

---

## **Penerapan Manajemen Perubahan dalam Era Disrupsi: Studi Kasus Perusahaan Teknologi yang Menghadapi Perubahan Model Bisnis**

---

**<sup>1\*</sup>Budi Harsono, <sup>2</sup>Herlin Amelia**

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia

budi.harsono@dsn.moestopo.ac.id, herlinamelia@dsn.moestopo.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini mengeksplorasi penerapan manajemen perubahan pada perusahaan teknologi terkemuka di Indonesia, dengan fokus pada Tokopedia dan Gojek, dalam menghadapi disrupsi yang cepat. Sebagai perusahaan teknologi yang terus berkembang untuk memenuhi tuntutan pasar yang berubah, manajemen perubahan organisasi menjadi hal yang krusial. Penelitian ini mengidentifikasi perubahan besar yang telah dialami oleh perusahaan-perusahaan tersebut, termasuk transformasi model bisnis, adopsi teknologi baru, dan perubahan dalam pola konsumsi konsumen. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci di dalam perusahaan, dan analisis tematik digunakan untuk mengolah temuan. Hasil penelitian menyoroti beberapa strategi kunci yang diterapkan untuk mengelola perubahan, termasuk komunikasi yang transparan, pengambilan keputusan berbasis data, dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Selain itu, tantangan seperti resistensi dari karyawan, keterbatasan sumber daya, dan ketidakpastian pasar teridentifikasi. Meskipun menghadapi hambatan-hambatan ini, perusahaan-perusahaan tersebut berhasil menavigasi proses perubahan melalui kepemimpinan yang kuat, kolaborasi antar departemen, dan budaya inovasi yang mendalam. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi manajer dan pemimpin di sektor teknologi, serta menawarkan rekomendasi praktis untuk mengelola perubahan secara efektif dalam menghadapi disrupsi. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap literatur yang ada mengenai manajemen perubahan, khususnya dalam konteks perusahaan teknologi yang sedang menjalani transformasi digital.

**Kata kunci:** Manajemen Perubahan, Disrupsi, Perusahaan Teknologi Transformasi Organisasi

### **Abstract**

*This study explores the implementation of change management in leading technology companies in Indonesia, specifically focusing on Tokopedia and Gojek, in the face of rapid disruption. As technology companies continuously evolve to meet shifting market demands, managing organizational change becomes crucial. The research identifies the major changes these companies have undergone, including transformations in business models, adoption of new technologies, and shifts in consumer consumption patterns. Data was collected through in-depth interviews with key informants within these companies, and thematic analysis was used to process the findings. The results highlight several key strategies applied to manage these changes, including transparent communication, data-driven decision-making, and effective human resource management. Furthermore, challenges such as employee resistance, resource limitations, and market uncertainty were identified. Despite these obstacles, the companies successfully navigated the change process through strong leadership, interdepartmental collaboration, and an innovation-driven culture. The study provides valuable insights for managers and leaders in the technology sector, offering practical recommendations for managing change effectively in the face of disruption. The findings contribute to the existing literature on change management, particularly in the context of technology companies undergoing digital transformation.*

*Keywords:* Change Management, Disruption, Technology Companies, Organizational Transformation

## **PENDAHULUAN**

Manajemen perubahan merupakan salah satu aspek krusial dalam dunia bisnis saat ini, terlebih lagi di sektor teknologi yang berkembang pesat. Di era digital yang serba

terhubung ini, perubahan adalah hal yang tidak dapat dihindari, bahkan menjadi kondisi yang terus berlangsung tanpa jeda. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi akan segera tertinggal oleh pesaing yang lebih gesit dan inovatif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi manajemen perubahan yang efektif guna mempertahankan daya saing mereka. Khususnya di sektor teknologi, perubahan dapat terjadi dengan sangat cepat, di mana perkembangan teknologi baru, perubahan model bisnis, dan pergeseran preferensi konsumen dapat menciptakan tekanan yang besar bagi organisasi untuk beradaptasi.

