



## PROSES TRANSFORMASI PT. POS INDONESIA (Studi Kasus Pada Kantor *Processing Centre* Semarang)

Yarra Waninda Permanasari , Mirwan Surya Perdhana<sup>1</sup>  
[yarrapermana@gmail.com](mailto:yarrapermana@gmail.com)

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Change is the transformation of the present state into the future state, in the hope of becoming a better state. Office of Processing Centre Semarang is transforming for the company's survival in order to grow continuously with the times, so that it will not decrease business. This research will analyze the transformation process done by Office of Processing Centre Semarang.*

*The purpose of this conceptual research is to present the current literature review related to Change Management. Change is inevitable in every organization. It's just that sometimes the desired changes are hampered by internal or external factors. Various literature related to change management is discussed in this study, along with the upcoming research agenda related to change management.*

*The method used is qualitative method with case study approach. The reason for choosing the method is so that this research can be done in depth and can focus to know the process of transformation done at Office of Processing Center Semarang. The results of this study indicate that the transformation made by the Office of Processing Centre Semarang has not been fully implemented. The unavailability of this transformation is due to employees' ignorance on the part of the staff will be the transformation itself on the Office of Processing Centre Semarang, so that the transformation has not been done according to what the company wants.*

*Keywords: Employee Performance; Organizational Communication; Change Management*

### LATAR BELAKANG

Perusahaan yang sedang dalam tahap berkembang maupun yang sudah berkembang, mulai menyadari bahwa mereka dituntut untuk dapat menyesuaikan diri seiring tren dunia kerja yang semakin dinamis dan terus berubah. Lingkungan eksternal yang semakin dinamis, kompleks dan penuh ketidakpastian, serta kompetisi yang semakin berat mengharuskan organisasi melakukan proses transformasi agar tetap dapat bertahan.

Transformasi merupakan suatu perubahan yang melalui proses bertahap sehingga sampai tahap yang diharapkan. Perubahan yang dilakukan dengan cara memberikan respon terhadap pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang dapat mengarahkan perubahan sesuai dengan tujuan organisasi (Kreitner and Kinicki, 2014).

---

<sup>1</sup> Yarra waninda Permanasari, Mirwan Surya Perdhana



Transformasi dalam organisasi ini menjadi suatu keharusan dari setiap organisasi (Handoko, 2012). Oleh karena itu, para manager dan pembuat keputusan harus lebih memahami arah perusahaan agar tidak mengalami penurunan bisnis yang dapat merugikan perusahaan. Hal inilah yang menjadikan fungsi manajemen (dari perencanaan sampai pengawasan) sebagai tugas setiap SDM yang ada diorganisasi. Untuk dapat menjawab tantangan, organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai, dan strategi kerja baru sehingga perubahan ke arah yang lebih baik dapat terjadi.

Kreitner and Kinicki (2014) menyatakan bahwa transformasi dapat terjadi karena didasari oleh dua hal, yaitu faktor dari lingkungan internal organisasi dan faktor dari lingkungan eksternal organisasi. Faktor dari internal organisasi antara lain perubahan pada kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh pimpinan organisasi, perubahan tujuan organisasi, pengembangan wilayah dari kegiatan operasional organisasi, intensitas kegiatan organisasi yang semakin luas, tingkat pengetahuan dan kemampuan dari karyawan organisasi, sikap dan perilaku karyawan di organisasi, dan berbagai macam peraturan baru yang diterapkan di organisasi. Faktor dari lingkungan eksternal organisasi antara lain meliputi teknologi, kondisi ekonomi, kompetisi, kondisi sosial, dan kondisi politik. Tanpa adanya transformasi maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Hal ini dikarenakan organisasi tidak dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan internal maupun eksternalnya sehingga organisasi tidak dapat berkembang atau kalah saing.

Tidak mudah bagi suatu organisasi untuk mengupayakan transformasi (Uha, 2014). Transformasi baru akan benar-benar terlaksana dengan baik apabila seluruh bagian didalam organisasi ambil andil dalam upaya transformasi yang dilakukan. Kendala yang akan dihadapi organisasi dalam upaya transformasi adalah penolakan yang berasal dari individu maupun kelompok didalam organisasi. Oleh karena itu, Transformasi tidak bisa dilakukan tanpa perhitungan yang masak. Untuk menghadapi transformasi, organisasi perlu melakukan manajemen, yaitu manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya transformasi di suatu organisasi.

