 Perspektif “Bukan yang Terkuat yang Menang, Tetapi yang Adaptif”

Ungkapan ini mengacu pada prinsip evolusi yang sering dikaitkan dengan Charles Darwin, yang mengatakan bahwa bukan spesies terkuat yang bertahan, ataupun yang paling cerdas, melainkan yang paling mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya. Dalam konteks organisasi, hal ini berarti:

a. Adaptabilitas sebagai kunci keberlangsungan

Organisasi yang memiliki fleksibilitas, kemampuan belajar cepat, responsif terhadap perubahan akan lebih mampu bertahan dan tumbuh dibandingkan yang hanya mengandalkan kekuatan sumber daya besar atau posisi dominan.

b. Fleksibilitas dan responsive

Struktur organisasi yang terlalu kaku, birokratis atau

bergantung pada satu aset keunggulan tunggal dapat menjadi penghambat ketika lingkungan berubah. Sebaliknya, organisasi yang mendesain diri agar mudah melakukan perubahan akan lebih adaptif.

- c. Pemimpin dan budaya sebagai agen adaptasi
Pemimpin yang mendorong budaya pembelajaran, inovasi, dan keterbukaan terhadap perubahan memainkan peran penting. Budaya organisasi yang mendukung kesediaan berubah (*change readiness*) mendukung adaptabilitas.

Contoh nyata: Organisasi seperti Netflix yang beralih dari bisnis sewa DVD ke streaming berhasil karena adaptasi model bisnisnya. Sebaliknya, organisasi yang mengandalkan keunggulan lama dan merasa “kuat” bisa tertinggal.

2.4.2 Implikasi bagi individu dan organisasi

Adaptabilitas bukan hanya strategi organisasi, tetapi aspek individu kemampuan karyawan untuk “*readiness for change*”, fleksibilitas kognitif (*cognitive flexibility*), dan pembelajaran berkelanjutan. Hal ini terlihat dalam penelitian yang menunjukkan bahwa karyawan dengan fleksibilitas kognitif tinggi memiliki resistensi perubahan yang lebih rendah.

2.4.3 Integrasi ke dalam Teori Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Dalam kerangka mata kuliah *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, konsep adaptabilitas dapat diintegrasikan dengan berbagai teori dan model:

- a. Model perubahan klasik seperti Kurt Lewin (*Unfreeze-Change-Refreeze*) dan model lainnya, tetapi dengan penekanan bahwa “*Refreeze*” harus fleksibel agar tidak menghambat adaptasi. Misalnya penelitian menunjukkan model Lewin masih relevan namun perlu adaptasi agar mampu mengakomodasi perubahan cepat.

- b. Konsep “*learning organization*” (organisasi pembelajar) yang terus menerus belajar dan beradaptasi. Contoh penelitian “*Dynamics in Organization: Comparison Study of Learning Organization with Adaptive Organizations*”.Teori organisasi adaptif: Misalnya artikel *Adaptive Organizations* oleh Dessein & Santos (2006) yang membahas bagaimana organisasi secara teoritis memilih tingkat adaptasi yang optimal ketika lingkungan berubah.
- c. Konsep *readiness for change* (kesediaan organisasi/individu untuk berubah) sangat penting dalam adaptasi seperti penelitian oleh Syarif, Raharjo, Ruhana & Nurtjahjono (2024) yang menunjukkan pengaruh budaya, pembelajaran organisasi dan kepemimpinan terhadap kesiapan berubah.

2.4.4 Faktor-faktor yang Mendukung Organisasi Menjadi Adaptif

Beberapa faktor kunci yang mendorong organisasi dan individu di dalamnya menjadi lebih adaptif antara lain:

- a. Kepemimpinan adaptif
Pemimpin yang mampu memimpin melalui ketidakpastian, mendorong partisipasi karyawan dan membuka ruang inovasi. (Misalnya penelitian tentang adaptif *leadership* dan *agility*).
- b. Budaya organisasi yang fleksibel dan mendukung perubahan
Budaya yang menekankan pembelajaran, eksperimen, toleransi terhadap kegagalan, dan kolaborasi terbuka sangat mendukung adaptasi. Contoh: penelitian “Budaya Organisasi Adaptif: Strategi Meningkatkan Kinerja Organisasi di Masa Sulit”.
- c. Kemampuan organisasi untuk belajar dan mentransfer pengetahuan
Organisasi pembelajar (*learning organisation*) memungkinkan individu dan tim untuk memperoleh,

berbagi dan menggunakan pengetahuan baru secara cepat.

- d. **Fleksibilitas struktural dan proses**
Struktur organisasi yang tidak terlalu birokratis, proses yang adaptive, serta teknologi komunikasi dan informasi yang memadai mendorong adaptasi. Misalnya dalam teori Dessein & Santos bahwa komunikasi yang baik dan pengurangan spesialisasi mendorong adaptasi.
- e. *Readiness for change* dan fleksibilitas kognitif individu
Faktor individu seperti kemampuan kognitif yang fleksibel, kesiapan berubah, dan mindset pembelajar mempengaruhi seberapa baik mereka bisa mendukung perubahan organisasi.

2.4.5 Implikasi untuk Pengembangan Organisasi

Berdasarkan kajian di atas, beberapa implikasi penting bagi pengembangan organisasi adalah:

- a. Organisasi harus mengembangkan kerangka perubahan yang berkelanjutan, bukan hanya episodik.
- b. Fokus bukan hanya pada “menjadi kuat” dalam arti aset besar atau dominasi pasar, tetapi pada kemampuan adaptif mengubah strategi, struktur, budaya saat diperlukan.
- c. Proses perubahan harus melibatkan karyawan dan menciptakan kesiapan berubah (*readiness*) agar resistensi berkurang dan adaptasi lancar.
- d. Pengukuran keberhasilan tidak hanya pada ukuran tradisional (misalnya profit, *market share*) tetapi juga pada kecepatan adaptasi, fleksibilitas proses, dan pembelajaran organisasi.
- e. Program pengembangan kapabilitas individu (pelatihan, *mindset growth*, keterampilan kognitif fleksibel) harus menjadi bagian dari strategi perubahan organisasi.



BAB 3

RESISTENSI PERUBAHAN

3.1 *Paradox of Change*

Konsep paradox of change berangkat dari pemahaman bahwa perubahan organisasi bukanlah proses linear yang sederhana, melainkan penuh dengan kontradiksi yang harus dikelola secara simultan. Perubahan menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dengan dinamika eksternal, namun pada saat yang sama organisasi juga perlu menjaga stabilitas internal agar identitas, nilai, dan konsistensi layanan tetap terjaga. Kondisi inilah yang disebut paradoks, yaitu ketika dua hal yang tampak berlawanan justru harus dikelola secara bersamaan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Virili dan Ghiringhelli (2021), paradox of change merupakan situasi ketika organisasi menghadapi ketegangan antara kebutuhan untuk mempertahankan kontinuitas dan kebutuhan untuk melakukan inovasi. Mereka menekankan bahwa

paradoks ini bukanlah hambatan, melainkan realitas yang harus diterima dalam manajemen modern. Dengan kata lain, perubahan yang berkelanjutan justru dapat memperkuat stabilitas organisasi, dan stabilitas yang kokoh dapat menjadi dasar bagi transformasi yang efektif.