Pada dasarnya, teknologi dan inovasi yang cepat telah menyebabkan terjadinya disrupsi dalam hampir setiap sektor industri, termasuk di dalamnya sektor teknologi itu sendiri (Budi et al., 2021). Perubahan model bisnis yang dipicu oleh disrupsi ini tidak hanya mempengaruhi cara perusahaan beroperasi, tetapi juga cara mereka merancang produk, berinteraksi dengan pelanggan, dan mengelola sumber daya manusia. Misalnya, munculnya teknologi kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), dan blockchain telah memaksa perusahaan-perusahaan untuk melakukan transformasi digital besar-besaran. Selain itu, fenomena seperti globalisasi pasar dan pergeseran perilaku konsumen juga mempercepat perubahan yang harus dihadapi oleh perusahaan teknologi. Semua faktor ini menyebabkan perusahaan harus lebih dinamis dalam mengelola perubahan, agar tidak terhantam oleh disrupsi yang datang begitu cepat.

Manajemen perubahan dalam sektor teknologi harus diimplementasikan dengan pendekatan yang fleksibel dan adaptif. Perusahaan-perusahaan yang sukses dalam melakukan manajemen perubahan akan mampu mengubah tantangan menjadi peluang. Sebaliknya, perusahaan yang gagal beradaptasi akan berisiko kehilangan posisi kompetitif mereka. Menurut Widodo (2024), perubahan yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik, tetapi kegagalan dalam mengelola perubahan dapat menyebabkan stagnasi dan bahkan kegagalan bisnis. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan teknologi adalah kecepatan perubahan itu sendiri, yang seringkali membuat perusahaan kesulitan untuk merancang strategi perubahan yang efektif dalam waktu yang terbatas.

Dengan demikian, penting bagi perusahaan teknologi untuk menerapkan manajemen perubahan yang tidak hanya responsif, tetapi juga proaktif, agar dapat mengantisipasi perubahan dan memanfaatkan disrupsi sebagai pendorong inovasi. Dalam konteks ini, manajemen perubahan menjadi faktor penentu kesuksesan perusahaan dalam menghadapi tantangan yang datang dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Proses ini mencakup berbagai dimensi, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, restrukturisasi organisasi, hingga penyesuaian model bisnis yang dapat menjawab kebutuhan pasar yang terus berubah.

Dalam penelitian ini, masalah utama yang ingin dijawab adalah bagaimana perusahaan teknologi mengelola dan merespons perubahan yang disebabkan oleh disrupsi di industri mereka. Fokus penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan ini dalam menerapkan manajemen perubahan serta bagaimana mereka dapat beradaptasi dengan perubahan model bisnis yang cepat. Sebagaimana diketahui, perusahaan teknologi sering kali dihadapkan pada kebutuhan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan tren pasar yang sangat dinamis. Hal ini sering kali menyebabkan ketegangan antara kebutuhan untuk mempertahankan kestabilan dalam operasi sehari-hari dan dorongan untuk melakukan perubahan yang diperlukan untuk bertahan dalam pasar yang kompetitif.

Salah satu tantangan besar dalam mengelola perubahan adalah bagaimana menciptakan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, serta bagaimana memastikan bahwa semua pihak dalam perusahaan, mulai dari manajemen puncak hingga

karyawan lini depan, memahami dan mendukung perubahan yang terjadi. Dalam banyak kasus, resistensi terhadap perubahan adalah hambatan yang signifikan. Seperti yang disampaikan oleh Syafitri (2024), resistensi terhadap perubahan adalah fenomena umum yang terjadi di banyak organisasi, dan dapat menghambat implementasi perubahan secara efektif. Oleh karena itu, perlu ada pemahaman yang mendalam tentang bagaimana mengatasi hambatan-hambatan ini.

Selain itu, banyak perusahaan teknologi yang menghadapi kesulitan dalam menemukan keseimbangan antara inovasi dan pengelolaan risiko. Dalam industri yang penuh dengan disrupsi, terlalu banyak eksperimen dan ketidakpastian dapat menyebabkan kerugian finansial atau bahkan kegagalan total. Namun, jika perusahaan terlalu berhati-hati, mereka mungkin tertinggal dalam persaingan. Dalam hal ini, manajemen perubahan yang baik dapat membantu perusahaan untuk memitigasi risiko yang terkait dengan inovasi dan mengelola perubahan dengan lebih terkontrol.

