

## Manajemen Perubahan sebagai Faktor Kunci Keberlanjutan Organisasi

Siti Khodijah<sup>1\*</sup>, Cindy Atika Rizki<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Sains Komputasi dan Kecerdasan Digital, Teknologi Informasi, Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan, Indonesia

Email: <sup>1\*</sup>[sitikhodija31@gmail.com](mailto:sitikhodija31@gmail.com), <sup>2</sup>[cindyatika100e@gmail.com](mailto:cindyatika100e@gmail.com)

(\*Email Coresponding Author: [sitikhodija31@gmail.com](mailto:sitikhodija31@gmail.com))

### Abstrak

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis akibat globalisasi, perkembangan teknologi, dan perubahan perilaku pasar menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara berkelanjutan. Manajemen perubahan menjadi faktor kunci dalam memastikan keberlanjutan organisasi di tengah ketidakpastian tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen perubahan sebagai faktor strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur sistematis terhadap berbagai artikel ilmiah dan penelitian terdahulu yang relevan. Analisis dilakukan dengan mengkaji hubungan antara manajemen perubahan dan faktor-faktor pendukung keberlanjutan organisasi, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, serta pengembangan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen perubahan yang terencana, partisipatif, dan berorientasi pada manusia mampu meningkatkan adaptabilitas organisasi, menurunkan resistensi terhadap perubahan, serta menjaga stabilitas dan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang adaptif terbukti berperan signifikan dalam keberhasilan proses perubahan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen perubahan serta menjadi acuan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi perubahan yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Manajemen Perubahan, Keberlanjutan Organisasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Adaptabilitas

### Abstract

*The increasingly dynamic organizational environment driven by globalization, technological advancement, and changing market behavior requires organizations to continuously adapt to remain sustainable. Change management has become a key factor in ensuring organizational sustainability amid such uncertainty. This study aims to analyze the role of change management as a strategic factor in supporting organizational sustainability. The research adopts a qualitative descriptive approach through a systematic literature review of relevant scholarly articles and previous studies. The analysis focuses on examining the relationship between change management and key sustainability-supporting factors, including leadership, organizational culture, communication, and human resource development. The findings indicate that well-planned, participatory, and human-centered change management significantly enhances organizational adaptability, reduces resistance to change, and sustains organizational stability and long-term performance. Transformational leadership and adaptive organizational culture are identified as critical determinants of successful change implementation. This study contributes theoretically to the development of change management literature and provides practical insights for organizations in designing sustainable change strategies.*

**Keywords:** Change Management, Organizational Sustainability, Leadership, Organizational Culture, Adaptability

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin cepat, organisasi menghadapi banyak tantangan yang mengharuskan mereka untuk beradaptasi dan berubah untuk tetap kompetitif. Manajemen perubahan telah menjadi salah satu faktor kunci dalam memastikan keberlanjutan organisasi. Perubahan yang

efektif dalam organisasi tidak hanya tergantung pada kemampuan untuk melakukan inovasi, tetapi juga pada penanganan aspek sosial dan lingkungan dari perubahan tersebut [1]. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen, penting bagi setiap organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang sistematis dalam mengelola perubahan agar dapat menghadapi tantangan yang muncul dengan lebih baik.

Penelitian tentang manajemen perubahan menunjukkan pentingnya implementasi strategi yang tepat untuk membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keberlangsungan. Sebuah studi menjelaskan bahwa manajemen perubahan harus melihat pada faktor internal organisasi, seperti budaya dan kepemimpinan, serta faktor eksternal, seperti perubahan pasar dan teknologi, untuk memastikan keberhasilan proses perubahan [2]. Munculnya berbagai model perubahan juga memberikan alternatif bagi para pemimpin organisasi dalam merancang strategi yang sesuai untuk situasi tertentu yang dihadapi. Misalnya, model delapan langkah dari Kotter telah banyak digunakan sebagai acuan dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan di banyak organisasi [3]. Dalam konteks organisasi, masalah utama yang sering dihadapi selama proses perubahan adalah resistensi terhadap perubahan itu sendiri. Respon karyawan terhadap perubahan seringkali dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada dan cara kepemimpinan dalam mengkomunikasikan visi perubahan [4]. Kepemimpinan yang kuat dapat memainkan peran penting dalam mengurangi resistensi dan memfasilitasi transisi yang lebih lancar. Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan berkontribusi positif terhadap kinerja mereka dan membantu dalam mengurangi tingkat churn karyawan [5]. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat merancang strategi manajemen perubahan yang lebih inklusif dan efektif. Beberapa solusi umum untuk mengatasi tantangan dalam manajemen perubahan termasuk pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan, peningkatan komunikasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi. Penegakan tentang pentingnya pelatihan dan keterlibatan karyawan dalam setiap tahap perubahan muncul sebagai solusi yang dapat menurunkan resistensi dan meningkatkan tingkat adopsi terhadap perubahan yang diimplementasikan [6]. Dalam sebuah riset dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan manajerial sangat berpengaruh terhadap pengembangan profesionalisme karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan [7].