Sementara itu, Buhusayen et al. (2021) menjelaskan bahwa paradoks dalam perubahan organisasi muncul karena adanya dualitas antara stabilitas dan dinamika. Organisasi yang hanya berfokus pada stabilitas berisiko kehilangan relevansi di pasar yang terus berubah, sedangkan organisasi yang hanya mengejar perubahan tanpa dasar stabilitas akan mengalami disorientasi dan kehilangan arah. Oleh karena itu, mengelola paradoks berarti mengakui keberadaan dua kutub yang berlawanan tersebut dan merancang strategi agar keduanya dapat berjalan beriringan. Penting untuk dipahami bahwa paradoks perubahan tidak dapat dihindari. Upaya mengabaikan atau menolak paradoks justru akan melemahkan organisasi karena hanya mengutamakan salah satu sisi, yaitu stabilitas atau transformasi. Sebaliknya, manajemen yang efektif adalah yang mampu mengelola ketegangan paradoks tersebut sehingga menghasilkan keseimbangan yang dinamis. Dengan mengelola paradoks, organisasi dapat menjaga identitas inti sekaligus menyesuaikan diri terhadap lingkungan eksternal yang kompetitif. Dengan demikian, paradox of change bukanlah sebuah masalah yang harus dipecahkan secara tuntas, melainkan sebuah fenomena yang perlu dikelola secara strategis. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk bertahan sekaligus berkembang, terutama di sektor yang sangat dinamis seperti layanan kesehatan dan kecantikan, di mana stabilitas standar medis harus tetap terjaga tetapi inovasi dalam teknologi dan pelayanan juga harus terus dilakukan.

3.2 Berubah atau Diubah

Perubahan merupakan suatu keniscayaan dalam siklus kehidupan organisasi. Namun, cara organisasi merespons perubahan dapat dibedakan menjadi dua pendekatan utama: proaktif dan reaktif. Perbedaan ini menentukan apakah organisasi “berubah” secara sadar untuk beradaptasi, atau justru “diubah” oleh tekanan lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Menurut Bouwman dan Berens (2024), perubahan proaktif adalah ketika organisasi secara sadar mengantisipasi dinamika lingkungan dan melakukan penyesuaian sebelum adanya tekanan yang signifikan. Perubahan proaktif bersifat strategis, terencana, dan biasanya lahir dari kemampuan organisasi membaca tren pasar, teknologi, serta kebutuhan konsumen di masa depan. Organisasi yang menerapkan perubahan proaktif cenderung lebih siap menghadapi ketidakpastian karena sudah menyiapkan langkah-langkah adaptasi secara dini.

Sebaliknya, Dereń dan Skonieczny (2021) menjelaskan bahwa perubahan reaktif terjadi ketika organisasi hanya merespons setelah adanya tekanan atau krisis. Perubahan reaktif bersifat responsif dan sering kali mendadak, karena muncul akibat adanya gangguan eksternal yang memaksa organisasi melakukan penyesuaian segera. Meskipun dapat membantu organisasi bertahan dalam situasi tertentu, perubahan reaktif umumnya menimbulkan risiko yang lebih tinggi, seperti terganggunya stabilitas operasional atau berkurangnya kepercayaan pemangku kepentingan. Dalam kerangka “berubah atau diubah”, organisasi dituntut untuk mengambil posisi yang lebih proaktif. Dengan menjadi proaktif, organisasi tidak hanya merespons perubahan, tetapi juga membentuk arah perubahan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa di era kompetitif, ketidakmampuan mengantisipasi perubahan sama dengan menyerahkan kendali

pada faktor eksternal. Organisasi yang hanya menunggu untuk “diubah” akan selalu tertinggal dibandingkan pesaing yang sudah lebih dulu mempersiapkan diri. Bagi sektor pelayanan kesehatan dan kecantikan, termasuk klinik estetika, pilihan antara berubah atau diubah memiliki implikasi strategis. Klinik yang proaktif dalam mengadopsi teknologi terbaru, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, dan menyesuaikan model pelayanannya dengan kebutuhan pasar, akan lebih mampu mempertahankan relevansi sekaligus membangun keunggulan kompetitif. Sebaliknya, klinik yang lambat beradaptasi akan menghadapi risiko kehilangan pasien, reputasi, bahkan keberlanjutan usaha.

Dengan demikian, konsep berubah atau diubah menegaskan pentingnya orientasi proaktif dalam manajemen perubahan. Paradigma ini bukan hanya tentang merespons tekanan lingkungan, tetapi juga tentang menciptakan peluang baru melalui inovasi yang berkelanjutan. Kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan memiliki implikasi langsung terhadap daya saingnya. Daya saing tidak hanya ditentukan oleh keunggulan produk atau layanan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk terus relevan di tengah dinamika lingkungan yang kompetitif. Dalam konteks ini, orientasi proaktif maupun reaktif dalam menghadapi perubahan akan menghasilkan konsekuensi yang berbeda. Organisasi yang mengadopsi perubahan secara proaktif cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan. Dengan mengantisipasi tren pasar, perkembangan teknologi, serta perubahan kebutuhan konsumen, organisasi dapat memposisikan dirinya sebagai pionir atau pemimpin pasar. Hal ini memungkinkan organisasi tidak.

3.3 Mengapa Harus Diubah?

Perubahan organisasi tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan didorong oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang menuntut penyesuaian. Dari sisi internal, dorongan perubahan dapat berasal dari kebutuhan meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan kualitas layanan, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, maupun restrukturisasi organisasi untuk mendukung strategi baru. Faktor internal ini sering muncul sebagai refleksi atas kelemahan atau keterbatasan organisasi yang harus diperbaiki agar kinerja lebih optimal.

Sementara itu, faktor eksternal yang mendorong perubahan meliputi dinamika pasar, perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, serta perubahan preferensi konsumen. Organisasi yang bergerak di sektor jasa, khususnya pelayanan kesehatan dan estetika, menghadapi tekanan besar dari persaingan industri, percepatan inovasi medis, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap pelayanan yang tidak hanya aman, tetapi juga cepat, modern, dan ramah. Kombinasi faktor internal dan eksternal ini menciptakan kondisi yang menuntut organisasi untuk senantiasa bertransformasi.

