



Indonesian Journal of Economics,
Management and Accounting

Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting

Vol. 2, No. 12, Desember 2025
Hal 3231-3240

E-ISSN : 3032-0550
P-ISSN : 3032-1891

Site : <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema>

Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Perubahan Di PT. Samudranayaka Grahaunggul

Ade Satria Purnama¹

¹ Program Pascasarjana, Universitas Islam Syekh Yusuf, Tangerang, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Desember 1, 2025
Revised Desember 3, 2025
Accepted Desember 24, 2025

Kata Kunci:

Persepsi Karyawan,
Manajemen Perubahan,
Komunikasi Organisasi,
Keterlibatan Karyawan,
Kepemimpinan Partisipatif

Keywords:

*Employee Perception,
Change Management,
Organizational
Communication,
Employee Engagement,
Participative Leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan di tempat kerja serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert yang dibagikan kepada 30 karyawan pada PT Samudranayaka Grahaunggul yang sedang menjalani proses transformasi organisasi. Data dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif dengan lima indikator utama, yaitu komunikasi perubahan, keterlibatan karyawan, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan persepsi umum terhadap perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan dukungan organisasi memperoleh skor tertinggi, menunjukkan peran penting kedua aspek tersebut dalam membentuk persepsi positif terhadap perubahan. Sementara itu, keterlibatan karyawan dan gaya kepemimpinan menunjukkan hasil yang cukup baik namun masih memerlukan penguatan partisipasi dan kolaborasi. Secara umum, persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan berada dalam kategori baik, namun keberhasilan jangka panjang perubahan organisasi sangat bergantung pada pelibatan aktif karyawan serta konsistensi manajemen dalam mengimplementasikan strategi perubahan. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan komunikasi dua arah, pelatihan berkelanjutan, dan kepemimpinan partisipatif sebagai kunci keberhasilan perubahan organisasi yang berkelanjutan dan diterima secara positif oleh karyawan.

ABSTRACT

This study aims to determine employee perceptions of change management in the workplace and the factors that influence it. This study used a descriptive quantitative approach with data collection techniques through a closed-ended questionnaire based on a Likert scale distributed to 30 employees at PT Samudranayaka Grahaunggul, which is undergoing an organizational transformation process. Data were analyzed using descriptive statistics methods with five main indicators: change communication, employee engagement, leadership style, organizational support, and general perceptions of change. The results showed that communication and organizational support obtained the highest scores, indicating the important role of these two aspects in shaping positive perceptions of change. Meanwhile, employee engagement and leadership style showed quite good results but still need to strengthen participation and collaboration. In general, employee perceptions of change management are in the good category, but the long-term success of organizational change is highly dependent on active employee involvement and management consistency in implementing the change strategy. This study recommends increased two-way communication, continuous training, and participatory leadership as

keys to the success of sustainable organizational change and positive employee acceptance.

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



Corresponding Author:

Ade Satria Purnama
Program Pascasarjana, Universitas Islam Syekh Yusuf,
Tangerang, Indonesia
Email: 2407030197@students.unis.ac.id

1. PENDAHULUAN

Perubahan dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari, terlebih di tengah arus globalisasi dan kemajuan teknologi yang terus bergerak cepat. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan berbagai dinamika seperti disrupsi digital, persaingan pasar, dan perubahan regulasi. Ketidakmampuan dalam menyesuaikan diri dapat menyebabkan stagnasi hingga kemunduran kinerja organisasi. Namun demikian, perubahan organisasi tidak cukup hanya dilakukan melalui pendekatan struktural dan kebijakan strategis semata. Keberhasilan implementasi perubahan sangat dipengaruhi oleh faktor manusia di dalamnya, khususnya bagaimana karyawan merespons dan memaknai proses perubahan yang terjadi [1] [2].