Dalam hal solusi yang lebih spesifik, literatur menunjukkan beberapa pendekatan yang dapat diadopsi. Pertama, hendaknya organisasi menetapkan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajerial dan teknis karyawan [8]. Program ini bertujuan agar karyawan tidak hanya mampu mengikuti perubahan, tetapi juga menjadi agen perubahan itu sendiri. Kedua, peran komunikasi dalam proses manajemen perubahan memiliki dampak yang signifikan [9]. Organisasi perlu menerapkan komunikasi yang transparan dan melibatkan semua anggota tim dalam perencanaan sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi. Dalam konteks penelitian yang lebih mendalam tentang manajemen perubahan, terdapat kesenjangan yang perlu diisi untuk memahami lebih jauh mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan perubahan. Banyak studi sebelumnya memberikan fokus pada aspek teknis atau prosedural [10] dari perubahan, sedangkan dampak budaya organisasi seringkali diabaikan. Budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan adaptasi terhadap perubahan yang dihadapi [11]. Budaya yang adaptif menjadi salah satu pilar utama yang dapat menentukan keberhasilan manajemen perubahan dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, tujuan utama adalah untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana manajemen perubahan dapat [12] menjadi faktor kunci dalam memastikan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara manajemen perubahan [13] dengan aspek lain seperti motivasi karyawan, dukungan manajerial, dan budaya organisasi. Berdasarkan hasil analisis, diharapkan akan ada kontribusi teori maupun praktik [14] dalam pengembangan kerangka kerja manajemen perubahan yang lebih efektif untuk organisasi yang berfokus pada keberlanjutan. Tantangan yang dihadapi dalam manajemen perubahan adalah kompleks dan multifaset, sehingga memerlukan pendekatan interdisipliner untuk mengatasi masalah tersebut. Melalui sintesis dari berbagai artikel dan studi empiris terkini [15], penelitian ini berusaha untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang peran manajemen perubahan yang efektif sebagai faktor keberlanjutan organisasi di masa depan.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur sistematis (systematic literature review/SLR). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai peran manajemen perubahan sebagai faktor kunci keberlanjutan organisasi melalui sintesis berbagai temuan penelitian sebelumnya. Metode studi literatur memungkinkan peneliti untuk menganalisis, membandingkan, dan mengintegrasikan konsep, model, serta hasil empiris yang relevan terkait manajemen perubahan, budaya organisasi, kepemimpinan, dan keberlanjutan organisasi. Pendekatan kualitatif dianggap sesuai karena fokus penelitian tidak pada pengukuran kuantitatif semata, melainkan pada pemaknaan, pola hubungan, dan dinamika konseptual yang muncul dari berbagai kajian ilmiah. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menggali secara mendalam bagaimana manajemen perubahan berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi dalam konteks yang beragam.

### 2.2. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini bersumber dari literatur sekunder berupa artikel jurnal ilmiah, prosiding konferensi, dan buku akademik yang relevan dengan topik manajemen perubahan dan keberlanjutan organisasi. Sumber literatur diperoleh dari basis data ilmiah bereputasi seperti Google Scholar, Scopus, dan portal jurnal nasional terakreditasi. Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur meliputi:

- Artikel yang membahas manajemen perubahan dalam konteks organisasi,
- Publikasi dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir untuk menjaga relevansi temuan,
- Penelitian yang mengaitkan manajemen perubahan dengan aspek budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi karyawan, atau keberlanjutan organisasi, dan
- Artikel yang tersedia dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses identifikasi, seleksi, dan evaluasi literatur secara sistematis. Setiap artikel yang terpilih dibaca secara menyeluruh untuk memahami tujuan penelitian, metode yang digunakan, serta temuan utama yang relevan dengan fokus penelitian ini.