Selain faktor pendorong, keberhasilan perubahan juga dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi memberikan dukungan terhadap proses tersebut. Kosasih et al. (2022) menegaskan bahwa *organizational support* memiliki peran penting dalam menciptakan iklim perubahan yang kondusif. Dukungan dapat berupa kebijakan yang jelas, penyediaan sumber daya, pelatihan, maupun mekanisme komunikasi yang transparan. Ketika individu merasa didukung oleh organisasi, mereka akan lebih siap menerima dan mengimplementasikan perubahan secara efektif. Lebih jauh, Ling et al. (2024) menyoroti peran *fairness* atau keadilan dalam mendorong motivasi proaktif karyawan. Rasa keadilan, baik dalam

distribusi beban kerja, kesempatan pengembangan, maupun penghargaan, akan memperkuat kepercayaan dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil lebih cenderung bersikap proaktif, berinisiatif, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, ketika keadilan diabaikan, resistensi terhadap perubahan akan meningkat, sehingga menghambat keberhasilan transformasi.

Dengan demikian, perubahan organisasi tidak hanya dipicu oleh faktor internal dan eksternal, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas dukungan dan keadilan yang dirasakan oleh anggota organisasi. Kombinasi dorongan eksternal, kesiapan internal, dukungan organisasi, serta rasa keadilan akan menentukan apakah perubahan dapat dikelola secara efektif atau justru menimbulkan resistensi yang mengurangi daya saing organisasi.

3.4 Idealnya: Berubah sendiri

Perubahan organisasi akan lebih efektif apabila dilakukan secara proaktif, bukan sekadar responsif terhadap tekanan eksternal. Perubahan proaktif memungkinkan organisasi mengantisipasi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang baru, sehingga dapat membangun keunggulan jangka panjang. Strategi ini tidak hanya membuat organisasi lebih siap menghadapi dinamika lingkungan, tetapi juga memberi ruang untuk mengendalikan arah transformasi sesuai visi dan tujuan strategis. Dengan kata lain, berubah secara proaktif merupakan strategi jangka panjang yang berkelanjutan. Ling et al. (2024) menekankan bahwa proses proaktif dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan (fairness). Keadilan dalam distribusi beban kerja, kesempatan pengembangan, maupun sistem penghargaan akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Motivasi ini

selanjutnya mendorong lahirnya perilaku sukarela yang dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu kontribusi di luar peran formal yang mendukung keberhasilan organisasi. Hubungan fairness → motivasi → OCB menunjukkan bahwa keadilan bukan sekadar aspek etis, tetapi juga menjadi penggerak utama bagi terciptanya perubahan yang dijalankan secara sadar dan berkelanjutan.

Selain itu, Dereń dan Skonieczny (2021) menegaskan bahwa resiliensi organisasi dibangun melalui kebiasaan melakukan aksi proaktif. Organisasi yang terbiasa “berubah sendiri” dengan perencanaan matang akan lebih tangguh ketika menghadapi disrupsi atau krisis. Resiliensi tidak hanya berarti mampu bertahan, tetapi juga kemampuan untuk bangkit lebih kuat dengan memanfaatkan perubahan sebagai momentum pertumbuhan. Dengan demikian, idealnya organisasi tidak menunggu tekanan eksternal untuk memaksakan perubahan, melainkan secara sadar menciptakan perubahan melalui inisiatif proaktif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan daya saing dan ketahanan organisasi, tetapi juga membangun budaya kerja yang adil, inovatif, dan berorientasi pada kontribusi kolektif.

3.5 Studi Kasus: Klinik Kecantikan ABC

Klinik Kecantikan ABC sebagai penyedia layanan kesehatan estetika menghadapi realitas bisnis yang sarat dengan paradoks perubahan. Di satu sisi, klinik harus menjaga konsistensi layanan medis dasar yang menjadi fondasi kepercayaan pasien. Di sisi lain, klinik dituntut untuk selalu berinovasi agar tidak tertinggal dalam kompetisi industri estetika yang semakin dinamis. Kondisi ini sesuai dengan gagasan paradox of change yang menekankan perlunya organisasi menyeimbangkan stabilitas dengan

transformasi (Virili & Ghiringhelli, 2021; Buhusayen et al., 2021).

3.5.1 Menjaga Stabilitas dan Mengelola Inovasi

Contoh konkret dapat dilihat dari strategi Klinik Kecantikan ABC dalam mempertahankan layanan rutin seperti perawatan kulit dasar dan konsultasi kesehatan estetika, sembari memperkenalkan teknologi baru seperti Morpheus8. Inovasi ini menunjukkan kemampuan klinik mengelola paradoks: tetap mempertahankan layanan inti yang stabil, sekaligus merespons kebutuhan pasar akan teknologi estetika terkini. Strategi ini selaras dengan temuan bahwa keberlanjutan organisasi tidak terletak pada menghindari paradoks, melainkan pada kemampuan mengelolanya.

3.5.2 Proaktif Melalui Inovasi Produk

Klinik Kecantikan ABC juga menunjukkan sikap proaktif dengan meluncurkan produk PienQ. Keputusan ini diambil bukan karena adanya tekanan krisis, melainkan sebagai langkah strategis untuk memenuhi kebutuhan pasien yang semakin berorientasi pada personalisasi layanan. Hal ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa perubahan proaktif memperkuat daya saing jangka panjang karena didorong oleh visi strategis, bukan sekadar respons terhadap kondisi eksternal (Bouwman & Berens, 2024).

3.5.3 Reaktif dalam Krisis Pandemi

Meski demikian, klinik tidak bisa sepenuhnya menghindari perubahan reaktif. Pandemi COVID-19 memaksa Klinik Kecantikan ABC mengubah pola operasional: mulai dari penerapan protokol kesehatan ketat, pembatasan kapasitas pasien, hingga shifting layanan ke model konsultasi daring. Praktik ini mencerminkan pentingnya fleksibilitas organisasi dalam merespons faktor eksternal yang tidak terduga (Dereń & Skonieczny, 2021). Perubahan reaktif semacam ini terbukti vital untuk memastikan keberlangsungan layanan meski dalam kondisi krisis.

3.5.4 Peran Dukungan Organisasi dan Fairness

Selain aspek strategi, perubahan di Klinik Kecantikan ABC juga dipengaruhi oleh faktor internal berupa dukungan organisasi. Manajemen berupaya menyediakan fasilitas, pelatihan, dan komunikasi yang terbuka agar karyawan siap menghadapi inovasi maupun penyesuaian layanan. Dukungan ini penting karena memperkuat kepercayaan dan motivasi karyawan (Kosasih et al., 2022).

Lebih jauh lagi, praktek keadilan organisasi (fairness) menjadi faktor pendorong lahirnya motivasi proaktif. Karyawan yang merasakan adanya fairness cenderung menunjukkan keterlibatan lebih tinggi, berkontribusi melampaui tugas formal, dan menampilkan perilaku kewargaan organisasi (OCB) (Ling et al., 2024). Dalam konteks Klinik Kecantikan ABC, fairness terlihat dari pemberian kesempatan yang setara bagi tenaga medis maupun non-medis untuk berkembang, sehingga menumbuhkan motivasi kolektif dalam mendukung transformasi organisasi.

