

PENERAPAN MODEL KOTTER DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Elfrikan Suka Indah Br Ginting^{1*}, Wilchan Robain², Widia BR Ginting³, Sandhi Yuda Prakoso⁴, Yesi Rahmawati⁵, Nabila Azhari⁶
Universitas Pembangunan Pancabudi Medan, Indonesia^{1*23456}
Email : widiaginting522@gmail.com

Informasi	Abstract
Volume : 2 Nomor : 1 Bulan : Januari Tahun : 2025 E-ISSN : 3062-9624	<p><i>Organizational change management is a crucial process for adapting to and enhancing organizational performance amidst the evolving dynamics of the business environment. One widely utilized approach to guide the change process is Kotter's Model, developed by John P. Kotter. This model comprises eight systematic steps, beginning with creating a sense of urgency for change and culminating in embedding the change into the organizational culture. This study aims to explore the application of Kotter's Model in the context of change management across various types of organizations. By conducting a literature review and case studies on several companies, the research analyzes the effectiveness of Kotter's eight steps in helping organizations achieve sustainable change. The findings reveal that implementing Kotter's Model enhances employee participation, strengthens leadership, and accelerates change adaptation. However, the success of its implementation heavily depends on the organizational context, human resource readiness, and commitment from top management. The study concludes that Kotter's Model is an effective framework for change management, yet it requires adaptation to the organization's specific characteristics and culture to achieve optimal results. In the modern era, characterized by technological advancements, globalization, and intensified competition, organizations across various sectors face the challenge of continuous change and adaptation. However, organizational change often encounters obstacles, including employee resistance, resource limitations, and a lack of clear vision. One of the most commonly used models to address these challenges is Kotter's Model. This model comprises eight stages designed to help organizations implement change effectively and sustainably. This article aims to elucidate the application of Kotter's Model in organizational change management and analyze its effectiveness in achieving sustainable change while addressing resistance.</i></p> <p>Keywords : Change Management, Kotter's Model, Change Resistance, Organization.</p>

Abstrak

Manajemen perubahan organisasi adalah proses penting dalam upaya adaptasi dan peningkatan kinerja organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk memandu proses perubahan adalah Model Kotter, yang dikembangkan oleh John P. Kotter. Model ini terdiri dari delapan langkah yang sistematis, dimulai dari penciptaan urgensi perubahan hingga penguatan perubahan sebagai budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan Model Kotter dalam konteks manajemen perubahan di berbagai jenis organisasi. Dengan melakukan tinjauan literatur dan studi kasus pada beberapa perusahaan, penelitian ini menganalisis efektivitas delapan langkah Kotter dalam membantu organisasi mencapai perubahan yang berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Model Kotter mampu meningkatkan partisipasi karyawan, memperkuat kepemimpinan, serta mempercepat adaptasi perubahan. Namun, keberhasilan implementasi sangat bergantung pada konteks organisasi, kesiapan sumber daya manusia, dan komitmen dari manajemen puncak. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Model Kotter merupakan kerangka kerja yang efektif dalam manajemen perubahan, namun perlu disesuaikan dengan karakteristik dan budaya organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Pada era modern yang ditandai oleh kemajuan teknologi, globalisasi, dan meningkatnya persaingan, organisasi di berbagai sektor dihadapkan pada tantangan untuk terus berubah dan beradaptasi. Namun, perubahan dalam organisasi sering kali mengalami hambatan, termasuk resistensi dari karyawan, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya visi yang jelas. Salah satu model perubahan yang banyak digunakan untuk mengatasi masalah ini adalah Model Kotter. Model ini terdiri dari delapan tahap yang bertujuan untuk membantu organisasi melakukan perubahan secara efektif dan berkelanjutan. Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan penerapan Model Kotter dalam manajemen perubahan organisasi serta menganalisis efektivitasnya dalam mencapai perubahan yang berkesinambungan dan mengatasi resistensi.