### 2.3. Teknik Analisis Data

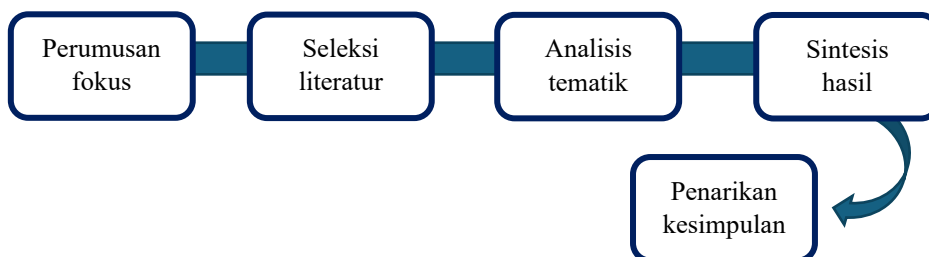
Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (thematic analysis). Tahapan analisis dimulai dengan pengelompokan literatur berdasarkan tema utama, seperti strategi manajemen perubahan, peran kepemimpinan, budaya organisasi, resistensi terhadap perubahan, serta implikasinya terhadap keberlanjutan organisasi. Selanjutnya, peneliti mengidentifikasi pola-pola konseptual dan hubungan antarvariabel yang sering muncul dalam berbagai studi. Proses analisis dilakukan secara induktif, di mana tema dan kategori dikembangkan berdasarkan temuan literatur, bukan ditentukan sebelumnya. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menangkap dinamika yang kompleks dan multifaset dari manajemen perubahan dalam berbagai konteks organisasi. Hasil analisis kemudian disintesis untuk membangun kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana manajemen perubahan berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi.

### 2.4. Validitas dan Keabsahan Data

Untuk menjaga validitas dan keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai studi dan konteks organisasi yang berbeda. Selain itu, peneliti juga memperhatikan konsistensi argumen dan kesesuaian antara tujuan penelitian, metode, dan hasil yang dilaporkan dalam setiap literatur. Pemilihan sumber dari jurnal bereputasi dan referensi yang telah melalui proses peer-review turut memperkuat kredibilitas penelitian ini. Dengan demikian, kesimpulan yang dihasilkan diharapkan memiliki dasar teoritis yang kuat dan relevan untuk pengembangan praktik manajemen perubahan.

### 2.5. Alur Penelitian

Secara umum, alur penelitian ini terdiri dari beberapa tahap, yaitu:



**Gambar 1.** Struktur Alur Penelitian

- Perumusan fokus dan tujuan penelitian yaitu Menentukan arah dan tujuan penelitian agar kajian terfokus pada masalah yang diteliti.
- Pengumpulan dan seleksi literatur seperti Menghimpun dan memilih sumber pustaka yang relevan dan kredibel sesuai topik penelitian.
- Analisis tematik terhadap temuan penelitian terdahulu, dengan Mengelompokkan dan mengkaji temuan penelitian sebelumnya berdasarkan tema utama.
- Sintesis hasil analisis, yaitu Menggabungkan hasil analisis untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh.
- Penarikan kesimpulan serta implikasi teoretis dan praktis yaitu Merumuskan kesimpulan penelitian serta manfaatnya bagi pengembangan teori dan praktik.

Melalui metode penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai manajemen perubahan sebagai faktor strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen dan praktik organisasi di masa depan.

### 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Peran Strategis Manajemen Perubahan dalam Keberlanjutan Organisasi

Keberlanjutan organisasi tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai kemampuan bertahan secara finansial, tetapi juga mencakup aspek adaptabilitas, ketahanan sumber daya manusia, inovasi berkelanjutan, serta kesesuaian organisasi dengan dinamika lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, manajemen perubahan muncul sebagai faktor strategis yang berperan penting dalam memastikan organisasi mampu merespons tekanan globalisasi, perkembangan teknologi, dan perubahan perilaku pasar secara efektif. Hasil sintesis dari berbagai literatur menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pendekatan manajemen perubahan yang terencana cenderung lebih mampu mempertahankan kinerja jangka panjang dibandingkan organisasi yang melakukan perubahan secara reaktif. Manajemen perubahan berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara strategi organisasi dan implementasi operasional, sehingga perubahan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural dan perilaku. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keberlanjutan organisasi sangat ditentukan oleh kesiapan internal dalam menghadapi ketidakpastian.

