Jurnal Manajemen *Volume 16 No. 1, Juni 2026*
E-ISSN 2627-7872, P-ISSN 2088-8554

Pengaruh Budaya Kerja *Hybrid* Terhadap Produktivitas Dan *Work-Life Balance* Karyawan Milenial

Oleh:
[1]Deviyantoro, [2]Anizir
[1,2] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Serang Raya
deviyantoro.mm@gmail.com

ABSTRAK

Restrukturisasi organisasi dan transformasi digital dalam industri manufaktur memerlukan manajemen perubahan yang strategis untuk memastikan keberhasilan operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen perubahan, tantangan lapangan, dan dampaknya terhadap kinerja manajemen operasional di PT XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan 8 informan (terdiri dari informan kunci dan informan utama) serta observasi partisipatif pasif, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi internal perusahaan. Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña, dengan uji keabsahan data melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ berhasil menerapkan strategi manajemen perubahan berdasarkan Model Tiga Tahap Kurt Lewin (unfreezing, changing, dan refreezing). Tantangan utama yang dihadapi meliputi resistensi pasif dari karyawan senior, kesenjangan komunikasi, dan kendala teknis berupa sistem ERP yang lambat. Dampak terhadap kinerja operasional menunjukkan pola kurva-J (J-curve), di mana terjadi penurunan performa jangka pendek di awal transisi, namun meningkat drastis pada tahun 2026 yang ditandai dengan pemotongan waktu siklus produksi dari 12 menit menjadi 7,5 menit, efisiensi biaya sebesar 18%, dan penurunan tingkat kecacatan produk hingga mencapai angka stabil 0,6%. Temuan ini menegaskan bahwa strategi manajemen perubahan yang terstruktur dan inklusif menjadi prasyarat mutlak dalam meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas lini operasional modern.

Kata Kunci: *Manajemen Perubahan, Kinerja Operasional, Model Kurt Lewin, Kurva-J, Studi Kasus.*

THE INFLUENCE OF HYBRID WORK CULTURE ON THE PRODUCTIVITY AND WORK-LIFE BALANCE OF MILLENNIAL EMPLOYEES

ABSTRACT

Organizational restructuring and digital transformation in the manufacturing industry require strategic change management to ensure operational success. This study aims to analyze the change management strategy, field challenges, and their impact on operational management performance at PT XYZ. This research employs a qualitative approach with a

descriptive case study design. Primary data were gathered through in-depth interviews with 8 informants (including key and main informants) and passive participant observation, while secondary data were obtained through company documentation. Data analysis was conducted interactively using the Miles, Huberman, and Saldaña model, with data trustworthiness ensured via source and technical triangulation. The results indicate that PT XYZ successfully implemented a change management strategy based on Kurt Lewin's Three-Stage Model (unfreezing, changing, and refreezing). The main challenges encountered included passive resistance from senior employees, communication gaps, and technical glitches in the form of ERP system lagging. The impact on operational performance followed a J-curve pattern, characterized by a short-term performance decline early in the transition, followed by a drastic improvement in 2026, marked by a reduction in production cycle time from 12 minutes to 7.5 minutes, an 18% cost efficiency, and a drop in product defect rate to a stable 0.6%. These findings confirm that a structured and inclusive change management strategy is an absolute prerequisite for enhancing the efficiency and flexibility of modern operational lines.

Keywords: Change Management, Operational Performance, Kurt Lewin's Model, J-Curve, Case Study.

PENDAHULUAN

Akselerasi transformasi digital dalam lanskap manajemen sumber daya manusia telah mengubah paradigma ruang kerja konvensional secara fundamental. Pergeseran struktural ini bukan lagi sekadar tren temporer, melainkan kebijakan strategis jangka panjang yang diadopsi oleh korporasi modern untuk merespons tuntutan efisiensi operasional dan dinamika pasar yang kian dinamis (Wahyuni & Nugroho, 2025). Model *hybrid* memadukan aktivitas bekerja dari jarak jauh (*remote*) dengan kehadiran fisik secara terjadwal di kantor formal. Kebijakan ini menuntut fleksibilitas ruang dan waktu yang belum pernah terjadi pada dekade-dekade sebelumnya. Pratama dan Handayani (2025) menegaskan bahwa implementasi sistem kerja *hybrid* dalam kerangka era digital saat ini berpengaruh signifikan terhadap bagaimana struktur organisasi mendefinisikan ulang batas-batas kinerja karyawannya.