Dalam proses melakukan transformasi, manajemen perubahan dinilai penting karena ekonomi global membawa pesaing dari berbagai tempat. Namun dalam kenyataannya proses perubahan yang terjadi tidak selalu mendapat respon positif. Khasali (2010) mengatakan bahwa tanpa adanya manajemen perubahan, perubahan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik dan dapat berakibat fatal bagi organisasi.

Menurut Robbins (2014), manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi. Tanpa adanya manajemen perubahan, transformasi organisasi tidak dapat terlaksana. Karena transformasi yang tidak direncanakan belum tentu dapat berhasil, tetapi transformasi yang direncanakan kemungkinan besar dapat berhasil dengan lebih baik. Dengan menerapkan manajemen perubahan dalam melakukan transformasi, maka transformasi tersebut akan sukses. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberi jalan keluar yang sukses dengan cara yang terorganisasi dan menggunakan metode pengelolaan dampak perubahan pada sumber daya yang terlibat didalamnya (Wibowo, 2012).

Terkait dengan pentingnya transformasi organisasi, penelitian ini akan menyajikan telaah literatur terkini terkait dengan transformasi organisasi dan manajemen perubahan.



## TELAAH LITERATUR

### ***Definisi Manajemen Perubahan***

Terdapat beberapa definisi mengenai manajemen perubahan. Definisi pertama yaitu menurut Potts and LaMash (2004) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Selanjutnya definisi kedua menurut Uha (2014) manajemen perubahan adalah suatu pendekatan yang terstruktur, yang digunakan oleh individu maupun kelompok untuk membantu dalam proses transisi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang akan datang yang lebih baik. Sedangkan menurut Sangkala (2006) manajemen perubahan adalah proses penyesuaian yang dilakukan antara organisasi dengan pangsa pasar agar organisasi lebih responsif dan lebih efektif dengan para pesaingnya. Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses terstruktur yang dapat membantu individu maupun organisasi untuk mengimplementasikan perubahan yang lebih responsif dan lebih efektif.

### ***Faktor-faktor Penentu Perubahan***

Manajemen perubahan memiliki faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kesuksesannya. Kurniawan (2013) mengatakan, faktor-faktor penentu kesuksesan manajemen perubahan tersebut terdiri dari: (1) *Soft factor (motivation, communication, dan leadership)* yang merupakan faktor-faktor yang tidak terukur; (2) *Hard factor (duration, integrity, commitment, dan effort)* yang merupakan faktor-faktor yang terukur.

Burnes (2000) menyatakan bahwa terdapat empat fase utama dalam perubahan terencana, yaitu: (1) *exploration phase* (fase eksplorasi) dimana perusahaan mencari dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan apabila telah ditentukan perusahaan harus memiliki komitmen terhadap sumber dayanya dalam merencanakan perubahan; (2) *planning phase* (fase perencanaan) tahap selanjutnya mengenai pemahaman masalah dan kepentingan perusahaan tersebut; (3) *Action phase* (fase tindakan) pada tahap ini perusahaan mengimplementasikan perubahan yang telah disusun dari tahap-tahap sebelumnya; (4) *Integration phase* (fase integrasi) tahap ini dilakukan pada saat perubahan tersebut telah sukses diimplementasikan.

Kreitner and Kinicki (2014) menyebutkan dua faktor yang mendorong organisasi untuk berubah yaitu: (1) *external forces* (kekuatan eksternal) meliputi karakteristik demografis, kemajuan teknologi, perubahan pasar, dan tekanan sosial dan politik; dan (2) *internal forces* (kekuatan internal) meliputi masalah sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial.

Sementara itu, Robbins (2014) mengatakan bahwa faktor pendorong perubahan enam faktor pendorong perubahan yaitu: (1) Sifat tenaga kerja; (2) Teknologi; (3) Kejutan ekonomi; (4) Persaingan; (5) Kecenderungan sosial; (6) Politik dunia.

Menurut Fullan (2004) menyatakan ada lima kunci tentang perubahan yaitu: (1) Perubahan bersifat cepat dan nonlinier sehingga dapat menyebabkan kekacauan; (2) Apabila perubahan tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan masalah terhadap organisasi; (3) Strategi perubahan harus terintegrasi dengan baik; (4) *Stakeholder* utama dan budaya organisasi menjadi pertimbangan yang utama dalam melakukan perubahan organisasi; (5) Perubahan tidak dapat dikontrol dengan mudah, namun dapat dipahami dan diberikan arahan dalam melakukan perubahan organisasi.