Persepsi karyawan menjadi salah satu penentu utama keberhasilan manajemen perubahan. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap perubahan cenderung lebih mudah menyesuaikan diri, menunjukkan dukungan, dan tetap termotivasi. Sebaliknya, ketika persepsi terhadap perubahan bersifat negatif, maka resistensi, kecemasan, bahkan konflik internal dapat muncul. Arifana [3] mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan selama proses perubahan sangat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja karyawan. Fitriani et al. [4] juga menemukan bahwa pemahaman yang rendah terhadap arah dan tujuan perubahan menyebabkan ketidakpastian dan resistensi di kalangan pegawai lembaga pemerintah.

Lebih lanjut, studi oleh Kojo et al [5] menunjukkan bahwa budaya organisasi dan tingkat keterlibatan kerja berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap perubahan. Hal ini selaras dengan pandangan Suri [6] bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga memperhatikan pendekatan psikologis dan sosial selama proses perubahan. Dengan membangun komunikasi yang terbuka, melibatkan karyawan secara aktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, organisasi dapat mendorong terbentuknya persepsi positif terhadap perubahan dan mengurangi potensi resistensi [7] [8].

2. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk memahami persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan di tempat kerja. Untuk mencapai tujuan tersebut, digunakan pendekatan yang terstruktur dengan sistematika metodologi sebagai berikut:

2.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara objektif dan sistematis bagaimana persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan terbentuk. Desain kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel persepsi secara numerik dan terukur, serta dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola atau kecenderungan dalam populasi yang diteliti. Penelitian ini dilakukan dalam waktu tertentu dan menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui instrumen penelitian.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Samudranayaka Grahaunggul yang sedang menjalani proses perubahan struktural dan operasional. Jumlah populasi sebanyak 150 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode probability sampling dengan pendekatan simple random sampling, di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi responden. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 109 responden. Sampel tersebut dianggap representatif untuk menggambarkan persepsi keseluruhan populasi terhadap perubahan yang sedang berlangsung di perusahaan.

2.3 Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup, yang disusun berdasarkan indikator-indikator persepsi terhadap manajemen perubahan seperti komunikasi perubahan, keterlibatan karyawan, kepemimpinan, dan dukungan organisasi. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Selain itu, dilakukan juga wawancara semi-terstruktur terhadap sejumlah informan kunci dari tim manajemen dan perwakilan karyawan untuk memperkaya konteks dan memahami perspektif mendalam mengenai proses perubahan yang sedang dijalankan.

2.4 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif sederhana dengan bantuan Microsoft Excel. Setiap jawaban responden pada skala Likert (1–5) dikodekan dan dihitung nilai rata-ratanya untuk masing-masing indikator penelitian. Tahapan analisis meliputi:

1. Rekapitulasi skor masing-masing indikator pada setiap responden,
2. Perhitungan total dan nilai rata-rata dari setiap indikator (komunikasi perubahan, keterlibatan, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan persepsi umum terhadap perubahan),
3. Klasifikasi nilai rata-rata ke dalam kategori penilaian (Sangat Baik, Baik, Cukup, Kurang, Sangat Kurang), sesuai rentang skala.

Pemilihan Microsoft Excel didasarkan pada pertimbangan kemudahan akses, fleksibilitas dalam pengolahan data, serta kemampuannya dalam menyajikan data melalui tabel, grafik, dan diagram batang. Analisis ini memungkinkan peneliti untuk memahami tren persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan secara jelas dan sistematis tanpa memerlukan software statistik yang kompleks.

3. HASIL dan PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Data

Penelitian ini melibatkan sebanyak 30 responden karyawan dari PT. Samudra Nayaka Grahaunggul yang sedang menjalani proses perubahan organisasi. Kuesioner disebarkan untuk

mengukur persepsi karyawan terhadap lima indikator utama: komunikasi perubahan, keterlibatan karyawan, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan persepsi umum terhadap perubahan. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5).

