

Strategi Manajemen Perubahan Dan Tantangannya Dalam Meningkatkan Kinerja Manajemen Operasional “PT XYZ”

Oleh:

Syamsudin¹, Wahyuddin¹

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Serang Raya

wahyuddin@unsera.ac.id

ABSTRAK

Restrukturisasi organisasi pada lini operasional sering kali menghadapi kendala karena faktor kesiapan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi strategi manajemen perubahan, memetakan tantangan yang dihadapi, serta menganalisis dampaknya terhadap kinerja manajemen operasional di PT XYZ. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap delapan informan (manajer, supervisor, dan staf operasional), observasi partisipatif pasif di lantai produksi, serta studi dokumentasi laporan internal perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Y menerapkan strategi perubahan terstruktur melalui tiga tahapan Kurt Lewin: unfreezing (sosialisasi urgensi), changing (pelatihan intensif dan pendampingan oleh Change Champions), dan refreezing (standardisasi SOP baru dan penyesuaian bonus finansial). Tantangan utama yang ditemukan meliputi resistensi pasif dari karyawan senior akibat kecemasan psikologis otomatisasi, kesenjangan komunikasi regulasi insentif, dan kendala teknis lagging pada peladen sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Dampak terhadap kinerja operasional membentuk pola kurva-J; terjadi penurunan performa jangka pendek pada awal transisi berupa pembengkakan biaya sebesar 14% dan lonjakan cacat produk hingga 3,2%. Namun, setelah fase adaptasi tercapai pada tahun 2026, efisiensi operasional meningkat signifikan yang dibuktikan dengan pemotongan waktu siklus dari 12 menjadi 7,5 menit, penurunan biaya produksi sebesar 18%, dan penurunan tingkat kecacatan produk hingga mencapai angka 0,6%. Kesimpulannya, strategi manajemen perubahan yang komprehensif dan inklusif merupakan prasyarat mutlak dalam mendorong efisiensi dan fleksibilitas lini operasional perusahaan.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Kinerja Operasional, Resistensi Karyawan.

CHANGE MANAGEMENT STRATEGY AND ITS CHALLENGES IN IMPROVING OPERATIONAL MANAGEMENT PERFORMANCE OF “PT XYZ”

ABSTRACT

Organizational restructuring in operational lines often faces obstacles due to human resource readiness. This study aims to evaluate the implementation of change management strategies, map the challenges faced, and analyze their impact on operational management

performance at PT XYZ. The research method used is qualitative with a descriptive case study design. Data collection was conducted through in-depth interviews with eight informants (managers, supervisors, and operational staff), passive participant observation on the production floor, and documentation study of internal company reports. The results indicate that PT XYZ implemented a structured change strategy through Kurt Lewin's three stages: unfreezing (socializing the urgency), changing (intensive training and mentoring by Change Champions), and refreezing (standardizing new SOPs and aligning financial bonuses). The main challenges found include passive resistance from senior employees due to psychological anxiety over automation, communication gaps regarding incentive regulations, and technical lagging on the Enterprise Resource Planning (ERP) system server. The impact on operational performance formed a J-curve pattern; a short-term performance decline occurred at the beginning of the transition, marked by a 14% cost swell and a spike in product defects up to 3.2%. However, after the adaptation phase was reached in 2026, operational efficiency increased significantly, evidenced by a cycle time reduction from 12 to 7.5 minutes, an 18% decrease in production costs, and a drop in the defect rate to 0.6%. In conclusion, a comprehensive and inclusive change management strategy is an absolute prerequisite for boosting the efficiency and flexibility of a company's operational lines.

Keywords: Change Management, Operational Performance, Employee Resistance.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang dinamis, perubahan lingkungan bisnis memaksa organisasi untuk terus adaptif demi mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perusahaan tidak lagi sekadar dituntut memiliki teknologi yang mutakhir, melainkan wajib mengelola operational business secara fleksibel, integratif, dan responsif terhadap pergeseran pasar. Dalam konteks ini, manajemen operasional memainkan peran vital sebagai motor penggerak efisiensi, mutu layanan, serta ketahanan perusahaan di tengah ketidakpastian. Menurut Sopiah (2019), kegagalan organisasi dalam mengoptimalkan lini operasional sering kali berakar dari ketidakmampuan manajemen dalam menata proses bisnis internal saat menghadapi transformasi skala besar. Oleh sebab itu, implementasi strategi manajemen perubahan yang terstruktur menjadi instrumen mutlak untuk mengarahkan perbaikan sistem kerja yang berkelanjutan (Wibowo, 2021).