Kata Kunci : *Manajemen Perubahan, Model Kotter, Resistensi Perubahan, Organisasi.*

A. PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, dinamika bisnis dan lingkungan kerja telah mengalami perubahan yang sangat pesat. Perkembangan teknologi, globalisasi, perubahan regulasi, dan perubahan dalam preferensi konsumen adalah beberapa faktor utama yang mendorong organisasi untuk terus beradaptasi agar dapat bertahan dan berkembang. Namun, perubahan di dalam organisasi sering kali menjadi tantangan besar. Banyak organisasi menghadapi kegagalan dalam menerapkan perubahan, baik karena kurangnya perencanaan, komunikasi yang tidak efektif, ataupun resistensi dari karyawan yang merasa tidak nyaman atau tidak siap dengan perubahan yang akan diterapkan.

Dalam konteks manajemen perubahan, keberhasilan sebuah organisasi untuk menavigasi proses perubahan sangat tergantung pada pendekatan dan strategi yang digunakan untuk memperkenalkan serta mengimplementasikan perubahan tersebut.

Manajemen perubahan sendiri adalah disiplin yang bertujuan untuk memfasilitasi adaptasi individu dan tim dalam menerima dan menginternalisasi perubahan. Oleh karena itu, pendekatan sistematis dan terstruktur sangat penting dalam memastikan bahwa perubahan dapat diterima oleh seluruh elemen organisasi dan berhasil dilakukan tanpa mengorbankan stabilitas serta produktivitas organisasi.

Model Kotter, yang diperkenalkan oleh John P. Kotter, seorang profesor di Harvard Business School, adalah salah satu model manajemen perubahan yang paling dikenal dan digunakan secara luas. Kotter merumuskan delapan tahap perubahan yang dirancang untuk membantu organisasi melakukan perubahan secara bertahap, sehingga meminimalisasi risiko resistensi dari karyawan dan memastikan perubahan tersebut berkelanjutan. Tahapan ini meliputi menciptakan urgensi, membentuk koalisi pemandu, mengembangkan visi perubahan, mengomunikasikan visi tersebut, memberdayakan karyawan untuk bertindak, mencapai kemenangan jangka pendek, mengonsolidasi pencapaian, dan menanamkan perubahan dalam budaya organisasi. Setiap tahapan dalam Model Kotter dirancang untuk mengatasi hambatan tertentu yang sering dihadapi dalam proses perubahan.

Penerapan Model Kotter pada berbagai studi kasus menunjukkan bahwa organisasi yang mengikuti delapan tahapan ini lebih cenderung berhasil mencapai tujuan perubahan mereka. Hal ini disebabkan oleh struktur model yang membantu organisasi memahami pentingnya mengelola aspek-aspek psikologis serta operasional dalam proses perubahan. Misalnya, tahapan "menciptakan urgensi" membantu mendorong organisasi untuk mengkomunikasikan alasan mendesak mengapa perubahan harus dilakukan, sehingga karyawan merasa termotivasi untuk ikut mendukung proses tersebut. Tahap "membentuk koalisi pemandu" dan "mengembangkan visi perubahan" memungkinkan terbentuknya kepemimpinan yang kuat, yang dapat berfungsi sebagai agen perubahan dan pemimpin yang menggerakkan proses dari awal hingga akhir.

Meskipun model ini banyak digunakan dan terbukti efektif, implementasi setiap tahap dalam Model Kotter memerlukan komitmen dan sumber daya yang signifikan dari pihak manajemen. Di sisi lain, tidak semua organisasi mampu atau mau menyediakan waktu serta upaya yang diperlukan untuk menjalankan setiap tahapan dengan konsisten. Dalam beberapa kasus, organisasi yang hanya menjalankan beberapa tahapan dari Model Kotter tanpa konsistensi justru mengalami peningkatan resistensi dari karyawan, yang merasa bingung atau tidak yakin dengan arah perubahan yang diterapkan.