3.5.5 Resiliensi Melalui Aksi Proaktif

Perpaduan antara strategi proaktif dan reaktif akhirnya membentuk resiliensi organisasi. Klinik Kecantikan ABC bukan hanya mampu bertahan menghadapi krisis, tetapi juga tetap tumbuh melalui inovasi layanan dan produk. Resiliensi ini sesuai dengan pandangan bahwa aksi proaktif meningkatkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi sekaligus mengamankan posisi kompetitif di masa depan (Dereń & Skonieczny, 2021).

3.5.6 Perbandingan dengan Temuan Riset

Jika dibandingkan dengan literatur, praktik Klinik Kecantikan ABC memperlihatkan sinergi antara teori dan realitas. Paradox of change (Virili & Ghiringhelli, 2021; Buhusayen et al., 2021) tercermin dari upaya menjaga layanan inti sembari berinovasi. Konsep perubahan proaktif vs reaktif (Bouwman & Berens, 2024;

Dereń & Skonieczny, 2021) tampak jelas dalam peluncuran PienQ maupun respons terhadap pandemi. Faktor fairness, motivasi, dan OCB (Ling et al., 2024) juga terlihat dalam bagaimana klinik mengelola karyawan sebagai bagian penting dari transformasi. Dengan demikian, studi kasus Klinik Kecantikan ABC mempertegas bahwa pengelolaan perubahan tidak sekadar menekankan pada strategi jangka pendek atau bertahan dalam krisis. Lebih dari itu, organisasi perlu mengombinasikan pendekatan proaktif dan reaktif, didukung oleh fairness serta resiliensi, agar dapat bertahan sekaligus unggul dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.



BAB 4

BENTUK-BENTUK STRATEGI PERUBAHAN

4.1 Bentuk-bentuk Perubahan dan Kehidupan

Perubahan merupakan fenomena yang melekat dalam setiap aspek kehidupan, baik pada tingkat individu, organisasi, maupun masyarakat secara luas. Dalam konteks kehidupan sosial dan organisasi, perubahan dapat dipahami sebagai proses pergeseran dari kondisi lama menuju kondisi baru yang dianggap lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan internal maupun eksternal (Burnes, 2017). Lebih lanjut, perubahan organisasi juga dapat dipahami sebagai upaya pembaharuan yang direncanakan atau tidak direncanakan dalam suatu organisasi seperti; struktur organisasi, budaya organisasi, sistem, teknologi, sumber daya manusia, dan sejenisnya dalam operasional organisasi. Secara garis besar, perubahan dalam organisasi disebabkan oleh dua faktor. Pertama

dari faktor internal seperti regulasi dan kebijakan yang dibuat oleh atasan, kompetensi karyawan, budaya organisasi dan sejenisnya. Kedua, dari faktor eksternal seperti kebutuhan pasar, regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, penggabungan atau akuisisi, restrukturisasi organisasi, dan sebagainya. Tujuan adanya perubahan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan nilai tambah bagi organisasi dan stakeholder, (Palmer, dkk., 2021).

Sedangkan kehidupan organisasi sendiri adalah aktivitas dan dinamika yang terjadi dalam organisasi. Lebih lanjut, kehidupan organisasi dalam konteks ini bisa dipahami sebagai rangkaian perubahan struktur, strategi, dan karakteristik organisasi dari masa ke masa, (Luigis Mosca, dkk., 2020). Berikut dipaparkan tentang bentuk-bentuk perubahan kehidupan organisasi.

1. Perubahan dalam Kehidupan Individu dan Sosial

Pada tingkat individu, perubahan seringkali dipicu oleh faktor internal seperti perkembangan usia, pengalaman, pendidikan, serta perubahan nilai dan persepsi terhadap lingkungan. Sementara itu, faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, globalisasi, serta perubahan lingkungan sosial turut mempercepat proses perubahan dalam kehidupan sehari-hari (Tsoukas & Chia, 2021). Contohnya, pergeseran gaya hidup masyarakat dari aktivitas fisik ke aktivitas digital yang dipicu oleh penetrasi teknologi internet dan media sosial secara masif. Transformasi ini tidak hanya mengubah cara individu berinteraksi, tetapi juga mempengaruhi cara belajar, bekerja, dan berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi.

Perubahan sosial juga dapat muncul akibat krisis atau peristiwa besar, seperti pandemi COVID-19 yang mendorong perubahan drastis dalam pola kehidupan global. Menurut Carnevale dan Hatak (2020), pandemi mempercepat penerapan

kerja jarak jauh (remote working), pembelajaran daring, serta digitalisasi layanan publik. Di Indonesia, perubahan gaya hidup terlihat dari meningkatnya penggunaan platform digital seperti Gojek, Tokopedia, dan Shopee untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Fenomena ini mencerminkan bagaimana perubahan sosial dapat memicu lahirnya pola kehidupan baru yang lebih adaptif terhadap tantangan lingkungan.

2. Perubahan dalam Kehidupan Organisasi

Dalam konteks organisasi, perubahan dapat dikategorikan berdasarkan beberapa dimensi, antara lain: skala perubahan, tingkat kedalaman perubahan, kecepatan perubahan, dan asal perubahan (Kotter, 2012; Rothaermel, 2024).

- Skala Perubahan. Mencakup perubahan kecil dalam prosedur operasional harian hingga perubahan besar yang menyangkut struktur organisasi secara menyeluruh.
- Kedalaman Perubahan. Mencakup perubahan dangkal seperti penyesuaian prosedur kerja, hingga perubahan mendalam yang menyentuh budaya organisasi dan pola pikir anggota organisasi.
- Kecepatan Perubahan. Dapat bersifat bertahap (inkremental) atau mendadak (radikal), tergantung pada faktor pendorongnya.
- Asal Perubahan. Dapat berasal dari faktor internal seperti inovasi dan restrukturisasi, maupun faktor eksternal seperti tekanan kompetitif, perubahan regulasi, atau perkembangan teknologi.

Sebagai contoh nyata, transformasi digital yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia (BRI) menjadi salah satu bentuk perubahan organisasi yang signifikan. Sejak tahun 2020, BRI mengakselerasi proses digitalisasi melalui peluncuran platform BRImo dan BRISat

untuk meningkatkan jangkauan layanan ke daerah terpencil. Perubahan ini mencakup aspek teknologi, proses bisnis, serta sumber daya manusia, dan berhasil meningkatkan jumlah pengguna aktif digital hingga lebih dari 26 juta pada tahun 2024 (BRI Annual Report, 2024). Kasus ini menunjukkan bahwa bentuk perubahan organisasi tidak hanya terbatas pada aspek struktural, tetapi juga melibatkan perubahan paradigma dan model layanan.

