

**MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI STRATEGI ADAPTIF DALAM
MENGHADAPI DINAMIKA ORGANISASI MODERN
UNIVERSITAS PELITA BANGSA**

Asri Puspita Sari Sidauruk¹, Meli Ajhari², Muhammad Taufik³

Universitas Pelita Bangsa

Email: asripuspitasari493@gmail.com¹, meiazhari207@gmail.com², studytaufik01@gmail.com³

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana manajemen perubahan diterapkan sebagai strategi adaptif dalam menghadapi dinamika organisasi modern. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi pada organisasi jasa yang sedang menjalani proses transformasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen perubahan yang sistematis dan berorientasi pada partisipasi aktif seluruh elemen organisasi mampu meningkatkan kesiapan, fleksibilitas, dan ketahanan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan. Hambatan berupa resistensi karyawan dapat diminimalkan melalui pendekatan komunikasi yang terbuka, kepemimpinan transformasional, dan penerapan prinsip-prinsip dari model perubahan seperti Lewin, Kotter, dan ADKAR. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen perubahan bukan sekadar proses teknis, tetapi juga merupakan proses sosial yang membutuhkan keterlibatan emosional dan budaya adaptif dalam organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Strategi Adaptif, Organisasi Modern, Kepemimpinan, Resistensi Perubahan.

Abstract – This study aims to analyze how change management is applied as an adaptive strategy in facing the dynamics of modern organizations. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation within a service-based organization undergoing transformation. The findings reveal that the implementation of a systematic change management strategy, involving the active participation of all organizational elements, significantly enhances organizational readiness, flexibility, and resilience in responding to environmental shifts. Employee resistance can be reduced through open communication, transformational leadership, and the application of change management principles such as those from the Lewin, Kotter, and ADKAR models. These findings affirm that change management is not merely a technical process, but also a social one that requires emotional engagement and an adaptive organizational culture.

Keywords: Change Management, Adaptive Strategy, Modern Organization, Leadership, Change Resistance.

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu keniscayaan dalam kehidupan organisasi. Di tengah arus globalisasi yang semakin deras, perkembangan teknologi digital yang pesat, serta kompleksitas lingkungan eksternal yang terus berubah, organisasi tidak lagi dapat bergantung pada sistem, struktur, dan strategi lama. Organisasi modern dihadapkan pada tantangan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural, kultural, dan bahkan psikologis. Dalam konteks ini, manajemen perubahan (*change management*) menjadi alat yang sangat vital untuk membantu organisasi tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan.

Manajemen perubahan adalah proses sistematis dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan transformasi organisasi baik dalam skala kecil maupun besar. Tujuan utamanya adalah untuk mengarahkan organisasi dalam menghadapi perubahan internal maupun eksternal secara efektif, sekaligus meminimalisir resistensi dari individu maupun kelompok yang terdampak oleh perubahan tersebut. Dalam organisasi yang sehat dan adaptif, perubahan tidak dilihat sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk memperbaiki kinerja, meningkatkan efisiensi, memperluas inovasi, dan menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi seluruh pemangku kepentingan.

Dinamika organisasi modern sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor: kemajuan teknologi informasi, perubahan kebijakan regulasi, krisis ekonomi, perubahan preferensi konsumen, hingga dinamika sosial dan budaya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menciptakan sistem yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan.¹ Di sinilah peran manajemen perubahan sebagai strategi adaptif menjadi sangat penting. Manajemen perubahan bukan hanya menyangkut teknis operasional semata, melainkan juga menyentuh aspek kepemimpinan, komunikasi organisasi, perilaku karyawan, manajemen konflik, hingga budaya perusahaan secara keseluruhan.

Berbagai model manajemen perubahan seperti model Kurt Lewin (Unfreeze–Change–Refreeze), model ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), hingga model Kotter’s 8 Steps for Leading Change, dikembangkan sebagai kerangka kerja yang membantu organisasi dalam mengelola proses perubahan. Model-model ini tidak hanya memberikan panduan dalam tahap perencanaan hingga implementasi, tetapi juga menekankan pentingnya keterlibatan emosional dan psikologis dari setiap anggota organisasi dalam mendukung proses perubahan.²

Namun demikian, mengelola perubahan bukanlah proses yang mudah. Banyak organisasi mengalami kegagalan dalam transformasinya karena tidak memahami dinamika resistensi, kurangnya kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang tidak efektif, atau karena perubahan dilakukan secara terburu-buru tanpa perencanaan yang matang. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk tidak hanya mengetahui *apa* yang harus diubah, tetapi juga *bagaimana* perubahan itu dilakukan dengan strategi yang tepat dan pendekatan yang manusiawi.