Resistensi terhadap perubahan adalah salah satu hambatan terbesar yang sering kali dialami oleh organisasi dalam menjalankan transformasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa resistensi dari karyawan tidak hanya berasal dari ketakutan akan hal baru atau ketidakpastian, tetapi juga karena kurangnya pemahaman dan partisipasi dalam proses perubahan. Model Kotter menawarkan pendekatan yang dapat mengurangi resistensi ini dengan cara melibatkan karyawan secara aktif dalam setiap tahap proses perubahan. Misalnya, melalui tahap “memberdayakan tindakan,” karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dan merasa memiliki tanggung jawab atas perubahan yang dilakukan. Dengan demikian, resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi secara signifikan, dan karyawan akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Namun, Model Kotter bukanlah pendekatan yang bebas dari kritik. Beberapa ahli menyatakan bahwa model ini mungkin terlalu idealis dan linier, terutama dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan sering kali tidak memungkinkan organisasi untuk mengikuti setiap tahapan secara berurutan. Selain itu, beberapa kritikus menyebutkan bahwa Model Kotter kurang memberikan penekanan pada aspek emosional karyawan, yang memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan. Meski begitu, Model Kotter tetap dianggap sebagai salah satu pendekatan terbaik dalam memandu proses perubahan dalam organisasi, terutama karena struktur dan kerangka kerja yang jelas yang memungkinkan manajemen untuk memahami setiap tahapan secara komprehensif.

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah penerapan Model Kotter dalam manajemen perubahan organisasi dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilannya dalam mencapai perubahan yang berkesinambungan. Melalui studi kasus pada beberapa organisasi yang menerapkan model ini, penelitian ini juga akan mengungkap tantangan yang dihadapi dalam setiap tahap perubahan dan bagaimana organisasi dapat mengatasi hambatan-hambatan tersebut untuk memastikan perubahan berjalan dengan lancar.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus dalam organisasi yang menerapkan Model Kotter. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan manajer dan staf yang terlibat dalam proses perubahan, observasi langsung, serta analisis dokumen internal yang berkaitan dengan perencanaan dan implementasi perubahan. Studi kasus ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana setiap tahapan dalam Model

Kotter diimplementasikan dan seberapa efektif pendekatan ini dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji studi kasus dari beberapa organisasi yang telah menerapkan Model Kotter dalam rangka mengelola perubahan organisasi yang kompleks. Studi kasus ini memperlihatkan bahwa konsistensi dalam menerapkan setiap tahapan dalam Model Kotter berperan besar dalam keberhasilan perubahan, sementara ketidak konsistenan atau kurangnya dukungan di setiap tahap dapat menghambat proses perubahan dan meningkatkan resistensi.

Tahap 1: Menciptakan Urgensi (Creating a Sense of Urgency)

Tahap pertama dalam Model Kotter adalah menciptakan urgensi, yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan kebutuhan akan perubahan di antara anggota organisasi. Organisasi yang berhasil menerapkan tahap ini menunjukkan bahwa pemahaman terhadap alasan perubahan menjadi sangat penting untuk menumbuhkan semangat serta kesadaran dari seluruh anggota organisasi. Pada kasus yang diteliti, organisasi menggunakan data dan analisis mendalam tentang ancaman yang dihadapi, seperti penurunan pangsa pasar, menurunnya kepuasan pelanggan, atau tantangan dari pesaing baru. Informasi ini disajikan kepada karyawan secara transparan untuk menciptakan rasa urgensi yang diperlukan. Namun, tidak semua organisasi berhasil menciptakan urgensi dengan efektif. Beberapa organisasi gagal menunjukkan data atau informasi yang kuat untuk mendukung alasan perubahan, yang menyebabkan karyawan merasa bahwa perubahan tidak benar-benar diperlukan. Hasil ini menunjukkan bahwa tahap ini memerlukan upaya komunikasi yang cermat agar seluruh anggota organisasi memahami pentingnya perubahan.