Lebih lanjut, manajemen perubahan tidak dapat dipisahkan dari proses pembelajaran organisasi. Organisasi yang berkelanjutan adalah organisasi yang mampu belajar dari perubahan, mengevaluasi dampaknya, dan menyesuaikan strategi secara berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen perubahan menjadi fondasi bagi terciptanya organisasi yang adaptif dan resilien.

#### 3.2. Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen perubahan. Analisis terhadap berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya yang terbuka terhadap pembaruan, inovasi, dan kolaborasi secara signifikan meningkatkan peluang keberhasilan perubahan organisasi. Sebaliknya, budaya yang hierarkis, kaku, dan resistif sering kali menjadi penghambat utama dalam proses perubahan. Dalam konteks keberlanjutan organisasi, budaya adaptif berfungsi sebagai katalisator perubahan.

Budaya ini mendorong karyawan untuk melihat perubahan bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk berkembang. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan visi perubahan, maka resistensi dapat ditekan dan tingkat penerimaan terhadap perubahan meningkat.

Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan tidak hanya berfokus pada sistem dan struktur, tetapi juga pada transformasi nilai dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa kegagalan perubahan sering kali bukan disebabkan oleh kesalahan teknis, melainkan oleh ketidaksesuaian antara strategi perubahan dan budaya organisasi yang ada. Oleh karena itu, analisis budaya organisasi menjadi tahap krusial dalam perencanaan manajemen perubahan yang berkelanjutan.

### 3.3. Kepemimpinan sebagai Penggerak Utama Manajemen Perubahan

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mengarahkan dan mengawal proses perubahan organisasi. Berdasarkan hasil kajian literatur, kepemimpinan transformasional terbukti paling efektif dalam mendukung manajemen perubahan yang berkelanjutan. Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun kepercayaan karyawan.

Pemimpin yang memiliki visi jelas mampu mengkomunikasikan urgensi perubahan secara persuasif, sehingga karyawan memahami alasan dan manfaat perubahan tersebut. Komunikasi yang efektif dari pemimpin berkontribusi besar dalam mengurangi ketidakpastian dan kecemasan yang sering muncul selama proses perubahan. Selain itu, dukungan manajerial yang konsisten memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Dalam perspektif keberlanjutan, kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tidak bersifat jangka pendek, tetapi terintegrasi ke dalam strategi jangka panjang organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam menjaga kesinambungan perubahan dan mencegah terjadinya kemunduran setelah fase implementasi awal.

### 3.4. Resistensi terhadap Perubahan dan Strategi Penanganannya

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena yang hampir selalu muncul dalam setiap proses transformasi organisasi. Analisis terhadap berbagai penelitian menunjukkan bahwa resistensi karyawan sering dipicu oleh ketakutan akan kehilangan pekerjaan, perubahan peran, meningkatnya beban kerja, serta ketidakjelasan arah perubahan. Jika tidak dikelola dengan baik, resistensi ini dapat menghambat keberhasilan perubahan dan mengancam keberlanjutan organisasi. Manajemen perubahan yang efektif menempatkan resistensi sebagai bagian alami dari proses perubahan, bukan sebagai hambatan yang harus dihilangkan sepenuhnya.

Pendekatan partisipatif, di mana karyawan dilibatkan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, terbukti mampu mengurangi tingkat resistensi. Keterlibatan ini menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Selain itu, penyediaan pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi strategi penting dalam mengatasi resistensi. Ketika karyawan merasa memiliki kemampuan yang memadai untuk menghadapi perubahan, tingkat kecemasan menurun dan kesiapan berubah meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi berinvestasi pada pengembangan sumber daya manusia.

### 3.5. Hubungan Manajemen Perubahan dengan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Motivasi karyawan merupakan faktor penting yang memediasi hubungan antara manajemen perubahan dan keberlanjutan organisasi. Berdasarkan analisis literatur, organisasi yang menerapkan manajemen perubahan secara transparan dan inklusif cenderung memiliki tingkat motivasi dan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang memahami tujuan perubahan dan melihat manfaatnya bagi pengembangan diri akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Manajemen perubahan yang buruk, sebaliknya, dapat menurunkan motivasi kerja, meningkatkan stres, dan memicu turnover karyawan.