3. Bentuk Perubahan dalam Perspektif Teoritis

Berbagai teori perubahan organisasi telah mengklasifikasikan bentuk perubahan dalam beberapa kategori utama. Menurut Burnes (2017) dan Tsoukas & Chia (2021), secara umum perubahan dapat dibedakan menjadi beberapa poin, yaitu:

- **Planned Change (perubahan terencana):** perubahan yang dilakukan secara sistematis melalui proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Contohnya, penerapan strategi digital transformation dalam rencana jangka panjang perusahaan.
- **Emergent Change (perubahan muncul secara alami):** perubahan yang tidak direncanakan secara formal, tetapi muncul dari interaksi dinamis antara individu dan lingkungan organisasi.
- **Transformational Change:** perubahan fundamental yang menyangkut strategi, struktur, proses, dan budaya organisasi.
- **Transactional Change:** perubahan yang bersifat administratif atau teknis tanpa mengubah dasar organisasi.

Pendekatan teoritis ini penting untuk memahami bahwa bentuk perubahan tidak selalu linear. Dalam kehidupan nyata, organisasi sering menghadapi kombinasi antara perubahan

terencana dan perubahan emergen yang berlangsung secara simultan (By, Hughes, & Ford, 2023). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap bentuk-bentuk perubahan tersebut menjadi faktor penentu keberhasilan jangka panjang.

4. Implikasi Bentuk Perubahan terhadap Kehidupan dan Organisasi

Pemahaman terhadap bentuk-bentuk perubahan memberikan implikasi strategis dalam perencanaan dan implementasi kebijakan organisasi. Organisasi yang mampu mengidentifikasi bentuk perubahan yang tepat dapat menentukan strategi manajemen perubahan yang efektif, mengurangi resistensi, serta mempercepat proses adaptasi (Kotter, 2012). Sebaliknya, ketidaktepatan dalam memahami bentuk perubahan dapat menimbulkan ketidakstabilan organisasi, konflik internal, serta kegagalan implementasi perubahan (By et al., 2023). Dalam kehidupan sosial, bentuk perubahan juga berimplikasi terhadap pola hubungan antar individu dan masyarakat. Misalnya, perubahan digital menyebabkan munculnya komunitas virtual dan pola interaksi yang lebih cair, namun juga menimbulkan tantangan baru seperti kesenjangan digital dan perubahan nilai sosial.

4.2 Perubahan Strategi dan Perubahan Operasional

Perubahan dalam organisasi dapat dibedakan ke dalam dua kategori utama, yaitu perubahan strategi (strategic change) dan perubahan operasional (operational change). Kedua jenis perubahan ini saling berkaitan erat namun memiliki fokus, ruang lingkup, serta dampak yang berbeda terhadap organisasi. Pemahaman yang tepat mengenai perbedaan dan keterkaitan antara perubahan strategi dan operasional menjadi kunci keberhasilan proses transformasi organisasi (Rothaermel, 2024).

1. Perubahan Strategi

Perubahan strategi merupakan bentuk perubahan yang menyangkut penyesuaian atau pergeseran arah organisasi secara menyeluruh. Perubahan ini berfokus pada tujuan jangka panjang, posisi kompetitif organisasi di pasar, serta cara organisasi menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017). Menurut Wheelen dan Hunger (2018), perubahan strategi biasanya mencakup aspek visi dan misi, pemilihan segmen pasar baru, reposisi produk, diversifikasi, merger dan akuisisi, atau inovasi model bisnis. Perubahan strategi umumnya dipicu oleh perubahan lingkungan eksternal, seperti dinamika pasar, teknologi baru, perubahan regulasi, serta tekanan kompetitif global (Teece, 2020). Sebagai contoh, perusahaan Nokia pada awal 2010-an gagal melakukan perubahan strategi yang tepat ketika pasar beralih ke teknologi smartphone berbasis Android dan iOS. Keterlambatan dalam mengubah strategi membuat Nokia kehilangan pangsa pasar secara drastis (Vuori & Huy, 2016). Sebaliknya, perusahaan seperti Netflix mampu melakukan perubahan strategi secara proaktif dengan beralih dari bisnis penyewaan DVD menjadi platform streaming global, dan kemudian berkembang ke produksi konten original. Langkah strategis ini memungkinkan Netflix memperluas basis pelanggannya hingga lebih dari 270 juta pengguna pada tahun 2024 (Statista, 2024).

Dalam konteks Indonesia, PT Pertamina (Persero) melakukan perubahan strategi besar-besaran melalui program green energy transition untuk mendukung target net zero emission pada tahun 2060. Pertamina berinvestasi dalam energi baru terbarukan, seperti biodiesel dan hidrogen, serta memperluas portofolio bisnisnya ke sektor energi berkelanjutan (Pertamina Annual Report, 2023). Perubahan strategi ini mencerminkan respon organisasi terhadap tekanan regulasi internasional dan perubahan tren energi global. Menurut penelitian Teece (2020), keberhasilan perubahan strategi sangat bergantung pada dynamic capabilities,

yaitu kemampuan organisasi untuk merasakan peluang dan ancaman (sensing), menangkap peluang (seizing), dan mentransformasi sumber daya (transforming). Organisasi dengan kapabilitas dinamis yang tinggi mampu melakukan re-orientasi strategis lebih cepat dibandingkan pesaingnya.

2. Perubahan Operasional

Sementara itu, perubahan operasional berfokus pada penyesuaian atau perbaikan dalam proses, prosedur, teknologi, atau aktivitas sehari-hari yang mendukung implementasi strategi organisasi (Hammer & Champy, 2017). Perubahan operasional bersifat lebih teknis dan taktis, mencakup peningkatan efisiensi, pengurangan biaya, digitalisasi proses, otomasi, serta optimalisasi rantai pasok. Perubahan operasional seringkali dilakukan untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan. Misalnya, dalam upaya mewujudkan strategi digital banking, Bank Central Asia (BCA) melakukan modernisasi sistem IT, pengembangan aplikasi mobile banking, serta penerapan teknologi big data analytics untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Transformasi operasional ini berhasil meningkatkan jumlah transaksi digital hingga 98% dari total transaksi pada tahun 2023 (BCA Annual Report, 2023).

Selain itu, perubahan operasional juga dapat muncul sebagai respons terhadap tuntutan lingkungan atau perubahan strategi yang lebih besar. Menurut penelitian yang dilakukan oleh de Lucas Ancillo et al. (2021), bahwa digitalisasi operasional selama pandemi COVID-19 menjadi faktor penting dalam mempertahankan kelangsungan bisnis, terutama pada sektor UKM. Perusahaan yang cepat mengadaptasi sistem kerja jarak jauh dan otomasi proses cenderung memiliki ketahanan yang lebih tinggi terhadap krisis dibandingkan perusahaan yang lambat beradaptasi. Perubahan operasional juga mencakup perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) melalui metode seperti Lean Management, Six Sigma, dan Business Process Reengineering

(BPR). Pendekatan ini memungkinkan organisasi meningkatkan produktivitas dan kualitas secara sistematis tanpa selalu mengubah strategi besar organisasi (Hammer & Champy, 2017).