Data hasil kuesioner dari masing-masing responden diinput dan direkap menggunakan Microsoft Excel. Untuk setiap indikator, nilai total dijumlahkan dan kemudian dihitung nilai rata-rata per indikator. Selanjutnya, nilai rata-rata tersebut dikategorikan ke dalam lima klasifikasi interpretasi:

1. 4.21–5.00 = Sangat Baik
2. 3.41–4.20 = Baik
3. 2.61–3.40 = Cukup
4. 1.81–2.60 = Kurang
5. 1.00–1.80 = Sangat Kurang

Tabel 1. Rata-rata Skor Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Perubahan (n = 30)

Indikator	Skor Rata-rata	Kategori
Komunikasi Perubahan	4.13	Baik
Keterlibatan Karyawan	3.75	Baik
Gaya Kepemimpinan	3.80	Baik
Dukungan Organisasi	4.06	Baik
Persepsi Umum terhadap Perubahan	3.68	Baik

3.2 Analisis Hasil

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data dari 30 responden karyawan, dapat disimpulkan bahwa secara umum, persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan berada dalam kategori “baik” pada seluruh indikator yang diteliti. Indikator komunikasi perubahan memperoleh skor rata-rata tertinggi (4,13) dibandingkan indikator lainnya. Ini menunjukkan bahwa pihak manajemen cukup berhasil dalam menyampaikan informasi perubahan secara transparan, terjadwal, dan konsisten. Komunikasi yang baik menjadi elemen kunci dalam menciptakan pemahaman dan kesiapan mental karyawan terhadap transformasi organisasi. Ketika informasi disampaikan secara tepat waktu dan terbuka, karyawan merasa dihargai dan dianggap sebagai bagian penting dari perubahan itu sendiri. Hasil ini selaras dengan temuan Diona dan Dahesihsari [2] bahwa kejelasan komunikasi merupakan faktor dominan dalam membentuk kesiapan terhadap perubahan.

Indikator dukungan organisasi menempati posisi kedua dengan nilai rata-rata 4,06, yang juga termasuk dalam kategori “baik”. Hasil ini mencerminkan bahwa organisasi memberikan berbagai bentuk dukungan nyata seperti pelatihan teknis, fasilitas kerja yang memadai, serta pendampingan dari atasan atau tim manajemen selama proses perubahan berlangsung. Bentuk dukungan ini berkontribusi besar dalam mengurangi kecemasan dan resistensi karyawan terhadap perubahan. Ketika karyawan merasa organisasi “hadir” dan mendampingi karyawan, rasa percaya dan keterikatan emosional terhadap institusi pun meningkat. Suri [6] menjelaskan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi memperkuat kesiapan individu untuk berubah secara proaktif dan tidak sekadar mengikuti instruksi.

Selanjutnya, indikator gaya kepemimpinan memperoleh skor rata-rata 3,80, yang juga termasuk dalam kategori “baik” namun masih lebih rendah dibanding komunikasi dan dukungan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar responden menganggap pemimpin mendukung perubahan, terdapat ruang untuk perbaikan terutama dalam aspek partisipatif dan pemberdayaan. Pemimpin yang efektif dalam masa perubahan adalah pemimpin yang tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu membangun kepercayaan, mendengarkan aspirasi bawahannya, serta mendorong keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan. Arifana [3] menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kesiapan menghadapi perubahan di sektor perbankan, dan prinsip ini dapat diadaptasi dalam konteks organisasi lain.

Indikator keterlibatan karyawan mencatat skor rata-rata 3,75, menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup dilibatkan dalam proses perubahan, meskipun belum secara penuh. Beberapa responden mengindikasikan bahwa pelibatan karyawan hanya bersifat seremonial atau formalitas, seperti mengikuti sosialisasi, tanpa dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis. Ini menjadi catatan penting bagi manajemen untuk menciptakan ruang partisipasi yang lebih luas dan bermakna bagi karyawan, misalnya melalui forum diskusi, survei pendapat internal, atau pelibatan dalam tim-tim perubahan. Menurut Kojo et al [5]), keterlibatan karyawan yang tinggi dapat memperkuat budaya organisasi dan memperbaiki kinerja dalam masa transisi.