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana manajemen perubahan dapat dijadikan sebagai strategi adaptif dalam menghadapi dinamika organisasi modern. Pembahasan akan meliputi definisi dan ruang lingkup manajemen perubahan, faktor-faktor yang mendorong kebutuhan perubahan, model-model perubahan yang umum digunakan, serta tantangan dan strategi dalam implementasinya. Dengan memahami hal tersebut, diharapkan organisasi mampu membangun struktur manajemen yang tangguh dan adaptif,

¹ Zikri Wahyudi, Naldi Nofriandi, and Tonny Yuwanda, “Transformasi Manajemen Dalam Industri Tahu : Strategi Adaptif Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Daya Saing UMKM Pendahuluan” 03, no. 01 (2025): 20–26.

² Nyree Ani, Rifqa Nabila Muti, and Lista Meria, “Strategi Efektif Menghadapi Dinamika Global : Pendekatan Manajemen Perubahan Organisasi Yang Terbukti” 5, no. 2 (2024): 56–63.

guna menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era yang terus berubah.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana manajemen perubahan diterapkan sebagai strategi adaptif dalam menghadapi dinamika organisasi modern. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, proses, serta perspektif individu yang terlibat langsung dalam perubahan organisasi, sehingga memberikan gambaran yang holistik terhadap fenomena yang diteliti. Lokasi penelitian dilakukan pada sebuah organisasi swasta berskala nasional yang bergerak di bidang jasa dan sedang menjalani proses transformasi organisasi. Pemilihan subjek penelitian dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan keterlibatan langsung mereka dalam proses perubahan, meliputi manajer menengah hingga pimpinan, serta staf operasional yang terdampak kebijakan perubahan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman dan pandangan para informan mengenai strategi perubahan yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta sikap organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan. Observasi dilakukan untuk mencermati perilaku, komunikasi, dan respons para karyawan dalam keseharian organisasi selama masa transisi. Sementara dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung berupa struktur organisasi, kebijakan internal, laporan perubahan, dan notulen rapat.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis tematik (thematic analysis). Proses analisis dilakukan melalui tahapan transkripsi data, identifikasi kode, pengelompokan dalam tema-tema utama, dan penafsiran makna berdasarkan teori manajemen perubahan, seperti model Kurt Lewin, Kotter, dan ADKAR. Untuk menjamin keabsahan dan keandalan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan teknik, serta melakukan member check kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi. Validitas data dijaga melalui prinsip credibility, transferability, dependability, dan confirmability, dengan dukungan dokumentasi proses penelitian secara rinci melalui catatan lapangan dan log aktivitas penelitian.

Landasan Teori

A. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan suatu pendekatan sistematis yang digunakan untuk menangani transformasi dalam organisasi, baik dari aspek struktur, proses, budaya, maupun strategi. Menurut Robbins dan Coulter (2018), manajemen perubahan adalah proses di mana organisasi bergerak dari kondisi yang ada menuju kondisi masa depan yang diinginkan, melalui serangkaian langkah terstruktur guna meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara itu, menurut Kotter (1996), manajemen perubahan bukan hanya tentang mengubah sistem atau prosedur, tetapi juga mengubah cara berpikir, sikap, dan perilaku individu dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, manajemen perubahan tidak hanya bersifat reaktif terhadap tekanan eksternal, tetapi juga harus bersifat proaktif dalam merancang dan mengantisipasi kebutuhan perubahan. Organisasi yang tanggap terhadap perubahan cenderung lebih mampu bertahan dalam kompetisi dan memanfaatkan peluang yang muncul dari dinamika lingkungan.

B. Faktor-Faktor Pemicu Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi dapat dipicu oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup perubahan struktur organisasi, pergantian kepemimpinan, inovasi

produk, atau perubahan budaya kerja. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kemajuan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, dinamika pasar global, hingga perubahan preferensi konsumen. Luthans (2011) menyatakan bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu membaca sinyal perubahan eksternal dan mampu menyesuaikan diri secara cepat dan tepat.