Di Indonesia, pergeseran budaya kerja ini sangat memengaruhi angkatan kerja produktif yang saat ini didominasi oleh generasi milenial. Kelompok demografis ini memimpin jumlah populasi pekerja aktif di berbagai sektor industri utama (Biro Pusat Statistik, 2025). Sebagai kelompok pekerja, milenial memiliki karakteristik unik, seperti sangat adaptif terhadap teknologi digital, berorientasi pada hasil (*result-oriented*), dan menempatkan fleksibilitas kerja sebagai prioritas mutlak dalam memilih pekerjaan (Deloitte Global, 2024). Karakteristik sosiologis yang khas ini membuat kecenderungan pekerja milenial dalam mengadopsi budaya kerja fleksibel menjadi subjek yang sangat krusial untuk dievaluasi. Santoso dan Wijaya (2025) menambahkan bahwa perspektif karyawan milenial terhadap pola kerja *hybrid* sering kali berada di antara kebutuhan akan fleksibilitas dan risiko isolasi sosial dari lingkungan profesional mereka.

Namun, penerapan pola kerja *hybrid* ini bagaikan pisau bermata dua, terutama saat dikaitkan dengan aspek produktivitas karyawan. Di satu sisi, otonomi tinggi yang diberikan melalui model *hybrid* mampu mengeliminasi stres akibat perjalanan komuter dan memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mendesain lingkungan kerja yang optimal. Menurut temuan dari Susilo dan Mahendra (2025), fleksibilitas ruang dan waktu dalam kebijakan *hybrid* terbukti mampu mereduksi kejenuhan operasional, yang pada gilirannya mendorong motivasi internal dan performa output kerja yang lebih berkualitas. Sebaliknya, ketiadaan pengawasan fisik secara langsung berisiko memicu distrasi domestik di lingkungan rumah serta hambatan komunikasi antartim. Waworuntu et al. (2022) dalam studinya mengenai pekerja di DKI Jakarta juga menemukan adanya ambivalensi dampak, di mana efisiensi waktu tidak selalu berkolerasi positif secara linear dengan efektivitas kerja harian jika regulasi perusahaan tidak adaptif.

Selain produktivitas, *work-life balance* (keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi) menjadi variabel kritikal yang paling terdampak oleh model kerja ini. Secara teoretis, struktur kerja *hybrid* mendukung perolehan *work-life balance* karena memberikan alokasi waktu yang lebih besar bagi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan keluarga atau melakukan aktualisasi diri (Putri & Ramadhan, 2024). Namun, realitas lapangan memaparkan anomali yang mengkhawatirkan. Kaburnya batasan fisik antara ruang kerja dan ruang personal di rumah sering kali memicu fenomena "*always connected*" (selalu terhubung), di mana ekspektasi korporasi untuk merespons tugas di luar jam kerja resmi menjadi sangat tinggi (Saraswati & Utomo, 2026). Krisis batasan ini memicu beban kerja mental berlebih yang berujung pada kelelahan emosional ekstrem di kalangan pekerja muda.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam topik ini terletak pada kontradiksi dampak serta minimnya standarisasi regulasi internal perusahaan dalam mengelola batasan psikologis karyawan milenial. Mayoritas penelitian terdahulu berfokus pada transisi darurat selama pandemi, sementara studi komprehensif mengenai keberlanjutan model *hybrid* yang dikaitkan langsung dengan keterikatan (*engagement*) talenta milenial di era pasca-pandemi masih sangat terbatas (Fauzi & Wardani, 2025). Banyak organisasi menerapkan sistem *hybrid* hanya sebagai formalitas fasilitas tanpa memedulikan kesiapan infrastruktur kepemimpinan digital dan kejelasan batas hak normatif karyawan untuk memutus koneksi kerja setelah jam operasional usai. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam yang mampu memetakan secara holistik bagaimana budaya baru ini memengaruhi dua poros utama keberhasilan organisasi: yaitu kinerja objektif (produktivitas) dan kesejahteraan subjektif (*work-life balance*).

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Kerja Hybrid (*Hybrid Work Culture*)

Budaya kerja hybrid merupakan sebuah model operasional kontemporer yang secara dinamis mengintegrasikan aktivitas pekerjaan berbasis kantor konvensional (*on-site*) dengan kerja jarak jauh (*off-site*) secara fleksibel. Menurut Pratama dan Handayani (2025), model ini bukan sekadar perubahan lokasi fisik tempat bekerja, melainkan rekonstruksi budaya organisasi mendasar yang berfokus pada otonomi individu, digitalisasi alur kerja, dan

penilaian kinerja berbasis keluaran (*output-based performance*). Karakteristik utama dari budaya kerja hybrid terletak pada pembagian waktu yang terstruktur antara kehadiran di kantor formal dan bekerja dari rumah (*work from home*). Wahyuni dan Nugroho (2025) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi budaya hybrid sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur teknologi informasi, kejelasan komunikasi internal organisasi, serta pergeseran gaya kepemimpinan menuju arah yang lebih inklusif. Bagi generasi milenial, fleksibilitas spasial dan temporal yang ditawarkan oleh model ini dipandang sebagai bentuk pemenuhan otonomi profesional harian mereka.