Namun, transisi menuju sistem baru tidak pernah berjalan tanpa hambatan. Perubahan yang tidak terencana dengan matang dan minus dukungan manajerial yang solid berisiko memicu penurunan produktivitas kerja yang masif serta mengancam stabilitas perusahaan. Salah satu tantangan terbesar yang kerap muncul dalam proses ini adalah tingginya resistensi dari karyawan (*resistance to change*), timbulnya tekanan kerja yang destruktif, hingga gesekan vertikal maupun horizontal yang bermuara pada penurunan kinerja operasional organisasi (Lubis & Siregar, 2020). Tantangan-tantangan internal tersebut diperparah oleh kesenjangan komunikasi dan kurangnya keselarasan visi antar-divisi, yang lambat laun menghambat proses eksekusi strategi di lapangan (Putri & Handoko, 2022).

Fenomena hambatan adaptasi ini juga membayangi PT XYZ, sebuah perusahaan yang saat ini tengah menjalankan restrukturisasi operasional demi meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Dalam mengawal proses transisi tersebut, PT XYZ menerapkan serangkaian strategi yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan dan penguatan komunikasi dua arah untuk meminimalisasi kendala teknis. Pengalaman empiris dari berbagai organisasi menunjukkan bahwa formulasi strategi manajemen perubahan yang komprehensif—seperti pelibatan partisipasi aktif seluruh *stakeholders* serta komitmen kuat dari pimpinan—merupakan faktor penentu keberhasilan transformasi operasional (Prasetyo & Utama, 2023). Keberhasilan tata kelola perubahan di PT XYZ dinilai akan berdampak langsung pada pencapaian indikator performa utama perusahaan, mulai dari efisiensi pembiayaan operasional, efektivitas rantai pasok, hingga kepuasan pelanggan akhir (Sari et al., 2021). Mengingat signifikansi dampak serta kompleksnya hambatan yang dihadapi, kajian mendalam mengenai dinamika perubahan di perusahaan ini menjadi sangat krusial untuk diteliti. Penelitian ini bermaksud mengevaluasi efektivitas taktis dari langkah-langkah yang diambil perusahaan sekaligus memetakan solusi atas resistensi yang terjadi melalui pendekatan tata kelola operasional yang terintegrasi (Ramadhan & Wijaya, 2024).

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan terstruktur dan sistematis yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa transisi dari keadaan saat ini menuju keadaan masa depan yang diinginkan dapat berjalan dengan efektif demi mencapai tujuan bisnis (Hiatt & Creasey, 2012). Dalam ranah korporasi, perubahan bukan sekadar memperbarui infrastruktur teknis atau teknologi, melainkan bagaimana mengelola transisi perilaku dan adaptasi sumber daya manusia di dalamnya. Tanpa tata kelola yang matang, inisiatif transformasi sering kali menghadapi kendala karena faktor manusia yang belum siap menerima sistem baru (Kotter, 2012). Oleh karena itu, manajemen perubahan berfungsi sebagai jembatan yang menyelaraskan antara strategi organisasi, pembaruan teknologi, dan kesiapan psikologis seluruh karyawan.

Model Manajemen Perubahan

Salah satu kerangka kerja fundamental yang sering digunakan untuk memetakan proses perubahan adalah Model Tiga Tahap dari Kurt Lewin (1951), yang terdiri dari:

1. *Unfreezing* (Pencairan): Tahap awal di mana organisasi mengguncang status quo dan menyadarkan anggota organisasi akan urgensi dan pentingnya melakukan perubahan.
2. *Changing* atau *Movement* (Pergerakan): Tahap transisi di mana organisasi mulai mengimplementasikan sistem, kebijakan, teknologi, atau struktur kerja yang baru.
3. *Refreezing* (Pembekuan Kembali): Tahap kristalisasi di mana perubahan yang telah berhasil diterapkan diintegrasikan ke dalam budaya dan rutinitas harian agar menjadi standar baru yang permanen.