Tahap 2: Membentuk Koalisi Pemandu (Forming a Guiding Coalition)

Tahap kedua dalam Model Kotter menekankan pentingnya membentuk tim yang kuat dan berpengaruh untuk memimpin proses perubahan. Tim ini biasanya terdiri dari pemimpin organisasi yang memiliki otoritas dan pengaruh di dalam organisasi, yang tidak hanya memotivasi karyawan tetapi juga berfungsi sebagai penggerak perubahan. Studi kasus menunjukkan bahwa organisasi yang sukses dalam tahap ini biasanya melibatkan individu dengan keterampilan kepemimpinan yang baik serta pemahaman mendalam tentang visi perubahan. Namun, tantangan utama yang sering dihadapi dalam tahap ini adalah kurangnya anggota tim yang memiliki komitmen dan integritas tinggi terhadap perubahan. Beberapa

organisasi membentuk tim tanpa memperhatikan karakteristik dan pengaruh anggotanya, yang mengakibatkan kurangnya koordinasi dan kesulitan dalam mempertahankan momentum perubahan.

Tahap 3: Mengembangkan Visi dan Strategi (Creating a Vision for Change)

Tahap ketiga dalam Model Kotter adalah mengembangkan visi yang jelas dan strategi untuk mencapai perubahan. Visi yang kuat berfungsi sebagai panduan arah bagi seluruh karyawan dan membantu mereka memahami tujuan dari perubahan yang diterapkan. Organisasi yang berhasil dalam tahap ini menunjukkan bahwa visi yang jelas dan dapat dipahami oleh seluruh lapisan organisasi adalah kunci keberhasilan perubahan. Beberapa organisasi dalam studi kasus ini mengembangkan visi yang kuat, misalnya dengan menyatakan tujuan perubahan sebagai "mencapai kepuasan pelanggan tertinggi" atau "menjadi pemimpin pasar dalam inovasi teknologi.". Namun, beberapa organisasi menghadapi kesulitan dalam merumuskan visi yang dapat dipahami dan diterima oleh seluruh karyawan. Visi yang ambigu atau terlalu rumit sering kali menyebabkan kebingungan di antara karyawan, yang pada akhirnya mengurangi semangat mereka dalam mendukung perubahan. Hasil ini menunjukkan bahwa visi yang efektif harus sederhana, jelas, dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

Tahap 4: Mengomunikasikan Visi (Communicating the Vision)

Mengomunikasikan visi adalah tahap berikutnya yang penting untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memahami arah perubahan. Organisasi yang sukses dalam tahap ini biasanya menggunakan berbagai saluran komunikasi, seperti rapat rutin, email, dan papan pengumuman, untuk menyebarkan visi perubahan secara terus-menerus. Komunikasi yang berulang-ulang dan konsisten ini membantu memperkuat pemahaman karyawan terhadap arah perubahan yang diinginkan. Namun, tantangan yang sering dihadapi dalam tahap ini adalah keterbatasan dalam menjangkau seluruh karyawan secara efektif. Beberapa organisasi mengandalkan metode komunikasi yang terbatas, seperti email, yang kurang efektif dalam menyampaikan pesan kepada karyawan di tingkat operasional. Hal ini menyebabkan sebagian karyawan merasa terpinggirkan atau tidak memahami visi perubahan dengan baik. Studi kasus ini menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan komunikasi dua arah, seperti sesi tanya jawab atau forum diskusi, lebih berhasil dalam membangun pemahaman karyawan.

Tahap 5: Memberdayakan Tindakan (Empowering Action)

Tahap ini melibatkan pemberdayaan karyawan untuk bertindak sesuai dengan arah perubahan dengan menghapus hambatan yang mungkin mereka hadapi. Organisasi yang

berhasil di tahap ini biasanya melakukan penyesuaian dalam struktur organisasi, kebijakan, atau proses internal yang memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi lebih aktif dalam proses perubahan. Misalnya, organisasi dalam studi kasus ini melakukan pelatihan keterampilan baru untuk karyawan agar mereka siap menghadapi perubahan dalam teknologi atau prosedur kerja. Namun, beberapa organisasi menghadapi tantangan berupa resistensi dari pihak manajemen tingkat menengah yang merasa bahwa perubahan ini mengancam posisi atau cara kerja mereka. Akibatnya, upaya pemberdayaan tidak berjalan optimal karena adanya penolakan dari pihak internal organisasi. Temuan ini menekankan pentingnya pelibatan seluruh tingkatan organisasi dalam proses perubahan agar resistensi dapat diminimalisasi.