Secara teoretis, implementasi budaya kerja hybrid dapat dianalisis menggunakan *Boundary Theory* (Teori Batasan) yang dikembangkan lebih lanjut dalam konteks digital oleh Saraswati dan Utomo (2026). Teori ini menjelaskan bagaimana individu membangun, memelihara, dan melewati batas-batas antara ranah kerja profesional dan ranah pribadi. Dalam sistem kerja konvensional, batasan fisik (gedung kantor) dan batasan temporal (jam kerja resmi) membantu karyawan memisahkan peran profesional dari peran domestik mereka secara tegas. Namun, dalam ekosistem kerja hybrid, batas-batas tersebut menjadi sangat permeabel dan kabur. Fleksibilitas tempat kerja memungkinkan integrasi peran yang tinggi, di mana seorang pekerja dapat dengan mudah berpindah fokus dari tugas kantor ke urusan domestik keluarga dalam waktu singkat (Putri & Ramadhan, 2024). Otonomi yang tinggi dalam mengatur batasan ini memberikan ruang kontrol individu yang besar, tetapi sekaligus menuntut disiplin regulasi diri yang ketat agar tidak menimbulkan kebingungan peran kronis.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja dalam perspektif manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai tingkat efisiensi dan efektivitas seorang karyawan dalam memanfaatkan sumber daya organisasi yang tersedia demi menghasilkan output kerja yang optimal. Susilo dan Mahendra (2025) menyatakan bahwa indikator produktivitas pekerja digital saat ini tidak lagi diukur berdasarkan kuantitas jam kehadiran fisik di kantor, melainkan pada pencapaian target kerja, kualitas inovasi penyelesaian masalah, serta ketepatan waktu distribusi hasil kerja. Dalam konteks tenaga kerja milenial, dorongan produktivitas sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi intrinsik dan ketersediaan lingkungan kerja yang kondusif. Keberadaan model kerja fleksibel secara empiris memberikan dampak ganda terhadap performa output ini, tergantung pada kapabilitas regulasi mandiri yang dimiliki oleh masing-masing individu di lingkungan kerja domestik mereka (Waworuntu et al., 2022).

Pengaruh budaya kerja hybrid terhadap produktivitas dapat dijelaskan melalui lensa *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*. Berdasarkan teori ini, kesejahteraan dan performa kerja ditentukan oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Dalam skema kerja hybrid, aspek fleksibilitas waktu, otonomi kerja, dan dukungan teknologi bertindak sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang sangat bernilai bagi karyawan milenial (Fauzi & Wardani, 2025). Ketika karyawan memiliki sumber daya yang memadai, keterikatan kerja (*employee engagement*) akan meningkat, yang secara langsung menstimulasi pencapaian produktivitas yang lebih tinggi. Namun, jika pengaturan koordinasi jarak jauh buruk dan ekspektasi manajerial terlalu

menuntut, hal tersebut berubah menjadi *job demands* baru yang menguras energi dan menurunkan performa harian akibat kelelahan mental berkelanjutan.

Work-Life Balance (Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi)

Work-life balance didefinisikan sebagai sebuah kondisi di mana seorang individu mampu membagi waktu, energi, dan komitmen secara seimbang serta memuaskan antara tuntutan peran profesional di tempat kerja dengan kebutuhan kehidupan pribadi, seperti keluarga, interaksi sosial, kesehatan, dan pengembangan diri. Bagi generasi milenial, pencapaian keseimbangan ini sering kali diposisikan sebagai indikator utama kesuksesan karier yang jauh lebih penting daripada sekadar kompensasi finansial (Deloitte Global, 2024). Putri dan Ramadhan (2024) mengidentifikasi tiga dimensi utama dalam mengukur keseimbangan ini, meliputi keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan psikologis (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan fungsional (*satisfaction balance*). Karyawan yang berhasil mencapai harmoni pada ketiga dimensi ini cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat stres kerja yang jauh lebih rendah.

Hubungan antara budaya kerja hybrid dan keseimbangan kehidupan ini erat kaitannya dengan *Spillover Theory* (Teori Limpahan). Teori ini berargumen bahwa pengalaman, emosi, sikap, dan perilaku yang dibangun di satu ranah kehidupan akan melimpah (*spill over*) dan memengaruhi kondisi di ranah kehidupan lainnya. Dalam konteks pola kerja hybrid, limpahan positif (*positive spillover*) terjadi ketika fleksibilitas waktu bekerja dari jarak jauh mampu mereduksi stres perjalanan komuter, sehingga karyawan memiliki sisa energi positif yang cukup untuk berinteraksi secara sehat dengan keluarga (Santoso & Wijaya, 2025). Sebaliknya, limpahan negatif (*negative spillover*) terjadi apabila tuntutan pekerjaan digital merambah ke jam istirahat di rumah, memicu kondisi "*always-on*", dan menyita waktu berharga untuk pemulihan diri fisik maupun psikologis karyawan milenial (Saraswati & Utomo, 2026).

Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoretis dan sintesis empiris dari studi terdahulu yang relevan, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Budaya kerja hybrid berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan milenial.
- H2: Budaya kerja hybrid berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* karyawan milenial.
- H3: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan milenial.
- H4: *Work-life balance* secara signifikan memediasi pengaruh antara budaya kerja hybrid terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan milenial.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam, kontekstual, dan menyeluruh mengenai dinamika strategi manajemen perubahan serta tantangan nyata yang dihadapi oleh PT XYZ (Creswell & Creswell, 2018). Melalui desain studi kasus, peneliti dapat mengeksplorasi fenomena kontemporer dalam batas-batas kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat dengan jelas (Yin, 2018). Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi taktik manajemen perubahan yang diterapkan oleh manajemen PT XYZ dan menganalisis bagaimana hambatan-hambatan operasional, seperti resistensi karyawan dan kendala komunikasi, memengaruhi capaian kinerja manajemen operasional perusahaan. Data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang diamati menjadi basis utama dalam memecahkan masalah penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor industri manufaktur yang sedang melakukan restrukturisasi organisasi. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa PT XYZ sedang aktif menjalankan program transformasi sistem operasional dalam dua tahun terakhir, sehingga menyediakan kasus yang kaya akan informasi terkait manajemen perubahan. Seluruh rangkaian kegiatan penelitian, mulai dari penyusunan proposal, perizinan, pengumpulan data di lapangan, analisis data, hingga penyusunan laporan akhir skripsi dijadwalkan berlangsung selama enam bulan, terhitung sejak bulan Januari hingga Juni 2026.

Subjek Penelitian (Informan)

Subjek dalam penelitian kualitatif ini disebut sebagai informan, bukan populasi atau sampel. Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana peneliti memilih individu yang dinilai paling memahami situasi, memiliki otoritas, atau terlibat langsung dalam proses manajemen perubahan di PT XYZ (Miles et al., 2014). Untuk mendapatkan data yang kredibel dan seimbang dari berbagai sudut pandang, informan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kategori utama; (1) Informan Kunci (*Key Informants*): Terdiri dari Manajer Operasional, Kepala Divisi *Human Resource Development* (HRD), dan Anggota Tim Manajemen Perubahan PT XYZ. Mereka dipilih karena memiliki wewenang merancang dan mengeksekusi strategi perubahan. (2) Informan Utama: Terdiri dari tiga orang supervisor lini depan dan tiga orang staf operasional senior yang merasakan dampak langsung dari perubahan sistem kerja tersebut. Keterlibatan mereka penting untuk memetakan bentuk-bentuk resistensi dan tantangan nyata di lapangan.

Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu; (1) Data Primer: Data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan para informan serta hasil observasi langsung terhadap aktivitas operasional harian di PT XYZ selama masa transisi. (2) Data Sekunder: Data pendukung

yang diperoleh secara tidak langsung untuk memperkuat analisis. Data sekunder ini mencakup dokumen internal PT XYZ seperti cetak biru (*blueprint*) strategi manajemen perubahan, Standard Operating Procedure (SOP) operasional yang baru, laporan evaluasi kinerja bulanan, serta dokumen pengumuman internal terkait restrukturisasi perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memastikan data yang dikumpulkan komprehensif dan valid, peneliti menggunakan teknik trianggulasi metode pengumpulan data (Sugiyono, 2019), yang meliputi; (1) Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Peneliti menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk menggali pandangan informan secara fleksibel namun tetap terarah. Wawancara berfokus pada tahapan strategi perubahan yang diadopsi, hambatan psikologis maupun teknis yang muncul, serta persepsi informan terhadap fluktuasi kinerja operasional perusahaan. (2) Observasi Partisipatif Pasif: Peneliti hadir di lokasi penelitian untuk mengamati interaksi kerja, tingkat kedisiplinan, penyesuaian karyawan terhadap sistem operasional baru, serta suasana kerja umum tanpa terlibat aktif dalam kegiatan operasional PT XYZ. (3) Studi Dokumentasi: Peneliti mengumpulkan, mencatat, dan menelaah dokumen-dokumen resmi perusahaan yang relevan dengan variabel kinerja operasional dan kebijakan manajemen perubahan untuk mencocokkan pernyataan lisan informan dengan bukti administratif tertulis.