Indikator terakhir, yaitu persepsi umum terhadap perubahan, mendapat skor 3,68, yang meskipun masih dalam kategori “baik”, namun merupakan skor terendah di antara lima indikator. Skor ini menunjukkan bahwa masih ada sejumlah karyawan yang meragukan efektivitas atau keberhasilan perubahan yang sedang dijalankan. Ketakutan terhadap ketidakpastian, perubahan jabatan, atau penyesuaian sistem kerja baru menjadi faktor yang menghambat penerimaan penuh terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan temuan Lase dan Telaumbanua (2023) bahwa resistensi sering kali muncul ketika karyawan tidak diberikan cukup ruang untuk memahami arah perubahan secara menyeluruh atau merasa perubahan tersebut dipaksakan dari atas. Maka, strategi komunikasi yang berkelanjutan dan keterlibatan personal menjadi hal penting untuk menurunkan resistensi tersebut.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan di PT. Samudranayaka Grahaunggul telah dilakukan dengan cukup baik, khususnya dalam hal komunikasi dan pemberian dukungan. Namun, untuk menjamin keberhasilan jangka panjang dari perubahan yang dilakukan, manajemen perlu meningkatkan peran kepemimpinan partisipatif dan memperluas keterlibatan karyawan dalam tahap perencanaan hingga evaluasi pasca-perubahan. Keberhasilan perubahan tidak cukup hanya berdasarkan perintah atau prosedur, tetapi memerlukan pendekatan yang melibatkan hati dan pikiran karyawan. Dengan mengacu pada prinsip-prinsip dalam manajemen perubahan modern [7], pendekatan pada level individu, tim, dan organisasi secara bersamaan akan mampu menciptakan perubahan yang diterima, dipahami, dan dijalankan secara kolektif oleh seluruh elemen perusahaan.

3.3 Pembahasan

3.3.1 Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan berada pada kategori baik, dengan indikator komunikasi perubahan dan dukungan organisasi memperoleh nilai tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi dan pemberian dukungan nyata merupakan faktor dominan yang membentuk persepsi positif karyawan selama proses perubahan berlangsung. Analisis data dilakukan secara deskriptif menggunakan Microsoft Excel, dengan menghitung nilai rata-rata dari jawaban responden atas pertanyaan skala Likert. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa komunikasi perubahan memperoleh nilai rata-rata 4,13, mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa informasi yang diberikan oleh manajemen jelas, tepat waktu, dan mudah dipahami. Hal ini mendukung teori perubahan klasik milik Kurt Lewin, di mana fase awal perubahan, yakni unfreezing, harus didukung dengan komunikasi yang terbuka dan meyakinkan agar individu siap melepaskan kebiasaan lama [1].

Pentingnya komunikasi dalam proses perubahan juga ditegaskan oleh Diona dan Dahesihsari [2], yang menyebutkan bahwa persepsi karyawan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan

memahami konteks perubahan dan terlibat dalam prosesnya. Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa informasi yang baik, konsisten, dan terbuka mampu membangun pemahaman serta kesiapan psikologis karyawan. Temuan ini diperkuat oleh Fitriani et al [4], yang menjelaskan bahwa perubahan organisasi tanpa komunikasi yang jelas justru menimbulkan ketidakpastian dan resistensi. Maka dari itu, komunikasi internal yang efektif bukan hanya tentang penyampaian instruksi, tetapi juga tentang menciptakan ruang dialog dan interaksi dua arah.

Dukungan organisasi menjadi indikator kedua tertinggi dalam penelitian ini, dengan skor rata-rata 4,06. Ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya menyampaikan perubahan, tetapi juga memberikan fasilitas pendukung seperti pelatihan, mentoring, dan monitoring rutin selama masa transisi. Suri [6] menyatakan bahwa persepsi positif terhadap dukungan organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kesiapan karyawan dalam menerima perubahan. Ketika karyawan merasa tidak ditinggalkan dalam proses yang penuh tantangan, kepercayaan karyawan terhadap manajemen meningkat. Sugiyanto [9] juga menyatakan bahwa pendekatan manajemen perubahan yang inklusif, partisipatif, dan penuh dukungan mampu menumbuhkan rasa memiliki serta komitmen yang lebih kuat dari karyawan terhadap keberhasilan transformasi.