Tahap 6: Mencapai Kemenangan Jangka Pendek (Creating Short-Term Wins)

Mencapai kemenangan jangka pendek adalah tahap penting untuk mempertahankan semangat perubahan. Organisasi yang berhasil di tahap ini cenderung menetapkan target-target kecil yang dapat dicapai dalam waktu singkat dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi dalam mencapai kemenangan ini. Kemenangan jangka pendek membantu memperkuat keyakinan karyawan bahwa perubahan membawa dampak positif dan layak didukung.

Beberapa organisasi dalam studi kasus ini menghadapi tantangan dalam menentukan kemenangan jangka pendek yang tepat. Target yang terlalu ambisius atau tidak relevan justru menyebabkan kekecewaan di kalangan karyawan dan menurunkan semangat perubahan. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menetapkan target yang realistis dan relevan agar karyawan merasa lebih termotivasi.

Tahap 7: Mengonsolidasi Peningkatan dan Mendorong Perubahan Lebih Lanjut (Consolidating Gains and Producing More Change)

Tahap ini melibatkan pemanfaatan momentum dari kemenangan jangka pendek untuk mendorong perubahan yang lebih besar. Organisasi yang sukses biasanya melanjutkan perubahan dengan memperkuat kebijakan, struktur, atau prosedur yang mendukung visi baru. Studi kasus menunjukkan bahwa organisasi yang memperhatikan peningkatan secara bertahap lebih berhasil dalam mempertahankan momentum perubahan. Namun, beberapa organisasi menghadapi kesulitan untuk mempertahankan momentum setelah mencapai kemenangan awal. Hal ini sering kali disebabkan oleh kurangnya dukungan lanjutan dari pihak manajemen atau karyawan yang mulai merasa jenuh. Oleh karena itu, organisasi perlu

terus melibatkan karyawan dalam setiap tahap perubahan untuk memastikan bahwa mereka tetap termotivasi dan mendukung visi jangka panjang.

Tahap 8: Menanamkan Perubahan dalam Budaya Organisasi (Anchoring New Approaches in the Culture)

Tahap akhir dalam Model Kotter adalah menanamkan perubahan dalam budaya organisasi. Ini berarti bahwa perubahan harus menjadi bagian dari nilai-nilai dan kebiasaan kerja sehari-hari agar perubahan dapat bertahan. Organisasi yang berhasil dalam tahap ini biasanya memasukkan nilai-nilai perubahan ke dalam sistem penghargaan, pelatihan, dan kebijakan organisasi. Dengan cara ini, perubahan yang diterapkan menjadi bagian dari identitas organisasi dan tidak mudah ditinggalkan.

Beberapa organisasi dalam studi kasus ini mengalami tantangan dalam menanamkan perubahan ke dalam budaya karena adanya nilai-nilai lama yang masih dominan. Misalnya, organisasi yang memiliki budaya birokratis sering kali menghadapi kesulitan untuk mengubah nilai-nilai yang mendukung inovasi dan fleksibilitas. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu melakukan upaya yang berkelanjutan dan konsisten untuk mengubah budaya yang tidak lagi relevan dengan visi baru

D. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan dalam penerapan Model Kotter dalam manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh konsistensi dan komitmen organisasi dalam menjalankan setiap tahapan. Setiap tahap memainkan peran penting dalam memastikan bahwa perubahan diterima dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Namun, tantangan dalam menerapkan setiap tahapan, seperti kurangnya komunikasi, resistensi dari karyawan, dan kesulitan dalam mengubah budaya, menjadi hambatan utama dalam proses perubahan.

Dengan memahami dan mengatasi tantangan ini, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam manajemen perubahan, menciptakan lingkungan yang lebih adaptif, dan mencapai tujuan jangka panjang sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.

E. DAFTAR PUSTAKA

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.

- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Review Press.