Kondisi ini tentu berdampak negatif terhadap keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pendekatan manajemen perubahan yang berorientasi pada manusia (*human-centered change management*) menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan perubahan dan kesejahteraan karyawan. Dalam jangka panjang, peningkatan motivasi dan kinerja karyawan akibat manajemen perubahan yang efektif berkontribusi pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi.

### 3.6. Analisis Model Manajemen Perubahan dalam Mendukung Keberlanjutan

Berbagai model manajemen perubahan telah dikembangkan untuk membantu organisasi mengelola proses transformasi secara sistematis. Salah satu model yang paling banyak digunakan adalah model delapan langkah Kotter. Model ini menekankan pentingnya menciptakan rasa urgensi, membangun koalisi pendukung, mengembangkan visi perubahan, serta menginstitusionalisasikan perubahan ke dalam budaya organisasi.

Analisis terhadap penerapan model-model tersebut menunjukkan bahwa tidak ada satu model yang sepenuhnya universal. Keberhasilan penerapan sangat bergantung pada konteks organisasi, termasuk ukuran, budaya, dan lingkungan eksternal. Namun demikian, model-model tersebut memberikan kerangka kerja yang berguna dalam memastikan bahwa perubahan dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan.

Berikut adalah ringkasan analisis hubungan elemen manajemen perubahan dengan keberlanjutan organisasi:

**Tabel 1.** Hubungan Manajemen Perubahan dan Keberlanjutan Organisasi

| Elemen Manajemen Perubahan    | Dampak terhadap Organisasi            | Kontribusi terhadap Keberlanjutan    |
|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Kepemimpinan transformasional | Meningkatkan kepercayaan dan komitmen | Menjaga kesinambungan visi           |
| Budaya organisasi adaptif     | Mengurangi resistensi                 | Mempercepat adopsi perubahan         |
| Komunikasi efektif            | Menekan ketidakpastian                | Meningkatkan stabilitas internal     |
| Pelatihan dan pengembangan    | Meningkatkan kompetensi               | Memperkuat daya saing jangka panjang |

Tabel ini menunjukkan bahwa setiap elemen dalam manajemen perubahan memiliki kontribusi langsung maupun tidak langsung terhadap keberlanjutan organisasi. Sinergi antar elemen tersebut menjadi kunci keberhasilan perubahan jangka panjang.

### 3.7. Implikasi Manajemen Perubahan terhadap Keberlanjutan Organisasi

Keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan perubahan ke dalam sistem dan budaya kerja sehari-hari. Analisis menunjukkan bahwa perubahan yang bersifat sementara tanpa institusionalisasi cenderung gagal memberikan dampak jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen perubahan harus dipandang sebagai proses berkelanjutan, bukan sebagai proyek sesaat. Organisasi yang berhasil mengelola perubahan secara berkelanjutan menunjukkan kemampuan lebih baik dalam menghadapi krisis, mempertahankan talenta, dan beradaptasi dengan inovasi teknologi. Hal ini menegaskan bahwa manajemen perubahan bukan hanya alat untuk bertahan, tetapi juga strategi untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

**Tabel 2.** Hubungan Manajemen Perubahan dan Keberlanjutan Organisasi

| Aspek Keberlanjutan      | Dampak Manajemen Perubahan                  |
|--------------------------|---------------------------------------------|
| Keberlanjutan SDM        | Retensi karyawan dan peningkatan kompetensi |
| Keberlanjutan organisasi | Stabilitas dan adaptabilitas jangka panjang |
| Keberlanjutan inovasi    | Budaya belajar dan pembaruan berkelanjutan  |
| Keberlanjutan kinerja    | Konsistensi produktivitas dan daya saing    |

Tabel ini menggambarkan bagaimana manajemen perubahan berkontribusi pada berbagai dimensi keberlanjutan organisasi, baik dari sisi manusia, sistem, maupun kinerja jangka panjang.

### 3.8. Sintesis Pembahasan

Berdasarkan keseluruhan analisis, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan faktor kunci yang secara signifikan memengaruhi keberlanjutan organisasi. Perubahan yang dikelola dengan pendekatan strategis, partisipatif, dan berorientasi pada budaya serta sumber daya manusia

mampu menciptakan organisasi yang adaptif dan resilien. Kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan pengembangan kompetensi muncul sebagai elemen utama yang saling terkait dalam mendukung keberhasilan perubahan. Dengan demikian, organisasi yang ingin mencapai keberlanjutan jangka panjang perlu menjadikan manajemen perubahan sebagai bagian integral dari strategi organisasi, bukan sekadar respons terhadap tekanan eksternal. Pembahasan ini memberikan landasan teoretis yang kuat bagi pengembangan kerangka kerja manajemen perubahan yang lebih komprehensif dan berorientasi pada keberlanjutan.