Manajemen perubahan hadir sebagai upaya untuk menjembatani kebutuhan perubahan dengan kesiapan organisasi. Hal ini mencakup penilaian terhadap urgensi perubahan, kesiapan individu dan tim, serta strategi untuk meminimalkan resistensi terhadap perubahan.

C. Model-Model Manajemen Perubahan

Berbagai model telah dikembangkan untuk memfasilitasi proses manajemen perubahan. Beberapa di antaranya adalah:

1. Model Kurt Lewin

Model ini membagi proses perubahan menjadi tiga tahap, yaitu *Unfreezing* (membuka diri terhadap perubahan), *Changing* (melakukan perubahan), dan *Refreezing* (menstabilkan perubahan dalam sistem baru). Model ini menekankan pentingnya kesiapan dan penerimaan sebelum melakukan perubahan.

2. Model 8 Langkah Perubahan Kotter

Kotter (1996) mengembangkan delapan tahapan perubahan yang terdiri dari: menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi pemimpin perubahan, membangun visi perubahan, mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengonsolidasikan hasil, dan menginstitutionalisasikan perubahan. Model ini lebih kompleks dan cocok untuk organisasi besar dengan struktur yang kompleks pula.

3. Model ADKAR

Dikembangkan oleh Prosci, model ADKAR adalah singkatan dari *Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement*. Model ini berfokus pada sisi individu dari perubahan, dan membantu organisasi memastikan bahwa setiap anggota memiliki kesadaran, kemauan, pengetahuan, dan kemampuan untuk berubah, serta mendapat penguatan setelah perubahan dilakukan.

D. Strategi Adaptif dalam Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan yang adaptif menekankan pentingnya fleksibilitas, ketanggapan, dan keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam proses perubahan. Menurut Cameron dan Green (2015), strategi adaptif mencakup kemampuan organisasi untuk belajar, berinovasi, dan merespons lingkungan secara efektif. Ini melibatkan kepemimpinan transformatif, komunikasi yang terbuka, dan sistem evaluasi yang berkelanjutan.

Keberhasilan manajemen perubahan sebagai strategi adaptif sangat bergantung pada kombinasi antara kesiapan individu, kejelasan visi organisasi, serta perencanaan dan pelaksanaan yang konsisten. Organisasi yang mampu mengelola perubahan secara adaptif akan memiliki ketangguhan (*resilience*) yang lebih tinggi dalam menghadapi tekanan dan ketidakpastian di masa depan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Bentuk Perubahan yang Diterapkan Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan analisis dokumentasi, organisasi yang diteliti melakukan perubahan secara menyeluruh baik dari segi struktur organisasi, teknologi informasi, maupun budaya kerja. Perubahan struktural ditandai dengan restrukturisasi divisi yang lebih ramping dan fungsional, disertai dengan pembentukan unit kerja baru yang berfokus pada inovasi digital dan pengembangan layanan berbasis teknologi. Dalam hal teknologi, organisasi mulai menerapkan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) untuk meningkatkan integrasi dan efisiensi proses kerja. Sedangkan dari sisi budaya kerja, terdapat

upaya untuk menanamkan nilai-nilai baru seperti kolaborasi, fleksibilitas, dan orientasi pada hasil, menggantikan budaya birokratis yang cenderung lambat dan hierarkis. Hal ini mencerminkan komitmen organisasi untuk tidak hanya melakukan perubahan kosmetik, tetapi juga perubahan yang menyentuh jantung operasional dan nilai-nilai internal.

B. Strategi Manajemen Perubahan yang Digunakan

Strategi perubahan yang digunakan merujuk pada prinsip-prinsip dasar dalam teori Kurt Lewin dan Kotter. Dalam tahap *unfreezing*, pimpinan organisasi melakukan sosialisasi intensif kepada seluruh elemen organisasi terkait urgensi perubahan, terutama untuk merespons tantangan digitalisasi dan peningkatan efisiensi. Sosialisasi ini dilakukan melalui forum komunikasi langsung, pelatihan awal, serta penyebaran materi internal seperti buletin dan infografis.³ Pada tahap *changing*, organisasi mulai melakukan implementasi sistem baru secara bertahap, dimulai dari departemen yang paling siap. Proses ini dikawal oleh tim transformasi organisasi yang terdiri dari manajer lintas departemen. Adapun pada tahap *refreezing*, nilai-nilai baru ditanamkan dalam prosedur kerja dan sistem penilaian kinerja, termasuk penghargaan kepada tim atau individu yang menunjukkan perilaku kerja yang selaras dengan semangat perubahan.