Tantangan dalam Manajemen Perubahan

Proses transformasi organisasi dalam skala besar hampir selalu diiringi oleh berbagai hambatan. Tantangan utama yang paling sering muncul adalah resistensi karyawan terhadap

perubahan (*resistance to change*). Menurut Robbins dan Judge (2018), resistensi ini dapat bersumber dari faktor individu (seperti rasa takut akan ketidakpastian, kebiasaan lama yang sudah nyaman, serta kekhawatiran kehilangan insentif atau jabatan) maupun faktor organisasi (seperti kelembaman struktural dan ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan). Selain resistensi, tantangan lain yang kerap menghambat kesuksesan manajemen perubahan meliputi:

- Kesenjangan Komunikasi: Kurangnya transparansi dari pihak manajemen dalam menyampaikan visi, misi, dan manfaat dari perubahan operasional kepada staf lini depan.
- Kelemahan Kepemimpinan: Ketidakmampuan manajer operasional dalam mendampingi, memotivasi, dan memberikan teladan nyata selama masa transisi kerja berlangsung.

Pengertian Manajemen Operasional

Manajemen operasional merupakan bidang manajemen yang berfokus pada perancangan, pengelolaan, dan peningkatan proses transformasi dari input (seperti bahan baku, tenaga kerja, dan modal) menjadi output berupa barang atau jasa secara efisien (Heizer et al., 2020). Manajemen operasional memegang peranan krusial dalam menentukan keunggulan kompetitif suatu perusahaan karena mengendalikan aktivitas inti yang berdampak langsung pada biaya produksi, mutu produk, dan kecepatan pengiriman barang kepada konsumen.

Indikator Kinerja Manajemen Operasional

Untuk mengukur sejauh mana efektivitas pengelolaan operasional dalam sebuah organisasi, terdapat beberapa indikator performa utama (*Key Performance Indicators*) yang umum digunakan menurut Slack dan Brandon-Jones (2019):

1. Efisiensi Biaya (*Cost*): Kemampuan manajemen operasional dalam menekan pengeluaran logistik, produksi, dan meminimalkan pemborosan (*waste*).
2. Kualitas (*Quality*): Kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan serta minimnya tingkat cacat produk (*defect rate*).
3. Kecepatan (*Speed*): Waktu yang dibutuhkan organisasi untuk menyelesaikan siklus proses produksi atau merespons permintaan pelanggan secara tepat waktu.
4. Fleksibilitas (*Flexibility*): Kemampuan sistem operasional untuk beradaptasi terhadap perubahan volume produksi, variasi jenis produk, maupun perubahan jadwal kerja.

Hubungan Manajemen Perubahan dengan Kinerja Operasional

Keberhasilan strategi manajemen perubahan memiliki korelasi langsung dan positif terhadap stabilitas serta peningkatan kinerja manajemen operasional (Kotter, 2012). Ketika sebuah perusahaan seperti PT XYZ menerapkan sistem kerja baru, lini operasional akan menjadi area pertama yang mengalami guncangan teknis. Jika strategi manajemen perubahan dijalankan secara inklusif—melalui pelatihan intensif, komunikasi dua arah yang terbuka, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan—maka tingkat resistensi dapat ditekan. Minimnya resistensi akan mempercepat proses adaptasi karyawan terhadap prosedur kerja (SOP) yang baru. Sebaliknya, kegagalan dalam mengelola perubahan akan

memicu penurunan moral kerja, kekacauan alur produksi, dan pembengkakan biaya yang pada akhirnya mendegradasi performa operasional perusahaan secara keseluruhan.

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:

- 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.
- 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 triangulasi 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 triangulasi (Creswell & Creswell, 2018). Terdapat dua jenis triangulasi yang digunakan:

- Triangulasi 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.
- Triangulasi Teknik: Dilakukan 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: 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 penyalarsan 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 cacatan 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 rantai 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.