### ***Teori-teori Manajemen Perubahan***

Teori proses perubahan menjelaskan dinamika perbaikan dan perubahan dalam organisasi. Terdapat beberapa model mengenai perubahan yang di gunakan diorganisasi.

Tabel 1  
Perbedaan Model Perubahan

Lewin (1951)	Kreitner&Kinicki (2014)	Tyagi (2000)
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Unfreezing</i> (pencairan) adalah proses yang memfokuskan pada penciptaan motivasi untuk berubah;</li><li>• <i>Moving</i> (bergerak) adalah proses pembelajaran yang meliputi pemberian informasi baru, cara bekerja yang baru, dan pola pemikiran yang baru;</li><li>• <i>Refreezing</i> (pembekuan) adalah melakukan perilaku baru yang telah berubah.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Inputs</i> adalah pendorong atas terjadinya suatu perubahan.</li><li>• <i>Target element of change</i> adalah komponen organisasi yang seharusnya diubah.</li><li>• <i>Outputs</i> adalah hasil akhir yang diinginkan oleh organisasi dalam perubahan.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kekuatan untuk berubah.</li><li>• Mengenal dan mendefinisikan perubahan.</li><li>• Proses pemecahan masalah dalam perubahan.</li><li>• Implementasi perubahan.</li><li>• Mengukur, mengevaluasi, dan mengawasi hasil perubahan.</li></ul>

Walaupun dari beberapa ahli memiliki tahapan yang berbeda-beda, namun makna dari ketiga model perubahan adalah sama.

#### PENELITIAN TERDAHULU

Terdapat banyak penelitian yang telah dilakukan terkait dengan manajemen perubahan. Penelitian pertama dilakukan Gayani (2016) menggunakan sampel manajer yang berjumlah 8 orang dengan metode wawancara. Metode ini cukup sering digunakan untuk meneliti manajemen perubahan karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam peristiwa perubahan yang terjadi dalam organisasi. Penelitian Gayani (2016) menemukan bahwa agar dapat berlangsung dengan baik, diperlukan sinergi antara manajemen dan karyawan *outsourcing*. Karyawan *outsourcing* seringkali dipandang sebagai karyawan yang kurang memiliki kontribusi pada perusahaan, sehingga sering diabaikan dalam proses manajemen perubahan. Akan tetapi, perubahan yang berhasil adalah perubahan yang dapat menggerakkan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi guna mencapai suatu tujuan.

Dalam penelitian Nada dan Nancy (2016), ditemukan hasil bahwa perubahan dalam organisasi akan dapat membawa dampak positif bagi karyawan. Akan tetapi, hal ini akan menjadi merugikan apabila pihak manajemen tidak dapat mengkomunikasikan visi perusahaan dengan baik kepada para bawahannya. Sehingga, komunikasi antara manajemen dengan karyawan merupakan hal yang sangat penting guna mendukung terselenggaranya perubahan. Berdasarkan penelitian De Waal (2015), apabila dilaksanakan dengan baik, manajemen perubahan dapat mengubah sebuah perusahaan yang biasa menjadi luar biasa.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Viitala (2014) menemukan bahwa kunci dari terselenggaranya perubahan yang baik adalah kepemimpinan. Hal ini didasarkan pada penelitian yang menggunakan sampel para pimpinan perawat di rumah



sakit. Hal ini senada dengan penelitian Graeme (2014) kepada 50 staf dan eksekutif organisasi. Graeme (2014) menemukan bahwa kesuksesan perubahan sangat bergantung kepada tingkat keseriusan manajemen dalam menangani perubahan tersebut.

Berdasarkan jumlah dan jenis sampel, penelitian sebelumnya terkait dengan manajemen perubahan menggunakan sampel yang berbeda-beda. Penelitian Al-moosa dan Sharts-hopko (2016) menggunakan sampel 4 divisi yang berjumlah 20 orang. Dalam penelitian Wadood, Gharleghi, dan Samadi (2015), digunakan sampel manajerial dan non manajerial yang berjumlah 167 orang. Banyaknya jumlah sampel ini dikarenakan penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel karyawan sebanyak 21 orang juga digunakan oleh Waal and Heijtel (2015). He and Baruch (2009) memilih manajer yang berjumlah 10 orang sebagai sampel penelitiannya. Sedangkan Lacey (2009) menggunakan manajer keamanan berjumlah 5 orang sebagai sampel penelitian.