Di sisi lain, indikator gaya kepemimpinan memperoleh skor 3,80. Walaupun termasuk dalam kategori “baik”, nilai ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, khususnya dalam pendekatan yang lebih partisipatif. Pemimpin yang hanya menjalankan peran administratif tanpa membangun komunikasi interpersonal cenderung gagal memobilisasi semangat perubahan. Penelitian Arifana [3] mengungkap bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam meningkatkan semangat kerja dan penerimaan terhadap perubahan, karena mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan secara emosional dan profesional. Oleh karena itu, para pemimpin perlu lebih proaktif dalam menjalin interaksi langsung dan memberi ruang aspirasi bagi karyawan dalam proses perubahan.

Keterlibatan karyawan menjadi indikator dengan skor 3,75, yang meskipun tergolong baik, masih lebih rendah dibandingkan indikator lain. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan dalam proses perubahan belum merata atau hanya bersifat simbolis. Beberapa responden menyatakan bahwa karyawan hanya diundang mengikuti sosialisasi, namun tidak benar-benar dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau penyusunan kebijakan perubahan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kojo et al. [5] yang menekankan bahwa keterlibatan aktif adalah prasyarat penting dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Pelibatan yang terbatas dapat memicu rasa apatis, bahkan penolakan halus terhadap perubahan yang dianggap sebagai sesuatu yang “diatur dari atas”.

Terakhir, indikator persepsi umum terhadap perubahan memperoleh skor rata-rata 3,68, yang merupakan nilai terendah dari lima indikator. Ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi dan dukungan telah diberikan, masih terdapat sebagian karyawan yang belum sepenuhnya percaya atau merasa yakin dengan perubahan yang sedang berjalan. Ketidakpastian masa depan, kekhawatiran terhadap beban kerja baru, serta ketakutan akan ketidakmampuan beradaptasi menjadi beberapa faktor yang memengaruhi persepsi negatif tersebut. Lase dan Telaumbanua (2023) menyebutkan bahwa resistensi terhadap perubahan seringkali tidak disebabkan oleh penolakan langsung, tetapi lebih kepada ketidaksiapan mental yang disebabkan oleh kurangnya pelibatan dan komunikasi yang meyakinkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memantau persepsi karyawan secara berkala serta menyediakan mekanisme umpan balik yang berfungsi sebagai wadah untuk menyalurkan kekhawatiran dan usulan.

Secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap bagaimana perubahan itu dilakukan. Komunikasi, dukungan, dan pelibatan menjadi pilar penting yang membentuk persepsi positif. Organisasi yang ingin menjalankan perubahan secara efektif harus mengadopsi pendekatan holistik yang mencakup sisi teknis,

struktural, dan emosional karyawan. Dengan demikian, proses perubahan tidak hanya berjalan di atas kertas, tetapi benar-benar diinternalisasi oleh sumber daya manusianya sebagai bagian dari proses pertumbuhan kolektif.

3.3.2 Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi praktis yang penting bagi manajemen organisasi dalam menjalankan proses perubahan secara efektif. Pertama, aspek komunikasi harus ditempatkan sebagai fondasi utama dalam setiap tahapan perubahan organisasi. Temuan bahwa indikator komunikasi memperoleh skor tertinggi (4,13) menunjukkan bahwa komunikasi yang intensif, terbuka, dan dua arah sangat berpengaruh dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap perubahan. Komunikasi tidak hanya sebatas menyampaikan informasi formal, tetapi juga menciptakan ruang untuk dialog dan klarifikasi, sehingga mencegah kesalahpahaman yang dapat menimbulkan resistensi. Dalam konteks ini, komunikasi internal yang konsisten dan humanis menjadi instrumen strategis dalam membangun kepercayaan serta kesiapan psikologis karyawan terhadap transformasi organisasi.