3. Hubungan Perubahan Strategi dan Operasional

Meskipun memiliki fokus yang berbeda, perubahan strategi dan perubahan operasional saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan. Strategi memberikan arah dan tujuan jangka panjang, sedangkan operasional memastikan pelaksanaan strategi tersebut secara efektif dalam aktivitas sehari-hari (Rothaermel, 2024). Kegagalan dalam menyelaraskan perubahan strategis dan operasional dapat menyebabkan ketidakefektifan implementasi kebijakan organisasi.

Sebagai ilustrasi, Toyota Motor Corporation menjadi contoh klasik keberhasilan integrasi perubahan strategi dan operasional. Toyota tidak hanya mengubah strategi globalnya untuk fokus pada kendaraan listrik dan netral karbon, tetapi juga melakukan transformasi operasional melalui penerapan teknologi otomasi, robotik, dan perbaikan berkelanjutan dalam sistem produksinya. Strategi dan operasional yang terintegrasi inilah yang membuat Toyota mampu mempertahankan posisinya sebagai salah satu produsen otomotif terbesar di dunia (Toyota Sustainability Report, 2023).

4.3 Perubahan Radikal dan Perubahan Inkremental

Perubahan dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua bentuk utama, yaitu perubahan radikal dan perubahan inkremental. Keduanya memiliki perbedaan mendasar dalam cakupan, kecepatan, risiko, serta dampaknya terhadap struktur dan budaya organisasi. Pemahaman terhadap perbedaan ini penting agar organisasi mampu merancang strategi perubahan

yang efektif, sesuai dengan konteks dan kapasitas internal (Hedman, 2021; Chen, 2024).

1. Definisi dan Karakteristik Perubahan Radikal

Perubahan radikal adalah perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh terhadap strategi, struktur, atau model bisnis organisasi. Perubahan ini biasanya terjadi sebagai respons terhadap tekanan eksternal yang besar, seperti disrupsi teknologi, perubahan regulasi signifikan, atau krisis global. Ciri utama perubahan radikal meliputi cakupan luas, risiko tinggi, serta kebutuhan terhadap dukungan manajerial dan sumber daya yang besar (Hedman, 2021). Perubahan radikal menuntut kepemimpinan visioner yang mampu mengarahkan transformasi strategis, serta struktur tata kelola (governance) yang kuat untuk mengendalikan ketidakpastian. Misalnya, perusahaan yang melakukan transformasi digital besar-besaran perlu merombak infrastruktur teknologi, proses bisnis, dan kapabilitas sumber daya manusianya secara menyeluruh (Burnes, 2017; Harrison, 2021).

2. Definisi dan Karakteristik Perubahan Inkremental

Perubahan inkremental merupakan proses perbaikan bertahap yang dilakukan secara berkelanjutan, biasanya dalam lingkup operasional. Fokus utama perubahan ini adalah meningkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas tanpa mengubah fondasi strategis organisasi (Chen, 2024). Karakteristik perubahan inkremental antara lain: (1) risiko relatif rendah, (2) dapat dilakukan secara bertahap dan cepat, (3) sering diinisiasi oleh manajer menengah atau tim operasional, serta (4) dapat diintegrasikan ke dalam rutinitas organisasi melalui pendekatan seperti Kaizen dan Lean Management (Burnes, 2017). Pendekatan inkremental sangat bermanfaat untuk menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan dan menjaga stabilitas organisasi, terutama pada sektor yang tidak mengalami perubahan lingkungan yang drastis.

3. Perbandingan Antara Perubahan Radikal dan Inkremental

Tabel perbandingan antara kedua jenis perubahan sering digunakan dalam literatur manajemen untuk memperjelas perbedaan mendasarnya (Hedman, 2021; Harrison, 2021):

| Aspek | Perubahan Radikal | Perubahan Inkremental |
|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Cakupan | Menyeluruh, sistemik | Lokal, fokus pada proses |
| Risiko & Ketidakpastian | Tinggi | Relatif rendah |
| Sumber Penggerak | Top management, tekanan eksternal | Tim operasional, perbaikan internal |
| Waktu Implementasi | Jangka menengah–panjang | Jangka pendek–menengah |
| Kepemimpinan | Visioner, strategis | Taktis, operasional |

Perbandingan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyesuaikan strategi perubahan dengan karakteristik dan sumber daya yang tersedia.

4. Dampak dan Trade-Off dalam Implementasi

Perubahan radikal berpotensi memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang melalui inovasi besar dan reposisi strategis. Namun, perubahan ini juga memiliki risiko tinggi berupa resistensi budaya, ketidakpastian hasil, dan kebutuhan investasi besar (Chen, 2024). Sebaliknya, perubahan inkremental cenderung memberikan stabilitas dan peningkatan kinerja operasional secara berkelanjutan, tetapi seringkali kurang memadai untuk menghadapi disrupsi industri yang cepat. Oleh karena itu, organisasi perlu menilai trade-off antara potensi manfaat dan risiko dari kedua pendekatan tersebut (Tarba et al., 2020).

5. Strategi Implementasi yang Efektif

Strategi implementasi perubahan harus disesuaikan dengan jenis perubahan yang dilakukan. Berikut beberapa jenis perubahan tersebut:

- Perubahan Radikal: memerlukan perencanaan strategis yang matang, dukungan manajemen puncak, struktur pengawasan proyek transformasi, serta program komunikasi dan pelatihan intensif untuk mengatasi resistensi karyawan (Harrison, 2021).
- Perubahan Inkremental: berfokus pada penerapan sistem *continuous improvement*, pemberian insentif perbaikan, dan monitoring KPI operasional secara rutin untuk memastikan keberlanjutan perubahan (Burnes, 2017).

6. Kombinasi Keduanya: Pendekatan *Ambidexterity*

Dalam praktik modern, banyak organisasi menggabungkan kedua pendekatan tersebut melalui konsep *organizational ambidexterity*, yaitu kemampuan organisasi untuk melakukan eksploitasi (perbaikan inkremental) sekaligus eksplorasi (inovasi radikal). Pendekatan ini dapat dilakukan melalui pemisahan unit eksplorasi dan eksploitasi (*structural ambidexterity*) atau dengan mendorong individu untuk menyeimbangkan keduanya dalam konteks kerja mereka (*contextual ambidexterity*) (Tarba et al., 2020). Kemampuan ini penting untuk menjaga stabilitas operasional sekaligus merespons perubahan lingkungan eksternal secara adaptif (Hamblin, 2024).

4.4 Perubahan Kasatmata dan Mozaik

Dalam literatur manajemen perubahan, terdapat dua pendekatan yang semakin banyak dibahas dalam konteks transformasi organisasi modern, yaitu perubahan kasatmata (*wholesale change*) dan perubahan mozaik (*modular/mosaic change*). Kedua pendekatan ini berkaitan erat dengan skala, kecepatan, serta cara organisasi mengelola perubahan di berbagai unit atau proses bisnis secara simultan. Pendekatan ini sangat

relevan dalam era transformasi digital dan globalisasi, di mana organisasi menghadapi tekanan untuk beradaptasi secara cepat namun terstruktur (Burnes, 2017; Harrison, 2021).