Mayoritas penelitian terdahulu terkait dengan manajemen perubahan menggunakan pendekatan kualitatif, seperti yang telah dilakukan oleh Gayani (2016), Waal and Heijtel (2015), Viitala (2014), Boglind, Hallsten, and Thilander (2011), Bhatnagar et al. (2010), He and Baruch (2009), dan Lacey (2009). Sedangkan Wadood, Gharleghi, and Samadi (2015) menggunakan kuesioner sebagai instrumen dalam penelitiannya. Penggabungan dua pendekatan yaitu kualitatif dan kuantitatif digunakan oleh Al-moosa dan Sharts-hopko (2016) serta Cocks (2014) yang menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara dalam penelitiannya.

Terkait dengan hasil penelitian, Al-moosa and Sharts-hopko (2016) menyatakan bahwa ketidakpercayaan karyawan disebabkan kurangnya komunikasi tentang perubahan itu sendiri. Waal and Heijtel (2015) menyatakan hasil penelitiannya bahwa 75 persen dari intervensi perubahan sangat efektif diterapkan, dan 25 persennya tidak efektif. Viitala (2014) menyatakan bahwa kunci suksesnya pimpinan adalah SDM yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Cocks (2014) menyatakan hasil penelitiannya bahwa kegagalan yang terjadi dalam perubahan disebabkan oleh kurang fokusnya manajerial dalam menangani perubahan tersebut. Hasil penelitian yang dinyatakan oleh Boglind, Hallsten, and Thilander (2011) adalah manajemen konsultan menjadi peran utama dalam perubahan organisasi. Bhatnagar et al. (2010) menyatakan hasil penelitiannya bahwa keberhasilan perubahan terjadi apabila fokus terhadap kepercayaan dan rasa memiliki para karyawannya. He and Baruch (2009) menyatakan bahwa perubahan yang dilakukan organisasi berfungsi sebagai pemicu untuk meningkatkan identitas organisasi. Lacey (2009) menyatakan hasil penelitiannya bahwa banyak organisasi yang gagal melakukan keamanan informasi dalam perubahan disebabkan ketidaksadaran organisasi itu sendiri. Secara umum, ringkasan hasil penelitian terdahulu dapat dilampirkan.

## KESIMPULAN

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi terselenggaranya perubahan yang baik. Berdasarkan telaah literatur dan penelitian terdahulu yang telah disajikan, faktor komunikasi, dan kepemimpinan sangat penting guna mewujudkan terjadinya perubahan yang baik dalam organisasi. Diperlukan komitmen manajemen yang kuat guna mengkomunikasikan visi perusahaan kepada karyawan. Apabila proses komunikasi ini tidak berjalan dengan baik, maka mustahil proses perubahan yang terjadi dapat berjalan dengan baik karena ketiadaan dukungan penuh dari karyawan. Proses pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi dapat dilakukan untuk mendukung terjadinya perubahan yang baik dengan menumbuhkan pengetahuan bahwa organisasi sedang bertransformasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Al-moosa, N. H., & Sharts-hopko, N. (2016). Using change management to redesign Oman ' s health professions education sector. *Health Professions Education*, 1–5. <http://doi.org/10.1016/j.hpe.2016.09.001>
- Bagong, Suyanto, & Sutinah. (2006). *metode penelitian sosial berbagai alternatif pendekatan*. Jakarta: prenada media group.
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010). Organizational change and development in India A case of strategic organizational change. <http://doi.org/10.1108/09534811011071243>
- Boglund, A., Hallsten, F., & Thilander, P. (2011). HR transformation and shared services Adoption and adaptation in Swedish. <http://doi.org/10.1108/00483481111154441>
- Burnes. (2000). *The Culture of Education*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Cocks, G. (2014). Optimising pathways for an organisational change management programme. <http://doi.org/10.1108/TQM-02-2013-0015>
- Creswell, john w. (2015). *penelitian kualitatif dan desain riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Deddy, M. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Devito, J. A. (2011). *Komunikasi Antarmanusia*. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Emzir. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Fullan, M. (2004). *Leading in a Culture of Change*. London: Kogan Page Limited.
- Gayani, N. (2016). Change management framework to enable sustainable outsourcing of facilities management services. <http://doi.org/10.1108/BEPAM-08-2014-0041>
- Gibson. (2002). *Organisasi Perilaku-struktur-proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. H. (2012a). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2012b). *manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- He, H., & Baruch, Y. (2009). Transforming organizational identity under institutional change. <http://doi.org/10.1108/09534810910997014>
- Khasali, R. (2010). *change!* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, & Heskett. (1997). *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prehallindo.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi (Bahasa Ind)*. Jakarta: Salemba