Kedua, organisasi perlu memastikan bahwa dukungan terhadap karyawan tidak berhenti pada aspek teknis seperti pelatihan atau pengenalan sistem baru saja, tetapi juga mencakup dukungan emosional dan sosial. Dukungan organisasi yang memperoleh skor tinggi (4,06) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didampingi dalam proses perubahan, karyawan lebih termotivasi untuk beradaptasi dan tidak merasa sendirian menghadapi ketidakpastian. Hal ini mencakup tindakan-tindakan seperti penghargaan atas kontribusi selama masa transisi, kehadiran atasan langsung dalam mendampingi proses kerja baru, serta adanya ruang untuk mengungkapkan tantangan tanpa rasa takut. Pendekatan ini memperkuat temuan Suri [6] bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi memiliki korelasi positif dengan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

Ketiga, gaya kepemimpinan dalam perubahan harus bergerak ke arah yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Pemimpin tidak lagi hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai fasilitator yang mengajak karyawan berdiskusi, mendengarkan masukan, dan mempertimbangkan aspirasi tim kerja. Gaya kepemimpinan yang lebih personal dan terbuka dapat memperkuat loyalitas dan rasa memiliki terhadap perubahan. Tampubolon [7] menekankan bahwa manajemen perubahan yang efektif tidak cukup dilaksanakan di level struktural saja, tetapi juga harus menyentuh level individu dan tim kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu membekali para manajer dan supervisor dengan pelatihan kepemimpinan yang menekankan empati, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik dalam masa perubahan.

Keempat, keterlibatan karyawan harus dimulai sejak fase perencanaan perubahan, bukan hanya pada tahap implementasi. Temuan bahwa indikator keterlibatan karyawan dan persepsi umum terhadap perubahan berada di posisi yang lebih rendah menunjukkan bahwa karyawan perlu merasa dilibatkan secara aktif dalam membentuk arah perubahan. Pelibatan yang bermakna berarti memberikan ruang bagi karyawan untuk ikut dalam menyusun strategi, memberi masukan terhadap kebijakan, atau bahkan mengusulkan solusi atas kendala yang muncul. Seperti disampaikan oleh Ikhrum [10], resistensi dalam penerapan sistem baru seringkali muncul bukan karena teknologi atau metode yang digunakan, tetapi karena rendahnya rasa memiliki akibat minimnya pelibatan sejak awal. Oleh karena itu, untuk mencapai perubahan yang diterima secara luas, organisasi harus membangun budaya partisipatif dan membuka akses terhadap proses transformasi secara kolektif.

3.3.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memberikan gambaran awal yang cukup signifikan mengenai persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan di tempat kerja. Namun, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu disampaikan agar hasil penelitian ini dapat dipahami secara lebih proporsional dan menjadi pijakan untuk studi selanjutnya. Keterbatasan pertama terletak pada jumlah responden yang relatif kecil, yaitu hanya sebanyak 30 orang. Jumlah ini memang mencukupi untuk studi eksploratif deskriptif, tetapi tidak cukup untuk menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas. Semakin banyak jumlah responden yang dilibatkan, maka akurasi serta keragaman persepsi yang terekam akan semakin tinggi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan sebaiknya melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan lebih bervariasi dari berbagai divisi dan tingkatan jabatan.

Keterbatasan kedua berkaitan dengan ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada satu organisasi dengan kondisi dan konteks perubahan tertentu. Perubahan organisasi yang diteliti dalam studi ini mungkin bersifat spesifik baik dari segi skala, jenis perubahan, maupun struktur organisasinya. Artinya, persepsi yang terbentuk pada responden sangat mungkin dipengaruhi oleh karakteristik unik dari organisasi tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak dapat serta-merta dibandingkan dengan organisasi lain yang memiliki budaya kerja, industri, atau kompleksitas perubahan yang berbeda. Untuk itu, diperlukan studi lintas organisasi dan lintas sektor untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai bagaimana karyawan memaknai perubahan dalam konteks yang beragam.

Keterbatasan ketiga adalah keterbatasan waktu dalam proses pengumpulan data. Seluruh data diperoleh dalam satu periode yang cukup singkat, sehingga persepsi karyawan yang tercatat merupakan refleksi sesaat dan mungkin belum mencerminkan dinamika psikologis karyawan selama keseluruhan proses perubahan. Persepsi terhadap perubahan umumnya mengalami fluktuasi dari waktu ke waktu, tergantung pada perkembangan situasi, keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan, dan interaksi dengan manajemen. Penelitian longitudinal atau studi jangka panjang akan memberikan hasil yang lebih komprehensif karena mampu menangkap perubahan sikap dan persepsi karyawan seiring dengan berlangsungnya proses transformasi organisasi.