C. Hambatan dalam Proses Perubahan

Meski telah disiapkan secara sistematis, proses perubahan tetap menghadapi sejumlah hambatan. Hambatan utama berasal dari resistensi internal, terutama dari pegawai senior yang merasa terancam oleh perubahan sistem dan budaya kerja baru. Beberapa dari mereka menyatakan kekhawatirannya terhadap kemampuan beradaptasi dengan teknologi digital yang sebelumnya belum pernah digunakan. Selain itu, terdapat hambatan struktural berupa ketidakjelasan alur pelaporan pada fase awal restrukturisasi, serta hambatan kultural seperti perasaan kehilangan terhadap "cara lama" yang telah lama menjadi kebiasaan. Hambatan ini memperkuat pentingnya pendekatan manajemen perubahan yang tidak hanya berbasis sistem, tetapi juga berbasis empati dan komunikasi interpersonal yang kuat.⁴

D. Upaya Mengatasi Resistensi Perubahan

Untuk mengatasi resistensi tersebut, organisasi menerapkan berbagai strategi yang merujuk pada model ADKAR. Pada tahap *awareness*, pimpinan terus mengomunikasikan pentingnya perubahan untuk keberlangsungan organisasi. *Desire* dibangun melalui pemberian insentif bagi yang cepat beradaptasi. *Knowledge* diberikan lewat pelatihan intensif, *ability* dikembangkan melalui pendampingan langsung, dan *reinforcement* diperkuat dengan pemberian umpan balik positif serta sistem penghargaan. Selain itu, forum diskusi informal dibentuk sebagai ruang curhat dan penyampaian keluhan dari karyawan, yang kemudian ditindaklanjuti secara konstruktif oleh tim manajemen. Pendekatan ini terbukti efektif dalam menurunkan resistensi, meningkatkan rasa memiliki, serta mendorong semangat kerja dalam menghadapi proses transformasi.

E. Peran Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Perubahan

Kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting dalam proses perubahan ini. Pimpinan organisasi berperan sebagai penggerak utama yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberi teladan dan menjadi bagian dari proses perubahan itu sendiri. Komunikasi yang dilakukan bersifat dua arah, tidak hanya top-down, tetapi juga bottom-up melalui mekanisme feedback terbuka. Transparansi dalam proses perubahan, kejelasan tujuan, serta konsistensi antara kata dan tindakan dari pimpinan terbukti meningkatkan

³ Titiani Intan Firdaus, "Representation of the Hedonism of the Main Character in Kevin Kwan's Chinese Novel Rich Girlfriend," *Syntax Idea* 5, no. 7 (2023): 883–92, <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2416>.

⁴ Andy Riski Pratama et al., "Dinamika Organisasi Mahasiswa: Pengembangan, Komitmen, Dan Transformasi Di Zaman Modern," *Jurnal Manajemen Dan Budaya* 4, no. 2 (2024): 28–38, <https://doi.org/10.51700/manajemen.v4i2.627>.

kepercayaan dan partisipasi aktif dari karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat John Kotter yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang efektif adalah fondasi dari setiap keberhasilan manajemen perubahan.⁵

F. Implikasi Perubahan terhadap Kinerja Organisasi

Pasca implementasi perubahan, terdapat sejumlah dampak positif yang dirasakan organisasi. Di antaranya adalah peningkatan efisiensi kerja, percepatan proses bisnis, serta peningkatan kepuasan pelanggan melalui layanan digital yang lebih responsif. Karyawan juga menunjukkan peningkatan produktivitas dan keterlibatan yang lebih tinggi. Budaya organisasi yang sebelumnya kaku dan birokratis mulai bergeser menjadi lebih terbuka dan kolaboratif. Meskipun masih ada beberapa tantangan dalam fase konsolidasi perubahan, secara umum perubahan yang dilakukan telah memberi arah baru yang lebih relevan terhadap kebutuhan pasar dan dinamika eksternal yang terus berkembang.