Empat.

- Kurniawan, S. I. (2013). Strategi Manajemen Perubahan Implementasi Teknologi Informasi di STMIK Indonesia : Studi Kasus Implementasi E-Learning.
- L. Mathis, R., & H. Jackson, J. (2011). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lacey, D. (2009). Understanding and transforming organizational security culture. <http://doi.org/10.1108/09685221011035223>
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2006). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Pasmore. (1994). *Creating Strategic Change*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Pos, P. (2016). sejarah pos indonesia. Retrieved February 1, 2017, from <http://www.posindonesia.co.id/index.php/sejarah-pos/>
- Potts, R., & LaMash, J. (2004). *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publisher.
- Purwanto, D. (2003). *Komunikasi Bisnis (kedua)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi (12th ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruslan, R. (2008). *Metode Penelitian dan Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sangkala. (2006). *Intellectual Capital Management : Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Yapensi.
- Sanusi, A. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *metode penelitian kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Swa. (2012). Transformasi Pos Indonesia Ala I Ketut Mardjana. Retrieved from <http://swa.co.id/swa/profile/transformasi-pos-indonesia-ala-i-ketut-mardjana>
- Tyagi, A. (2000). *Organizational Behaviour*. New Delhi: Excel Books.



- Uha, I. N. (2014). *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Viitala, R. (2014). Leadership in transformation : a longitudinal study in a nursing organization. <http://doi.org/10.1108/JHOM-02-2014-0032>
- Waal, A. de, & Heijtel, I. (2015). Searching for effective change interventions for the transformation into a high performance organization. <http://doi.org/10.1108/MRR-04-2015-0094>
- Wadood, S., Gharleghi, B., & Samadi, B. (2015). Influence of Change in Management in Technological Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 129–136. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30103-4](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30103-4)
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan* (3rd ed.). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Tabel 2.2  
Penelitian Terdahulu

	Nirodha Gayani (2016)	Nada dan Nancy (2016)	Shahana, Behrooz, Behrang (2015)	André de Waal (2015)	Riitta Viitala (2014)
<b>Latar Belakang Masalah</b>	Mengembangkan suatu kerangka kerja bagi para profesional untuk meningkatkan praktek <i>outsourcing</i> dengan mengintegrasikan manajemen perubahan.	Pendidikan tinggi sedang mengalami perubahan yang konstan sama seperti sektor lain.	Adanya kegagalan penerapan manajemen perubahan. Sehingga ingin mengidentifikasi apakah perah manajerial, inovasi teknologi, dan gaya kepemimpinan memiliki dampak pada perubahan manajemen.	konsep <i>high-performance organization</i> (HPO) telah diminati antar organisasi yang ingin mengungguli pesaing mereka dan yang ingin bisnisnya terus berlanjut. Namun, hal ini tidak didukung dengan kejelasan literatur terhadap perubahan organisasi. perubahan yang secara efektif mengubah "Organisasi biasa" menjadi luar biasa.	Perubahan tidak hanya lahir dari kepemimpinan saja, namun kepemimpinan juga dapat melahirkan perubahan.
<b>Sampel</b>	Manajer berjumlah 8 orang	perwakilan 4 divisi berjumlah 20 orang	Karyawan manajerial dan non manajerial berjumlah 167	Karyawan berjumlah 21 orang	Pimpinan perawat
<b>Variabel</b>	Manajemen Perubahan	Manajemen Perubahan	X1 : Manajemen Perubahan Y1 : Profesional	HPO dan Proses Perubahan	Transformasi Kepemimpinan