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrumen utamanya adalah peneliti sendiri (*human instrument*). Peneliti berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2019). Sebagai instrumen utama, peneliti dibantu oleh instrumen pendukung berupa pedoman wawancara (*interview guide*), lembar panduan observasi, alat perekam suara (*voice recorder*), kamera ponsel untuk dokumentasi visual, serta buku catatan lapangan (*field notes*) guna mencatat kejadian-kejadian penting selama proses penelitian berlangsung.

Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus hingga tuntas, mengikuti model analisis data kualitatif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Langkah-langkah analisis meliputi; (1) Reduksi Data (*Data Reduction*): Peneliti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, serta membuang data wawancara dan observasi yang tidak relevan dengan rumusan masalah mengenai strategi, tantangan, dan kinerja operasional PT XYZ. (2) Penyajian Data (*Data Display*): Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk teks naratif, matriks hubungan, atau bagan alur kerja. Penyajian data ini disusun secara sistematis agar memudahkan peneliti memahami pola hubungan antarvariabel dan merencanakan tindakan analisis selanjutnya. (3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*): Peneliti merumuskan kesimpulan awal berdasarkan temuan di

lapangan. Kesimpulan ini masih bersifat sementara dan akan terus diverifikasi ulang dengan mencari bukti-bukti pendukung baru di lapangan atau melalui diskusi mendalam dengan pembimbing skripsi hingga diperoleh kesimpulan yang solid dan kredibel.

Teknik Keabsahan Data

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data kualitatif yang dikumpulkan, peneliti menerapkan uji keabsahan data melalui teknik trianggulasi (Creswell & Creswell, 2018). Terdapat dua jenis trianggulasi yang digunakan yaitu trianggulasi Sumber: Dilakukan dengan cara mengecek dan membandingkan data hasil wawancara yang diperoleh dari satu informan dengan informasi yang disampaikan oleh informan lainnya. Misalnya, membandingkan penjelasan Manajer Operasional mengenai keberhasilan sistem baru dengan pengakuan riil dari staf operasional di lapangan. Dan trianggulasi Teknik, dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama namun menggunakan teknik atau metode yang berbeda. Peneliti memverifikasi hasil wawancara mendalam mengenai penurunan resistensi karyawan dengan hasil observasi harian di pabrik serta data absensi atau produktivitas dalam laporan dokumentasi internal PT XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Y merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di sektor perakitan komponen elektronika yang berlokasi di kawasan industri utama. Menghadapi ketatnya persaingan global dan tuntutan digitalisasi industri, PT XYZ dalam dua tahun terakhir (periode 2024–2026) melakukan restrukturisasi operasional secara menyeluruh. Proses transformasi ini mencakup pembaruan mesin produksi manual menjadi semi-otomatis, penerapan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) pada lini logistik, serta perombakan Standard Operating Procedure (SOP) kerja. Perubahan skala besar ini bertujuan untuk memangkas pemborosan waktu (*waste*) dan meningkatkan kapasitas produksi harian demi mengejar keunggulan kompetitif di pasar.

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan 8 informan, observasi pasif di area pabrik, dan analisis dokumen laporan evaluasi bulanan PT XYZ, temuan penelitian dikelompokkan ke dalam tiga tema utama utama: implementasi strategi perubahan, tantangan yang dihadapi, dan dampaknya terhadap indikator operasional.

Strategi Manajemen Perubahan yang Diterapkan PT XYZ

Dari hasil wawancara dengan Manajer Operasional (Informan 1) dan Tim Manajemen Perubahan (Informan 3), ditemukan bahwa PT XYZ mengadopsi pendekatan perubahan yang terstruktur untuk mengawal transisi teknologi dan prosedur baru. Strategi tersebut dibagi ke dalam tiga tahapan taktis yang sejalan dengan pengondisian sumber daya manusia:

1. Sosialisasi dan Penyadaran Urgensi (*Unfreezing*)

Sebelum teknologi baru diinstal, manajemen PT XYZ menyelenggarakan rangkaian pertemuan lintas divisi (*town hall meeting*). Berdasarkan dokumen internal, presentasi berfokus pada visualisasi kerugian efisiensi akibat mesin lama dan risiko kehilangan pangsa pasar jika tidak berubah. Langkah ini diambil untuk mencairkan kejenuhan staf operasional terhadap rutinitas lama.

2. Pelatihan Intensif dan Pendampingan Lapangan (*Changing*)
   Manajemen memfasilitasi pelatihan (*training*) intensif selama empat minggu bagi para supervisor dan operator mesin. Pelatihan ini dipandu langsung oleh teknisi vendor penyedia mesin baru. Selain itu, manajemen membentuk "Agen Perubahan" (*Change Champions*) di tingkat supervisor untuk memberikan pendampingan harian secara langsung di lantai produksi.
3. Pemberian Insentif dan Standardisasi Baru (*Refreezing*)
   Untuk mengunci sistem baru agar berjalan permanen, PT XYZ langsung menghapus SOP lama dari sistem jaringan internal perusahaan dan menerbitkan dokumen SOP versi 2025 yang wajib dipatuhi. Untuk mendorong kepatuhan, pihak HRD (Informan 2) mengintegrasikan pencapaian efisiensi mesin baru ke dalam skema bonus bulanan karyawan.