Keterbatasan keempat adalah bahwa penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan lima indikator utama: komunikasi perubahan, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan persepsi umum terhadap perubahan. Padahal, realitas perubahan organisasi sering kali juga dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini, seperti dinamika antarindividu, kondisi psikologis karyawan, gaya kerja tim, serta tekanan dari faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, perubahan kebijakan pemerintah, dan tren teknologi. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam, observasi langsung, atau studi kasus akan sangat membantu dalam menangkap nuansa-nuansa yang tidak terjangkau oleh instrumen kuantitatif.

Akhirnya, keterbatasan terakhir berkaitan dengan keterlibatan peneliti dalam proses analisis. Karena analisis data dilakukan secara manual menggunakan Microsoft Excel tanpa dukungan perangkat lunak statistik lanjutan, maka terdapat kemungkinan adanya keterbatasan dalam mengidentifikasi pola atau hubungan antarvariabel yang lebih kompleks. Meskipun pendekatan deskriptif cukup efektif untuk studi awal, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan pendekatan kuantitatif inferensial dengan alat bantu statistik atau metode campuran (mixed-method) yang mampu menggali lebih dalam antara data kuantitatif dan temuan kualitatif. Dengan memahami keterbatasan-keterbatasan ini, pembaca diharapkan dapat menilai hasil penelitian secara kritis, sekaligus menjadikannya sebagai pijakan untuk penelitian yang lebih luas, lebih mendalam, dan lebih variatif di masa mendatang.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 30 responden karyawan di PT. Samudranayaka Grahaunggul, dapat disimpulkan bahwa secara umum persepsi karyawan terhadap manajemen perubahan berada pada kategori baik hingga sangat baik. Penelitian ini mengevaluasi lima indikator utama, yaitu: komunikasi perubahan, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan persepsi umum terhadap perubahan. Dari kelima indikator tersebut, dua yang paling menonjol adalah komunikasi perubahan (rata-rata skor 4,10) dan dukungan organisasi (4,03). Temuan ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang efektif serta dukungan nyata dari organisasi menjadi dua komponen utama dalam membentuk persepsi positif terhadap perubahan.

Indikator gaya kepemimpinan (3,82) dan keterlibatan karyawan (3,75) juga menunjukkan nilai yang cukup baik, meskipun belum setinggi dua indikator sebelumnya. Ini mengindikasikan bahwa meskipun sebagian besar karyawan merasa bahwa pemimpinnya mendukung proses perubahan, keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan perubahan masih terbatas. Adapun indikator persepsi umum terhadap perubahan menempati posisi terendah (3,70), yang menunjukkan bahwa masih ada keraguan atau ketidakpastian dalam diri sebagian karyawan terkait arah atau dampak perubahan tersebut terhadap masa depan karyawan di organisasi. Hal ini dapat disebabkan oleh minimnya pelibatan atau kurangnya pemahaman terhadap tujuan strategis perubahan.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa komunikasi yang terbuka, dukungan organisasi yang berkelanjutan, serta gaya kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif merupakan faktor kunci dalam menciptakan kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Ketika karyawan merasa didengar, dihargai, dan diberikan ruang untuk berpartisipasi dalam perubahan, karyawan akan merespons lebih positif dan bahkan menjadi agen perubahan itu sendiri. Temuan ini konsisten dengan teori perubahan klasik Model Lewin (Elpanso, 2022), serta diperkuat oleh hasil-hasil penelitian terdahulu seperti Diona dan Dahesihsari (2016), Suri (2020), dan Kojo et al. (2019), yang menegaskan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat ditentukan oleh persepsi dan sikap karyawan terhadap proses yang dijalankan.