## 4. PENGUJIAN

### 4.1. Tujuan Pengujian

Pengujian dalam penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan manajemen perubahan berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi. Fokus utama pengujian adalah mengkaji hubungan antara elemen-elemen manajemen perubahan—meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, serta pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia—dengan indikator keberlanjutan organisasi, seperti stabilitas kinerja, adaptabilitas organisasi, dan komitmen karyawan. Pengujian ini dilakukan untuk memvalidasi temuan konseptual yang diperoleh dari analisis literatur serta memastikan relevansinya dalam konteks implementasi organisasi.

### 4.2. Desain dan Pendekatan Pengujian

Pendekatan pengujian dilakukan secara konseptual-empiris melalui sintesis hasil penelitian terdahulu yang telah menguji penerapan manajemen perubahan pada berbagai jenis organisasi. Setiap studi yang dianalisis diperlakukan sebagai unit pengujian yang merepresentasikan implementasi nyata manajemen perubahan. Dengan pendekatan ini, pengujian tidak berfokus pada satu organisasi tertentu, melainkan pada pola umum hasil implementasi yang muncul dari berbagai konteks organisasi. Desain pengujian mencakup tiga tahap utama, yaitu:

- Identifikasi variabel manajemen perubahan yang diuji,
- Pengukuran dampaknya terhadap indikator keberlanjutan organisasi berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dan
- Perbandingan hasil implementasi untuk menemukan konsistensi maupun perbedaan temuan.

### 4.2. Indikator dan Variabel Pengujian

Berdasarkan kajian literatur, pengujian difokuskan pada beberapa variabel utama manajemen perubahan yang paling sering diuji dalam penelitian sebelumnya. Variabel tersebut kemudian dikaitkan dengan indikator keberlanjutan organisasi. Indikator yang digunakan bersifat kualitatif dan kuantitatif, tergantung pada pendekatan penelitian masing-masing studi yang dianalisis.

**Tabel 3.** Variabel dan Indikator Pengujian

| Variabel Manajemen Perubahan | Indikator Pengujian                 | Dampak terhadap Keberlanjutan      |
|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Kepemimpinan perubahan       | Kejelasan visi, dukungan manajerial | Stabilitas dan arah jangka panjang |
| Budaya organisasi            | Keterbukaan terhadap inovasi        | Adaptabilitas organisasi           |
| Komunikasi perubahan         | Transparansi dan partisipasi        | Komitmen dan kepercayaan karyawan  |
| Pelatihan dan pengembangan   | Peningkatan kompetensi              | Keberlanjutan kinerja SDM          |

Tabel ini menunjukkan variabel utama yang diuji serta indikator yang digunakan untuk menilai pengaruh manajemen perubahan terhadap keberlanjutan organisasi.

### 4.2. Hasil Pengujian Implementasi Manajemen Perubahan

Hasil pengujian dari berbagai studi menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen perubahan secara terstruktur mengalami peningkatan signifikan dalam aspek keberlanjutan organisasi. Kepemimpinan yang kuat dan konsisten terbukti menjadi faktor dominan dalam keberhasilan implementasi perubahan. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi perubahan

secara jelas dan memberikan dukungan nyata kepada karyawan menciptakan rasa aman dan kepercayaan selama proses perubahan berlangsung. Selain itu, pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif mempercepat proses adopsi perubahan. Organisasi dengan budaya terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi cenderung mampu mempertahankan kinerja meskipun berada dalam kondisi lingkungan yang dinamis. Hal ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya bergantung pada strategi formal, tetapi juga pada nilai dan norma yang berkembang di dalam organisasi.

#### 4.3. Pengujian terhadap Resistensi dan Kesiapan Karyawan

Aspek lain yang diuji adalah tingkat resistensi dan kesiapan karyawan terhadap perubahan. Hasil implementasi menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan menurun secara signifikan ketika organisasi melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Pengujian ini memperkuat temuan bahwa pendekatan partisipatif merupakan salah satu strategi paling efektif dalam manajemen perubahan. Program pelatihan dan pengembangan juga menunjukkan hasil positif dalam meningkatkan kesiapan karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan, sehingga transisi organisasi berlangsung lebih lancar. Dalam jangka panjang, peningkatan kesiapan ini berkontribusi pada stabilitas sumber daya manusia dan menurunkan tingkat turnover, yang merupakan indikator penting keberlanjutan organisasi.