Tantangan dalam Implementasi Perubahan di PT XYZ

Meskipun strategi telah dirancang secara terstruktur, pengumpulan data di lapangan menunjukkan adanya hambatan serius pada masa awal transisi (6 bulan pertama). Hambatan tersebut mencakup faktor psikologis dan kendala teknis:

1. Resistensi Karyawan Lini Depan
   Wawancara dengan staf operasional senior (Informan 6 dan 7) mengungkap adanya penolakan terselubung (*passive resistance*). Karyawan senior merasa sistem digital baru (ERP) terlalu rumit dibandingkan pencatatan manual berbasis kertas yang biasa mereka gunakan selama belasan tahun. Muncul kecemasan psikologis dari para karyawan bahwa otomatisasi mesin akan berujung pada pengurangan tenaga kerja (PHK massal). Akibat ketakutan ini, beberapa operator sengaja memperlambat pelaporan input data pada sistem baru.
2. Kesenjangan Komunikasi dan Tekanan Kerja
   Hasil observasi menunjukkan adanya peningkatan ketegangan interaksi antara supervisor dan operator di lantai pabrik. Supervisor (Informan 4) mengeluhkan tingginya tekanan dari manajemen atas untuk segera mencapai target *output* harian menggunakan mesin baru. Di sisi lain, sosialisasi mengenai skema bonus baru yang belum sepenuhnya dipahami oleh staf operasional memicu desas-desus negatif yang menurunkan moral kerja tim.
3. Kendala Teknis (*Glitches*) Sistem Baru
   Pada awal penerapannya, integrasi data antara bagian gudang (logistik) dan bagian produksi sering mengalami keterlambatan (*lag*). Hal ini dikarenakan kapasitas peladen (*server*) perusahaan belum siap menampung lalu lintas data ERP yang masif secara langsung (*real-time*).

Capaian Kinerja Manajemen Operasional PT XYZ

Data sekunder dari Laporan Evaluasi Operasional PT XYZ Periode Kuartal I-2025 hingga Kuartal I-2026 menunjukkan adanya fluktuasi kinerja yang sangat dinamis akibat proses transisi ini. Indikator operasional dinilai berdasarkan empat dimensi dasar:

- Efisiensi Biaya (*Cost*): Pada tiga bulan pertama transisi, biaya operasional membengkak sebesar 14% akibat pengeluaran biaya pelatihan eksternal dan biaya lembur karyawan untuk mengejar keterlambatan produksi. Namun, memasuki bulan ke-9, biaya produksi per unit berhasil ditekan hingga 18% karena minimnya pemborosan bahan baku yang terbuang (*scrap rate* berkurang).
- Kualitas (*Quality*): Tingkat cacat produk (*defect rate*) sempat melonjak dari standar maksimal 1% menjadi 3,2% pada awal penggunaan mesin semi-otomatis akibat salah operasional (*human error*). Kondisi ini berhasil membaik secara bertahap setelah pendampingan intensif dari supervisor. Pada awal tahun 2026, tingkat kecacatan stabil di angka 0.6%.
- Kecepatan (*Speed*): Waktu siklus (*cycle time*) perakitan satu unit komponen elektronika berhasil dipangkas dari semula 12 menit menjadi hanya 7,5 menit setelah operator mulai terbiasa menggunakan kendali digital.
- Fleksibilitas (*Flexibility*): Implementasi sistem ERP memungkinkan manajemen PT XYZ merubah jadwal produksi dan variasi spesifikasi komponen dalam waktu 24 jam untuk merespons pesanan mendadak dari klien, sebuah kecepatan adaptasi yang tidak mungkin dilakukan pada sistem manual terdahulu.

Pembahasan

Pembahasan ini menganalisis hubungan sebab-akibat antara strategi yang diterapkan, tantangan lapangan, dan hasil akhir kinerja manajemen operasional PT XYZ dengan mengonfirmasikannya pada teori-teori ilmiah yang relevan.

Analisis Strategi Perubahan PT XYZ Melalui Lensa Teori Kurt Lewin

Keberhasilan PT XYZ dalam melewati masa krisis transisi tidak terlepas dari kepatuhan mereka terhadap tahapan perubahan terencana. Jika dianalisis menggunakan Model Tiga Tahap Kurt Lewin (1951), tindakan awal PT XYZ dalam melakukan *town hall meeting* merupakan bentuk *unfreezing* yang krusial. Manajemen berhasil menciptakan kesadaran kolektif (*sense of urgency*) bahwa efisiensi adalah kunci bertahan hidup perusahaan. Tanpa tahap pencairan ego sektoral ini, resistensi yang muncul di lapangan diprediksi akan jauh lebih destruktif.