	Nirodha Gayani (2016)	Nada dan Nancy (2016)	Shahana, Behrooz, Behrang (2015)	André de Waal (2015)	Riitta Viitala (2014)
<b>Instrumen</b>	Wawancara	Kuesioner, kelompok fokus, dan wawancara	Kuesioner	Wawancara	Wawancara
<b>Metode</b>	Kualitatif	Kualitatif	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif
<b>Hasil</b>	Dari hasil yang di dapat ditemui berbagai perbedaan pendapat antar <i>outsourcing</i> . Untuk mencapai keberhasilan perubahan, para manajer harus mengelola perubahan tersebut dengan baik.	Perubahan yang dilakukan berdampak positif pada karyawan namun ketidak jelasan visi dapat merugikan. Ketidakpercayaan karyawan disebabkan kurangnya komunikasi tentang perubahan.	Adanya hubungan yang signifikan antara manajemen perubahan dengan profesionalisme kerja.	75 persen dari intervensi perubahan efektif bila diterapkan dan 25 persennya tidak efektif.	Kepemimpinan yang berbeda pada dua titik sejarah dan situasional akan memiliki pola memimpin yang berbeda pula. Kunci kesuksesan kepemimpinan adalah SDM yang ada di dalam organisasi.



	<b>Graeme (2014)</b>	<b>Anders Boglind, Freddy dan Per Thilander (2011)</b>	<b>Jyotsna Bhatnagar (2010)</b>	<b>Hongwei Dia dan Yehuda Baruch (2009)</b>	<b>David Lacey (2009)</b>
<b>Latar Belakang Masalah</b>	Metode efektif untuk merancang penilaian proyek dan menyesuaikan alat diagnostik untuk organisasi dari beberapa industri telah di kembangkan.	Pratik kerja yang dilakukan sumber daya manusia dengan mengadopsi model perubahan belum sesuai dengan teori perubahan organisasi.	Perubahan yang terjadi secara cepat di India membuat organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Organisasi dituntut berubah mengikuti perkembangan zaman yang begitu dinamis.	Ketidajelasan identitas organisasi apabila organisasi tersebut sedang mengalami perubahan manajemen.	kegagalan dan faktor penentu keberhasilan dalam pendekatan kontemporer untuk mengubah budaya organisasi.
<b>Sampel</b>	Eksekutif organisasi dan beberapa staf berjumlah 50 orang	Manajer dan stakeholder berjumlah 192 orang	Manajer dan stakeholder berjumlah 192 orang	Manajer berjumlah 10 orang	Manajer keamanan berjumlah 5 orang
<b>Variabel</b>	Manajemen Perubahan	Sumber daya manusia dan Perubahan organisasi	Sumber daya manusia dan Perubahan organisasi	Perubahan Organisasi, Identitas organisasi	Perubahan Organisasi
<b>Instrumen</b>	Wawancara dan Kuesioner	Wawancara	Wawancara	Wawancara	Wawancara
<b>Metode</b>	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif



	Graeme (2014)	Anders Boglind, Freddy dan Per Thilander (2011)	Jyotsna Bhatnagar (2010)	Hongwei Dia dan Yehuda Baruch (2009)	David Lacey (2009)
<b>Hasil</b>	Kegagalan yang terjadi dalam perubahan disebabkan oleh kurang fokusnya manajerial dalam menangani perubahan tersebut.	Seluruh organisasi (tujuh organisasi) menggunakan perubahan sumber daya manusia. Manajemen konsultan menjadi peran utama dalam perubahan organisasi. Dengan mengemukakan solusi, organisasi dapat menghasilkan inovasi.	Keberhasilan perubahan terjadi apabila fokus pada membangun kepercayaan dan rasa memiliki para karyawan, membangun kinerja yang berorientasi tinggi, dan memperbaiki kualitas.	Perubahan yang terjadi pada suatu organisasi, terutama regulasi dan praktek perubahan, berfungsi sebagai pemicu untuk meningkatkan arti penting dari masalah identitas, yaitu identitas ambiguitas, kepemimpinan, dan budaya organisasi.	Banyak organisasi yang gagal melakukan keamanan informasi dalam mengubah budaya organisasi karena ketidaksadaran organisasi itu sendiri. Sehingga organisasi dapat menggunakan pendekatan baru untuk manajemen keamanan informasi yang menggabungkan teori dan teknik yang diambil dari psikologi dan pemasaran.