#### 4.4. Pengujian Dampak terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Jangka Panjang

Pengujian dampak manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi menunjukkan adanya korelasi positif antara penerapan perubahan yang efektif dan keberlanjutan kinerja jangka panjang. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan perubahan ke dalam sistem kerja sehari-hari menunjukkan konsistensi produktivitas dan peningkatan daya saing. Sebaliknya, organisasi yang melakukan perubahan tanpa strategi yang jelas cenderung mengalami penurunan kinerja setelah fase implementasi awal. Hasil pengujian ini menegaskan bahwa keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam menjaga kesinambungan perubahan. Perubahan yang tidak diinstitusionalisasikan berpotensi bersifat sementara dan gagal memberikan dampak jangka panjang.

**Tabel 4.** Ringkasan Hasil Pengujian Manajemen Perubahan

| Aspek yang Diuji | Hasil Implementasi            | Implikasi                          |
|------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Kepemimpinan     | Peningkatan komitmen karyawan | Keberlanjutan visi organisasi      |
| Budaya adaptif   | Penurunan resistensi          | Proses perubahan lebih stabil      |
| Pelatihan SDM    | Kesiapan kerja meningkat      | Retensi dan kinerja jangka panjang |
| Komunikasi       | Kepercayaan meningkat         | Stabilitas organisasi              |

Tabel ini merangkum hasil utama pengujian implementasi manajemen perubahan serta implikasinya terhadap keberlanjutan organisasi.

#### 4.5. Evaluasi dan Interpretasi Pengujian

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa manajemen perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. Implementasi perubahan yang menekankan kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia terbukti mampu meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan. Pengujian ini juga mengonfirmasi bahwa pendekatan manajemen perubahan yang berorientasi pada manusia lebih efektif dibandingkan pendekatan yang semata-mata berfokus pada aspek struktural.

Dengan demikian, hasil pengujian memperkuat temuan analisis dan pembahasan bahwa manajemen perubahan merupakan faktor kunci yang tidak dapat diabaikan dalam upaya mencapai keberlanjutan organisasi. Bagian pengujian ini memberikan dasar empiris dan konseptual yang mendukung kesimpulan penelitian serta menjadi landasan bagi rekomendasi praktis di masa mendatang.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan, dan pengujian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan faktor kunci yang berperan strategis dalam memastikan keberlanjutan organisasi. Di tengah dinamika lingkungan global yang ditandai oleh perkembangan teknologi, perubahan pasar, dan tuntutan inovasi berkelanjutan, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Manajemen perubahan yang terencana dan sistematis terbukti mampu membantu organisasi menghadapi ketidakpastian serta mempertahankan kinerja jangka panjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, khususnya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, serta pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan yang transformasional dan visioner berperan penting dalam mengarahkan proses perubahan, mengurangi resistensi, serta membangun komitmen karyawan. Sementara itu, budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap inovasi menjadi fondasi utama dalam mempercepat penerimaan perubahan dan menjaga stabilitas organisasi. Selain itu, keterlibatan karyawan dan komunikasi yang transparan terbukti mampu meningkatkan motivasi, kesiapan, dan kepercayaan selama proses perubahan berlangsung. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi juga berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kesiapan sumber daya manusia, sehingga perubahan yang diimplementasikan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen perubahan yang berorientasi pada manusia memiliki dampak yang lebih kuat dibandingkan pendekatan yang hanya berfokus pada aspek struktural atau teknis. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen perubahan tidak seharusnya dipandang sebagai upaya sementara atau reaktif, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Dengan mengelola perubahan secara efektif dan inklusif, organisasi dapat meningkatkan daya saing, ketahanan, serta keberlanjutan dalam jangka panjang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen perubahan serta menjadi rujukan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi perubahan yang berorientasi pada keberlanjutan.