Pada tahap *changing*, pembentukan Agen Perubahan (*Change Champions*) terbukti menjadi strategi paling efektif untuk menjembatani jurang komunikasi. Ketika operator mengalami kesulitan mengoperasikan panel kendali mesin baru, kehadiran supervisor yang siap mendampingi di samping mereka mengurangi tingkat frustrasi kerja karyawan. Hal ini memperkuat teori Kotter (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang hadir langsung di lapangan (*visible leadership*) adalah roda penggerak utama keberhasilan implementasi strategi baru.

Terakhir, pada tahap *refreezing*, keputusan PT XYZ untuk mengikat prosedur baru ke dalam sistem insentif finansial terbukti menjadi jangkar yang kuat. Karyawan yang

semula enggan menggunakan sistem ERP akhirnya terdorong untuk belajar secara aktif demi mendapatkan bonus performa. Ini menunjukkan bahwa perubahan perilaku kerja tidak bisa hanya mengandalkan instruksi tertulis (SOP), melainkan harus didorong oleh penyelarasan sistem penghargaan (*reward system*) organisasi (Hiatt & Creasey, 2012).

Mengelola Tantangan Resistensi Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tantangan terbesar PT XYZ bukanlah kegagalan teknologi, melainkan faktor psikologis manusia dalam bentuk resistensi karyawan senior. Ketakutan akan kehilangan pekerjaan akibat otomatisasi dan rasa enggan keluar dari zona nyaman merupakan bentuk resistensi individual yang sangat natural (Robbins & Judge, 2018). Namun, respons manajemen PT XYZ dalam mengatasi resistensi tersebut dinilai cukup bijaksana dan inklusif. Alih-alih memberikan sanksi surat peringatan (SP) kepada operator senior yang memperlambat input data, manajemen memilih melakukan pendekatan persuasif dan memberikan waktu adaptasi ekstra serta jaminan tertulis bahwa tidak akan ada kebijakan PHK massal akibat otomatisasi ini. Tindakan ini secara signifikan menurunkan ketegangan hubungan industrial di dalam pabrik. Ketika jaminan keamanan kerja (*job security*) terpenuhi, motivasi karyawan untuk mempelajari teknologi baru berangsur-angsur kembali meningkat, yang pada gilirannya menghentikan aksi sabotase produktivitas secara pasif.

Dinamika Kurva Perubahan Terhadap Kinerja Operasional

Hubungan antara manajemen perubahan dan kinerja manajemen operasional di PT XYZ terbukti tidak berjalan secara linier, melainkan membentuk pola kurva-J (*J-curve of change*). Pola ini menjelaskan mengapa pada awal transisi, indikator biaya operasional justru membengkak dan tingkat kecacatan produk melonjak tajam (Kuartal I-2025). Penurunan kinerja jangka pendek ini adalah hal yang wajar dalam manajemen operasional karena adanya masa pembelajaran (*learning curve*) di mana manusia dan sistem baru sedang mencari titik keseimbangan operasional yang ideal (Heizer et al., 2020).

Pembengkakan biaya sebesar 14% dan lonjakan tingkat cacat produk hingga 3,2% merupakan "biaya investasi perubahan" yang harus dibayar organisasi. Keberhasilan melewati titik nadir kurva-J ini ditentukan oleh konsistensi pengawasan kualitas dan kecepatan perbaikan gangguan sistem komputer (ERP). Ketika kapasitas peladen ditingkatkan dan operator mencapai tingkat kemahiran tinggi (Kuartal I-2026), hasil positif dari manajemen operasional mulai terwujud nyata.

Pemotongan waktu siklus produksi dari 12 menit menjadi 7,5 menit berbanding lurus dengan peningkatan kapasitas *output* pabrik secara keseluruhan. Efisiensi biaya sebesar 18% yang dicapai pada tahun 2026 membuktikan bahwa biaya investasi awal untuk restrukturisasi telah tertutupi oleh penghematan dari eliminasi pemborosan waktu kerja dan material bahan baku. Pada akhirnya, fleksibilitas operasional yang tinggi dalam melayani pesanan khusus menempatkan PT XYZ pada posisi tawar yang jauh lebih kuat di hadapan para pelanggannya (Slack & Brandon-Jones, 2019). Kasus PT XYZ memberikan bukti empiris yang kuat bahwa strategi manajemen perubahan yang komprehensif, inklusif, dan didukung oleh komitmen