G. Kesesuaian Temuan dengan Teori Manajemen Perubahan

Temuan penelitian ini menguatkan relevansi berbagai teori manajemen perubahan klasik dan modern. Strategi organisasi dalam menjalankan perubahan mencerminkan gabungan pendekatan model Kurt Lewin, Kotter, dan ADKAR. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan tidak bisa dicapai hanya dengan pendekatan teknokratis, tetapi harus diiringi dengan pendekatan humanistik yang menempatkan manusia sebagai pusat dari proses transformasi. Selain itu, fleksibilitas, keterbukaan terhadap umpan balik, dan budaya belajar menjadi elemen penting yang membantu organisasi bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang serba dinamis.⁶

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan strategi adaptif yang sangat penting bagi organisasi dalam merespons dinamika lingkungan eksternal dan internal. Perubahan yang dirancang secara strategis dan dilaksanakan secara sistematis terbukti mampu meningkatkan efisiensi kerja, memperkuat budaya organisasi yang inovatif, serta meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan global. Pendekatan yang digunakan dalam proses perubahan mencakup kombinasi antara model Kurt Lewin, Kotter, dan ADKAR, yang masing-masing menekankan pentingnya kesiapan mental, partisipasi aktif, serta penguatan nilai-nilai baru dalam organisasi.

Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan, kejelasan komunikasi, serta kemampuan organisasi dalam mengelola resistensi dari dalam. Hambatan yang muncul, seperti ketakutan terhadap perubahan teknologi dan hilangnya pola kerja lama, dapat diminimalkan dengan pendekatan yang komunikatif dan berbasis empati. Selain itu, pelibatan aktif seluruh elemen organisasi, mulai dari pimpinan hingga staf pelaksana, menjadi kunci utama dalam menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen perubahan tidak hanya berperan sebagai alat penyesuaian terhadap tantangan zaman, tetapi juga sebagai fondasi strategis untuk menciptakan organisasi yang tangguh, lincah, dan terus bertumbuh di tengah arus perubahan yang tidak dapat dihindari.

⁵ No Mei and Muhammad Sawal Pitriyadi, "MARKETING SKILL ADAPTIF DAN PEMANFAATAN APLIKASI DIGITAL SEBAGAI PILAR UTAMA DALAM MENGHADAPI DINAMIKA PASAR MODERN" 3, no. 5 (2025): 153–66.

⁶ Kepemimpinan Adaptif, Dalam Menghadapi, and Pemasyarakatan Modern, "Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains," 2025, 670–76.

DAFTAR PUSTAKA

- Adaptif, Kepemimpinan, Dalam Menghadapi, and Pemasyarakatan Modern. "Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains," 2025, 670–76.
- Ani, Nyree, Rifqa Nabila Muti, and Lista Meria. "Strategi Efektif Menghadapi Dinamika Global : Pendekatan Manajemen Perubahan Organisasi Yang Terbukti" 5, no. 2 (2024): 56–63.
- Firdaus, Titiani Intan. "Representation of the Hedonism of the Main Character in Kevin Kwan's Chinese Novel Rich Girlfriend." *Syntax Idea* 5, no. 7 (2023): 883–92. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2416>.
- Mei, No, and Muhammad Sawal Pitriyadi. "MARKETING SKILL ADAPTIF DAN PEMANFAATAN APLIKASI DIGITAL SEBAGAI PILAR UTAMA DALAM MENGHADAPI DINAMIKA PASAR MODERN" 3, no. 5 (2025): 153–66.
- Pratama, Andy Riski, Mesis Rawati, Fauzan Fajri, Kiki Oktaviany, and Messy Messy. "Dinamika Organisasi Mahasiswa: Pengembangan, Komitmen, Dan Transformasi Di Zaman Modern." *Jurnal Manajemen Dan Budaya* 4, no. 2 (2024): 28–38. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v4i2.627>.
- Wahyudi, Zikri, Naldi Nofriandi, and Tonny Yuwanda. "Transformasi Manajemen Dalam Industri Tahu : Strategi Adaptif Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Daya Saing UMKM Pendahuluan" 03, no. 01 (2025): 20–26.