## REFERENCES

- [1] Ihsan Mulia Siregar and Slamet Haryono, "Green Banking: Operating Costs on Operating Income, Capital Adequacy Ratio, Financial Slack, Sustainability Officer, and Sustainability Committee," *J. Ekon. Syariah Teor. dan Terap.*, vol. 10, no. 5, pp. 427–442, 2023, doi: 10.20473/vol10iss20235pp427-442.
- [2] S. Purba and N. Aslami, "Change Management Scope," *J. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt. Rev.*, vol. 2, no. 2, 2022, doi: 10.53697/emba.v2i2.809.
- [3] R. Syandri Pratama, "Implementasi Change Management pada Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa," *J. Pengadaan Barang/Jasa*, vol. 1, no. 1, pp. 29–39, 2022, doi: 10.55961/jpbj.v1i1.10.
- [4] I. N. Suryawan, K. W. Prasastyo, and N. Sutrisno, "Managing Changes and Leadership Bagi Karyawan dan Manajerial Anara Airport Hotel Bandara Soekarno Hatta Tangerang," *Indones. Berdaya*, vol. 3, no. 4, pp. 1015–1020, 2022, doi: 10.47679/ib.2022341.
- [5] P. A. Hikayatunni'mah *et al.*, "Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Bisnis Franchise Street Boba," *SENTRI J. Ris. Ilm.*, vol. 2, no. 12, pp. 5454–5461, 2023, doi: 10.55681/sentri.v2i12.1986.
- [6] A. Dewi, R. T. S. Hariyati, and L. Dewi, "Pengembangan Panduan Peran dan Fungsi Top Manajer Keperawatan di Rumah Sakit," *J. Telenursing*, vol. 3, no. 1, pp. 8–19, 2021, doi: 10.31539/joting.v3i1.2065.
- [7] Supardi and Aulia Anshari, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus," *J. Publ. Manaj. Inform.*, vol. 1, no. 1, pp. 85–95, 2022, doi: 10.55606/jupumi.v1i1.243.
- [8] E. Herlina, M. Tukiran, N. Yusnita, H. Hermansyah, and M. T. Andrianto, "Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Agen Perubahan," *J. Sos. Teknol.*, vol. 2, no. 6, pp. 487–497, 2022, doi: 10.59188/jurnalsostech.v2i6.346.
- [9] R. Zulfiningrum, H. Indrayani, N. Aditia, I. Harriadi, S. Sumartias, and J. Jaya, "Bridging Policy and Public: Stakeholder Engagement Strategy in Indonesia's Ministry of Finance,"

- Nyimak J. Commun.*, vol. 9, no. 2, p. 298, 2025, doi: 10.31000/nyimak.v9i2.14563.
- [10] A. P. Savana, L. Anggara, F. Ekonomi, and D. Bisnis, “Studi Kelayakan Bisnis Dari Aspek Teknis Dan Operasional,” *J. Akad. Ekon. Dan Manaj.*, vol. 1, no. 4, pp. 583–592, 2024, [Online]. Available: <https://doi.org/10.61722/jaem.v1i4.3627>
- [11] A. Natsiruddin, Nuramalia Hasanah, and Diah Armeliza, “Pengaruh E-Commerce, Budaya Organisasi, dan Pengetahuan Akuntansi terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah,” *J. Akuntansi, Perpajak. dan Audit.*, vol. 4, no. 2, pp. 470–485, 2023, doi: 10.21009/japa.0402.09.
- [12] N. Ani, R. N. Muti, and L. Meria, “Strategi Efektif Menghadapi Dinamika Global: Pendekatan Manajemen Perubahan Organisasi yang Terbukti,” *ADI Bisnis Digit. Interdisiplin J.*, vol. 5, no. 2, pp. 56–63, 2024, doi: 10.34306/abdi.v5i2.1174.
- [13] Dani Rustandi and Fibria Indriati, “Analisis Manajemen Perubahan Organisasi Komisi Pemberantasan Korupsi Pasca Revisi Undang-Undang,” *Moderat Jurnal Ilm. Ilmu Pemerintah.*, vol. 8, no. 3, pp. 578–594, 2022, doi: 10.25157/moderat.v8i3.2762.
- [14] D. Ageng Prayogo, I. Yuwono, R. Cahyadi Saputra, N. Sikki, and V. Paramarta, “Strategi Menyikapi Tantangan Dan Peluang Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi : Tinjauan Literatur,” *J. Compr. Sci.*, vol. 2, no. 11, pp. 1879–1889, 2023, doi: 10.59188/jcs.v2i11.550.
- [15] J. H. Yam, “Kajian Penelitian: Tinjauan Literatur Sebagai Metode Penelitian,” *J. Emp.*, vol. 4, no. 1, pp. 61–70, 2024.