1. Definisi Perubahan Kasatmata

Perubahan kasatmata merupakan bentuk perubahan yang dilakukan secara menyeluruh dan serentak terhadap seluruh bagian organisasi. Perubahan ini biasanya mencakup restrukturisasi organisasi, transformasi strategi bisnis secara menyeluruh, penerapan teknologi baru lintas unit, dan perubahan besar pada budaya organisasi (Burnes, 2017). Pendekatan kasat mata identik dengan “big-bang transformation”, di mana semua komponen organisasi diubah dalam satu periode besar. Tujuannya adalah untuk menciptakan lompatan strategis dan memastikan keselarasan seluruh sistem organisasi secara cepat (Hedman, 2021). Namun, karena cakupannya sangat luas, perubahan jenis ini memiliki tingkat risiko dan kompleksitas implementasi yang tinggi.

2. Karakteristik dan Tantangan Perubahan Kasat Mata

Karakteristik perubahan kasatmata antara lain:

- Skala organisasi penuh. Seluruh unit dan fungsi mengalami perubahan dalam periode waktu yang sama.
- Waktu implementasi singkat namun intensif, biasanya dilakukan dalam beberapa bulan hingga satu tahun.
- *Top-down leadership*. Perubahan digerakkan oleh pimpinan puncak dengan struktur komando yang jelas.
- Tingkat risiko tinggi, terutama jika koordinasi lintas fungsi tidak efektif atau kesiapan budaya organisasi rendah (Harrison, 2021; Chen, 2024).

Tantangan utama dalam perubahan kasat mata adalah koordinasi yang kompleks, resistensi tinggi dari karyawan, serta potensi gangguan besar terhadap operasi sehari-hari. Banyak

penelitian menunjukkan bahwa transformasi besar-besaran sering gagal mencapai hasil yang diharapkan karena kurangnya kesiapan organisasi dan komunikasi yang tidak efektif (Tarba et al., 2020).

3. Definisi Perubahan Mozaic

Berbeda dengan pendekatan kasatmata, perubahan mozaic (atau modular change) dilakukan secara bertahap dan parsial terhadap bagian-bagian organisasi. Perubahan ini bersifat modular, di mana unit-unit tertentu mengalami perubahan terlebih dahulu, kemudian diikuti oleh unit lainnya secara berurutan atau paralel terbatas (Harrison, 2021). Pendekatan mozaic memungkinkan organisasi untuk melakukan perubahan secara fleksibel, dengan fokus pada area yang paling membutuhkan transformasi terlebih dahulu. Strategi ini banyak digunakan dalam konteks transformasi digital, di mana organisasi melakukan modernisasi sistem atau proses secara bertahap untuk mengurangi risiko dan beban implementasi (Hamblin, 2024).

4. Karakteristik dan Keunggulan Perubahan Mozaic

Karakteristik utama perubahan mozaic meliputi:

- Modularitas. Perubahan difokuskan pada modul/unit tertentu secara terpisah namun terkoordinasi.
- Fleksibilitas tinggi, karena organisasi dapat mengadaptasi strategi berdasarkan pembelajaran dari tahap sebelumnya.
- Risiko lebih terkendali, karena cakupan perubahan pada tiap tahap lebih kecil dibandingkan kasatmata.
- Keterlibatan unit operasional lebih besar, sehingga mempermudah adopsi perubahan (Burnes, 2017; Hamblin, 2024).

Pendekatan ini cocok untuk organisasi dengan struktur besar dan kompleks, atau pada industri dengan dinamika tinggi, seperti

perbankan, transportasi digital, dan manufaktur global (Tarba et al., 2020).

5. Perbandingan Antara Kasatmata dan Mozaik

| Aspek | Kasat mata (Wholesale) | Mosaic (Modular) |
|-----------------------|---|--|
| Cakupan | Seluruh organisasi secara serentak | Bertahap, fokus pada modul/unit tertentu |
| Risiko & Kompleksitas | Tinggi | Lebih rendah dan terkendali |
| Kecepatan Perubahan | Cepat namun berat | Bertahap, berorientasi pembelajaran |
| Kepemimpinan | Top-down kuat | Kombinasi top-down dan bottom-up |
| Kesesuaian Konteks | Cocok untuk krisis atau perubahan strategis besar | Cocok untuk transformasi jangka panjang dan kompleks |

Perbandingan ini menunjukkan bahwa tidak ada pendekatan yang superior secara mutlak. Pemilihan strategi tergantung pada konteks organisasi, urgensi perubahan, serta kapasitas sumber daya yang tersedia (Harrison, 2021; Hedman, 2021).

6. Strategi Implementatif Efektif

Strategi bagi perubahan di sini terdapat untuk kasatmata dan mozaik. Untuk perubahan kasatmata, organisasi perlu membangun struktur pengendalian yang ketat, kepemimpinan visioner, sistem komunikasi lintas fungsi, serta rencana mitigasi risiko yang komprehensif. Strategi “*big-bang*” hanya cocok jika organisasi memiliki kesiapan budaya dan sumber daya yang matang (Burnes, 2017). Sedangkan untuk mozaik, dibutuhkan perencanaan jangka

panjang, pemetaan modul yang jelas, mekanisme koordinasi antar tim, serta evaluasi berkala di setiap tahap untuk memastikan konsistensi perubahan (Hamblin, 2024).

4.5 Pembaruan Perusahaan (Organizational Change)

Pembaruan perusahaan atau *organizational renewal* adalah proses dimana organisasi memperbaharui diri secara strategis untuk mempertahankan relevansi, daya saing, dan kelangsungan jangka panjangnya. Pembaruan meliputi inovasi, pembelajaran, adaptasi struktur dan kapabilitas, serta respon terhadap tuntutan lingkungan yang berubah. Pembaruan perusahaan dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis oleh organisasi untuk merevitalisasi kapabilitas inti, strategi, budaya, dan struktur agar mampu terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. (Maharani, Sukoco, Usman & Ahlstrom, 2024) membahas konsep *learning-driven strategic renewal*, di mana pembelajaran organisasi menjadi pendorong utama dari renewal strategis. Pembaruan perusahaan juga memiliki berbagai dimensi, beberapa di antaranya ialah:

1. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sebagai basis inovasi dan adaptasi.
2. Eksplorasi peluang baru (*exploration*) vs. eksploitasi (*exploitation*) kapabilitas yang ada.
3. Mekanisme pembaruan seperti restrukturisasi, inovasi produk/layanan, digitalisasi, dan pengembangan sumber daya manusia.
4. Konsekuensi pembaruan: bertahan dalam persaingan, kinerja keuangan dan operasional yang meningkat, serta kesesuaian terhadap lingkungan yang berubah (market, regulasi, teknologi).