Sebagai tindak lanjut dari temuan ini, beberapa rekomendasi praktis dapat diajukan untuk manajemen organisasi. Pertama, organisasi perlu mempertahankan dan bahkan meningkatkan kualitas komunikasi internal melalui berbagai saluran, seperti forum diskusi, email internal, pelatihan rutin, dan pertemuan evaluasi. Komunikasi tidak boleh hanya satu arah, tetapi harus melibatkan interaksi timbal balik antara manajemen dan karyawan. Kedua, pemimpin organisasi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan partisipatif dan visioner. Pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan, tetapi juga memotivasi, mendengarkan, dan memberi contoh dalam menghadapi perubahan. Ketiga, perusahaan perlu membangun mekanisme pelibatan karyawan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi perubahan agar setiap individu merasa menjadi bagian dari proses, bukan sekadar objek yang harus mengikuti instruksi.

Lebih lanjut, organisasi perlu membangun budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif, di mana perubahan tidak dianggap sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang bersama. Karyawan yang dilibatkan secara aktif cenderung lebih loyal dan lebih mudah menerima kebijakan baru, bahkan ketika kebijakan tersebut membawa ketidakpastian. Dalam hal ini, budaya organisasi yang mendukung partisipasi, transparansi, dan saling percaya menjadi landasan penting bagi keberhasilan perubahan jangka panjang. Pendekatan yang terfokus pada sumber daya manusia sebagai pusat keberhasilan organisasi modern akan membawa dampak tidak hanya terhadap persepsi, tetapi juga pada kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Untuk pengembangan keilmuan, penelitian ini menyarankan agar studi lanjutan dilakukan dengan cakupan sampel yang lebih besar dan mencakup beragam jenis organisasi, baik dari segi ukuran, sektor

industri, maupun wilayah geografis. Dengan demikian, hasil yang diperoleh akan lebih representatif dan dapat digunakan untuk menyusun kebijakan manajemen perubahan yang lebih universal. Selain itu, penggunaan pendekatan campuran (mixed-method)—yang menggabungkan survei kuantitatif dengan wawancara kualitatif atau observasi langsung—dapat memperkaya temuan serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang persepsi dan dinamika perubahan di lingkungan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya berkontribusi pada teori, tetapi juga memberikan manfaat praktis dalam pengelolaan perubahan organisasi di masa kini dan mendatang.

REFERENSI

- [1] Elpanso, E. (2022). Model Lewin dalam manajemen perubahan: Teori klasik menghadapi disrupsi dalam lingkungan bisnis. Prosiding Seminar Nasional, Universitas Bina Darma.
- [2] Diona, M., & Dahesihisari, R. (2016). Kajian komprehensif mengenai kesiapan karyawan untuk berubah: Perhatian pada persepsi karyawan terhadap konteks organisasi dan proses perubahan. MANASA, Universitas Atma Jaya.
- [3] Arifana, D. (2015). Pengaruh manajemen perubahan terhadap gaya kepemimpinan serta dampaknya pada motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Pensiunan. Relasi: Jurnal Ekonomi, ITSM.
- [4] Fitriani, U., Trisnantoro, L., & Sulisty, D. H. (2023). Dampak perubahan organisasi terhadap persepsi pegawai Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Tanaman Obat dan Obat Tradisional Tawangmangu. Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia, CORE.
- [5] Kojo, A. I., Kindangen, P., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank SulutGo. Jurnal EMBA, Universitas Sam Ratulangi.
- [6] Suri, F. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah karyawan. Jurnal Islamika Granada, Academia
- [7] Tampubolon, M. P. (2020). Change management: Manajemen perubahan individu, tim kerja, organisasi. UKI Repository.
- [8] Handayani, A. (2012). Hubungan kepuasan kerja dan dukungan sosial dengan persepsi perubahan organisasi. Jurnal Insan Media Psikologi, Universitas Airlangga.
- [9] Sugiyanto, E. (2018). Manajemen perubahan organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan di industri batik Laweyan Surakarta. Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis, UMS.
- [10] Ikhrum, F. (2018). Pengembangan manajemen perubahan dalam upaya meningkatkan efektivitas penerapan enterprise resource planning. Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi, UNNUR