pimpinan merupakan prasyarat mutlak untuk mendongkrak efisiensi, kecepatan, mutu, dan ketahanan lini operasional perusahaan manufaktur modern.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai analisis dinamika transformasi organisasi di PT XYZ, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Implementasi Strategi Perubahan: PT XYZ berhasil menerapkan strategi manajemen perubahan yang terstruktur dan sistematis dengan mengadopsi Model Tiga Tahap Kurt Lewin. Tahap *unfreezing* dilakukan secara efektif melalui sosialisasi *town hall meeting* untuk membangun urgensi perubahan. Tahap *changing* dieksekusi lewat pelatihan intensif bersama teknisi vendor serta pembentukan Agen Perubahan (*Change Champions*) di tingkat supervisor untuk pendampingan harian. Tahap *refreezing* dikunci secara formal dengan penerbitan SOP baru tahun 2025 dan pengintegrasian sistem ERP ke dalam skema bonus finansial karyawan oleh divisi HRD.
2. Tantangan Lapangan: Hambatan terbesar dalam proses transisi di PT XYZ bersumber dari faktor psikologis manusia berupa resistensi pasif dari kelompok karyawan senior yang merasa terancam oleh digitalisasi sistem ERP dan otomatisasi mesin produksi. Selain itu, muncul tantangan berupa tingginya tekanan kerja di lantai pabrik akibat kesenjangan pemahaman regulasi bonus baru, serta adanya kendala teknis operasional berupa keterlambatan integrasi data (*lagging system*) akibat kapasitas peladen (*server*) perusahaan yang belum memadai pada awal peluncuran program.
3. Dampak terhadap Kinerja Manajemen Operasional: Pengaruh strategi manajemen perubahan terhadap performa operasional PT XYZ terbukti tidak berjalan linier, melainkan membentuk pola kurva-J (*J-curve*). Pada fase awal transisi (6 bulan pertama), perusahaan mengalami penurunan performa jangka pendek yang ditandai dengan pembengkakan biaya sebesar 14% dan lonjakan tingkat kecatatan produk (*defect rate*) hingga 3,2% akibat masa pembelajaran (*learning curve*). Namun, setelah masa adaptasi tercapai pada tahun 2026, kinerja operasional meningkat drastis yang dibuktikan dengan pemotongan waktu siklus produksi dari 12 menit menjadi 7,5 menit, penurunan biaya produksi per unit sebesar 18%, tingkat kecacatan stabil di angka sangat rendah (0,6%), serta terciptanya fleksibilitas tinggi dalam merespons pesanan dinamis pelanggan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran praktis dan akademis yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut:

- Bagi Manajemen PT XYZ: Perusahaan disarankan untuk melakukan investasi berkelanjutan pada peningkatan kapasitas infrastruktur IT (peladen dan jaringan) guna mengeliminasi kendala *lagging* pada sistem ERP secara permanen. Selain itu,

manajemen perlu mempertahankan pendekatan persuasif dan memberikan jaminan keamanan kerja (*job security*) tertulis secara konsisten untuk meredam sisa-sisa resistensi psikologis karyawan di masa mendatang.

- Bagi Divisi HRD PT XYZ: Disarankan untuk mengadakan forum evaluasi dua arah secara berkala (bulanan) antara supervisor dan operator demi meluruskan kesalahpahaman informasi mengenai indikator penilaian bonus kerja, sehingga tekanan psikologis di lantai produksi dapat diminimalisasi.
- Bagi Peneliti Selanjutnya: Mengingat penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus yang terbatas pada satu perusahaan, peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian kuantitatif dengan sampel yang lebih luas di industri sejenis untuk menguji secara statistik tingkat pengaruh manajemen perubahan terhadap indikator efisiensi operasional.

DAFTAR PUSTAKA

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson.

Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change* (2nd ed.). Prosci Learning Center Publications.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Brothers.

Lubis, A. H., & Siregar, M. F. (2020). Analisis resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi dan dampaknya pada efisiensi operasional. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 85-96.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Prasetyo, B., & Utama, R. D. (2023). Kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan dalam menyukseskan manajemen perubahan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(1), 45-58.

Putri, A. S., & Handoko, T. (2022). Hambatan komunikasi dalam implementasi strategi perubahan pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 8(3), 210-222.

Ramadhan, F., & Wijaya, K. (2024). Strategi tata kelola perubahan untuk mengoptimalkan performa manajemen operasional. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 33-47.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Pearson.

Sari, D. P., Nugroho, A., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh manajemen rantai pasok dan efisiensi biaya terhadap kepuasan pelanggan. *Jurnal Manajemen Operasional Indonesia*, 4(2), 112-125.

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson.

Sopiah, S. (2019). Manajemen perubahan: Konsep, urgensi, dan implementasi dalam operasional bisnis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 14-27.

Sugiyono, S. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wibowo, A. (2021). *Manajemen Perubahan untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*. Penerbit Jurnal Ilmiah Indonesia.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.