Selain itu, terdapat beberapa faktor yang memicu pembaruan atau antecedent, yaitu:

1. Faktor Internal:

- Kapabilitas pembelajaran (*learning capability*), yaitu organisasi yang memiliki kultur dimana pembelajaran terus dilakukan melalui refleksi, eksperimen, dan evaluasi akan lebih mudah memulai renewal.
- Kepemimpinan strategis dan visi manajemen puncak yang merespons perubahan lingkungan dan mendorong inovasi.
- Struktur organisasi yang fleksibel dan kapasitas sumber daya (manusia, teknologi, finansial) untuk menyesuaikan diri.

2. Faktor Eksternal:

- Kompleksitas lingkungan (*environmental complexity*), ketidakpastian teknologi, perubahan regulasi. Dalam penelitian “Organizational Learning, Strategic Renewal, and Organizational Survival”, ditemukan bahwa *environmental complexity* memoderasi hubungan antara belajar organisasi (*organizational learning*) dan *survival* organisasi.
- Tekanan kompetitif dan disrupsi pasar—perusahaan yang dihadapkan pada kompetisi kuat atau inovasi disruptif cenderung terdorong melakukan renewal lebih cepat.

Selain dimensi dan faktor yang memengaruhi pembaruan, pun terdapat proses atau mekanisme pada pembaruan tersebut. Proses itu sendiri memiliki empat langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi gap & scanning lingkungan: monitoring tren eksternal, mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal. Merujuk kepada proses dalam *learning-driven strategic*

renewal yang awalnya melakukan pemetaan (*scanning*) lingkungan sebagai langkah penting.

2. Eksperimen & pilot project: dalam konteks inkremental, melakukan perubahan kecil terlebih dahulu untuk menguji respons organisasi, sebelum memperluas ke seluruh organisasi. Ini memungkinkan mitigasi risiko.
3. Integrasi pembelajaran: pengumpulan pengalaman dari eksperimen/modul perubahan, refleksi, dan adaptasi strategi selanjutnya.
4. Implementasi strategis skala besar: ketika kondisi internal dan eksternal mendukung, *renewal* dapat melibatkan transformasi yang lebih besar termasuk perubahan strategi, struktur organisasi, atau model bisnis.

Adanya proses pembaruan yang terjadi, tentunya juga memiliki dampak positif maupun negatif yang dihasilkan dari adanya pembaruan tersebut, seperti:

1. Ketahanan organisasi (*organizational survival*). Penelitian pada sektor rumah sakit swasta di Pakistan menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pembelajaran dan pembaruan strategis memiliki peluang lebih besar bertahan dalam lingkungan yang kompleks.
2. Kinerja operasional dan strategis. Perusahaan yang berhasil melakukan pembaruan strategi dan operasional dilaporkan memperoleh efisiensi, peningkatan inovasi, dan keunggulan kompetitif jangka panjang.
3. Risiko dan hambatan, seperti keterbatasan sumber daya, resistensi internal, kesulitan dalam menggabungkan budaya baru, serta tekanan *marketplace* yang bergerak cepat dapat menjadi penghambat utama pembaruan

4.6 Perubahan Antisipatif, Reaktif, dan Krisis

Perubahan organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan waktu respons terhadap tantangan atau tekanan baik dari dalam maupun luar. Tiga tipe perubahan menurut respons waktu dan kondisi adalah: antisipatif (proaktif), reaktif (reactive), dan perubahan krisis (crisis-driven). Pemahaman setiap tipe, karakteristik, strategi implementasi, serta dampaknya sangat penting agar organisasi dapat memilih pendekatan yang paling tepat dalam berbagai situasi.

1. Perubahan Antisipatif (Proactive Change) adalah perubahan yang dirancang dan diluncurkan *sebelum* tekanan eksternal atau masalah nyata muncul secara penuh. Tujuannya adalah mencegah masalah, mengambil peluang lebih awal, dan memanfaatkan tren yang muncul. Organisasi yang antisipatif cenderung memiliki sistem scan lingkungan, foresight, dan strategi jangka panjang.
2. Perubahan Reaktif (Reactive Change) terjadi setelah gejala atau tekanan sudah muncul, misalnya setelah penurunan kinerja, regulasi baru diberlakukan, atau pesaing melakukan inovasi besar. Respons reaktif seringkali cepat dalam pelaksanaan, namun mungkin kurang dipersiapkan secara matang, sehingga menghadapi risiko besar seperti resistensi dan implementasi yang tidak optimal.
3. Perubahan Krisis (Crisis-Driven Change) adalah perubahan yang dipicu oleh krisis besar — gangguan mendadak yang mengancam kelangsungan organisasi (misalnya pandemi, bencana alam, kegagalan besar operasional). Perubahan jenis ini dilakukan dalam kondisi darurat, seringkali dengan tindakan drastis dan keputusan yang dipercepat.

Dalam buku *Managing Change* oleh Bernard Burnes, diinformasikan bahwa organisasi yang ingin menjadi antisipatif perlu membangun kapabilitas penginderaan dan kesiapan akan perubahan lingkungan sebelum munculnya tekanan nyata. Burnes menekankan bahwa "planned change" sangat terkait dengan perubahan antisipatif. Penelitian di wilayah manufacturing di China dalam artikel "*Strategic motives and performance implications of proactive versus reactive environmental strategies*" oleh Chan, Lai & Kim (2022) menunjukkan bahwa perusahaan dengan motivasi untuk performa jangka panjang lebih cenderung menerapkan strategi antisipatif terhadap lingkungan, sementara perusahaan yang lebih fokus pada respons terhadap regulasi/hukum atau tekanan eksternal lainnya cenderung reaktif. Studi *Proactive and Reactive Approaches towards Sustainable Practices in Manufacturing Companies: Emerging Economies Perspective* (Fazli et al., 2023) juga menunjukkan bahwa perusahaan di negara-negara berkembang yang menggunakan pendekatan antisipatif lebih berhasil dalam adopsi praktik keberlanjutan dan memperoleh performa korporasi yang lebih stabil dibandingkan yang hanya reaktif.

4.6.1 Strategi Implementasi dari Masing-masing Tipe Perubahan

Untuk perubahan antisipatif, strategi yang efektif meliputi: sistem pemantauan lingkup eksternal (teknologi, regulasi, pasar), penggunaan foresight dan scenario planning, investasi awal dalam R&D atau kapabilitas baru, kepemimpinan visioner, dan partisipasi pemangku kepentingan (stakeholder engagement). Untuk perubahan reaktif, dibutuhkan mekanisme yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat: struktur pengambilan keputusan yang tidak birokratis, pendanaan cadangan, jaringan komunikasi internal yang baik, serta sistem evaluasi pasca-perubahan agar quickly correct jika hasil tidak sesuai. Untuk perubahan krisis, hal-hal berikut sangat penting: kepemimpinan