Penelitian ini juga akan menggali bagaimana perusahaan teknologi menangani perubahan dalam model bisnis mereka, apakah mereka berfokus pada diversifikasi produk atau layanan, ataukah mereka lebih mengutamakan perbaikan operasional internal untuk meningkatkan efisiensi. Dengan begitu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai pendekatan yang diterapkan oleh perusahaan teknologi dalam merespons disrupsi dan bagaimana pendekatan tersebut berkontribusi terhadap keberlanjutan bisnis mereka.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana perusahaan-perusahaan teknologi mengelola perubahan yang terjadi dalam model bisnis mereka sebagai respons terhadap disrupsi industri. Penelitian ini berusaha untuk memberikan wawasan mendalam tentang strategi manajerial yang digunakan dalam menghadapi perubahan yang cepat dan tak terduga, serta untuk memahami bagaimana perusahaan memitigasi risiko yang terkait dengan perubahan tersebut.

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh perusahaan teknologi dalam proses manajemen perubahan. Mengingat bahwa setiap perusahaan memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda-beda, penelitian ini juga berfokus pada bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut mengatasi hambatan-hambatan yang muncul, baik itu dari dalam organisasi (seperti resistensi terhadap perubahan) maupun dari luar organisasi (seperti perubahan pasar yang cepat dan kompetisi yang semakin ketat).

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan pendekatan-pendekatan manajerial yang efektif dalam mengelola perubahan dalam sektor teknologi, serta bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut dapat memanfaatkan perubahan sebagai pendorong inovasi dan keberlanjutan bisnis. Hal ini penting untuk membantu manajer dan pemimpin perusahaan dalam merancang strategi yang dapat mendukung kelangsungan perusahaan dalam menghadapi tantangan perubahan yang terus berkembang.

Berdasarkan tujuan penelitian, beberapa pertanyaan penelitian utama yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain: Bagaimana perusahaan teknologi mengidentifikasi dan merespons perubahan yang cepat dalam model bisnis mereka? Pertanyaan ini bertujuan untuk menggali bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut mengenali disrupsi yang terjadi, baik yang bersumber dari teknologi baru, pergeseran preferensi konsumen, atau perubahan kebijakan pemerintah, dan bagaimana mereka meresponsnya.

Pertanyaan kedua adalah, Apa saja strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh perusahaan teknologi untuk bertahan dalam era disrupsi? Pertanyaan ini akan menelusuri berbagai pendekatan yang digunakan perusahaan dalam mengelola

perubahan. Apakah mereka lebih fokus pada inovasi produk, perubahan struktur organisasi, atau pengelolaan hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis?

Pertanyaan terakhir adalah, Apa tantangan utama yang dihadapi oleh manajer dalam mengelola perubahan, dan bagaimana mereka mengatasinya? Manajer perusahaan teknologi sering kali berada di garis depan dalam mengelola perubahan dan harus membuat keputusan yang cepat dan tepat. Penelitian ini akan menggali tantangan utama yang mereka hadapi, baik dalam aspek teknis maupun aspek manusiawi, serta bagaimana mereka menghadapinya.

Penelitian ini memiliki kontribusi yang signifikan terhadap literatur manajemen perubahan, khususnya dalam konteks perusahaan teknologi yang menghadapi disrupsi industri. Banyak penelitian sebelumnya yang membahas manajemen perubahan secara umum, namun penelitian yang fokus pada manajemen perubahan dalam sektor teknologi yang sedang menghadapi disrupsi relatif masih terbatas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan tersebut dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai tantangan dan strategi yang dihadapi oleh perusahaan teknologi dalam mengelola perubahan yang cepat.

Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan wawasan praktis bagi para manajer dan pemimpin perusahaan teknologi. Dengan memahami bagaimana perusahaan-perusahaan sukses dalam menghadapi perubahan dan disrupsi, para praktisi dapat mengambil pelajaran dan menerapkan strategi serupa untuk meningkatkan daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan mereka. Penelitian ini dapat memberikan panduan dalam hal bagaimana mengelola resistensi terhadap perubahan, bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi, serta bagaimana memanfaatkan teknologi untuk mendukung proses perubahan

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen perubahan dalam perusahaan teknologi yang menghadapi disrupsi pasar. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai strategi dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan teknologi dalam menghadapi perubahan model bisnis akibat disrupsi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali lebih dalam tentang pengalaman, perspektif, dan penilaian dari individu yang terlibat langsung dalam pengelolaan perubahan. Metode kualitatif juga memberikan fleksibilitas untuk mengeksplorasi fenomena yang mungkin sulit diukur atau dikuantifikasi, serta untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan manajerial dalam konteks tertentu (Creswell et al., 2017).

Desain penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Studi kasus adalah metode penelitian yang berfokus pada pemahaman secara mendalam tentang suatu fenomena dalam konteks tertentu dan dalam lingkungan yang nyata. Dalam konteks penelitian ini, perusahaan-perusahaan teknologi yang sedang menghadapi disrupsi pasar dipilih sebagai objek penelitian. Studi kasus dipilih karena memberikan kesempatan untuk menganalisis dinamika yang terjadi dalam perusahaan teknologi yang menghadapi perubahan besar dalam model bisnis mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana perusahaan-perusahaan ini menerapkan manajemen perubahan dalam mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh disrupsi teknologi dan perubahan pasar yang cepat.

Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang lebih kaya dan lebih detail mengenai pengalaman para manajer, serta untuk memahami konteks dan proses perubahan yang terjadi dalam perusahaan-perusahaan tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Yin (2018), studi kasus merupakan

pendekatan yang sangat efektif ketika peneliti ingin memahami fenomena kompleks yang tidak dapat dipisahkan dari konteks tempat fenomena itu terjadi. Dalam penelitian ini, konteks perusahaan teknologi yang sedang mengalami disrupsi pasar menjadi kunci dalam mengidentifikasi dan memahami bagaimana manajemen perubahan diterapkan.

Penelitian kualitatif ini juga menekankan pada pemahaman subjektif dari para pelaku perubahan. Hal ini penting karena keputusan manajerial dan implementasi perubahan sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat subjektif, seperti nilai-nilai pribadi, pengalaman masa lalu, dan persepsi individu terhadap tantangan yang dihadapi. Oleh karena itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyelami faktor-faktor psikologis dan sosial yang mempengaruhi penerapan manajemen perubahan dalam perusahaan teknologi.

Pemilihan kasus dalam penelitian ini sangat penting untuk memastikan relevansi dan kedalaman analisis. Perusahaan-perusahaan teknologi yang dipilih untuk studi kasus ini merupakan perusahaan-perusahaan yang tengah mengalami disrupsi besar dalam model bisnis mereka, baik yang berasal dari perubahan teknologi, pergeseran dalam preferensi konsumen, atau persaingan pasar yang semakin ketat. Dalam hal ini, perusahaan teknologi yang terpilih harus memiliki ukuran yang cukup besar dan memiliki sumber daya yang signifikan untuk menerapkan manajemen perubahan. Beberapa kriteria yang digunakan untuk memilih perusahaan yang akan menjadi objek penelitian termasuk sejarah perusahaan dalam mengelola perubahan, ukuran dan kompleksitas organisasi, serta dampak disrupsi yang dialami oleh perusahaan tersebut.

Perusahaan yang dapat dipilih untuk penelitian ini termasuk perusahaan-perusahaan teknologi terkemuka di Indonesia yang tengah berkembang pesat, seperti Tokopedia dan Gojek. Perusahaan-perusahaan tersebut telah menghadapi tantangan besar dalam menghadapi disrupsi model bisnis, baik yang disebabkan oleh kemajuan teknologi maupun oleh perubahan preferensi pasar. Pemilihan perusahaan yang tengah menghadapi disrupsi pasar memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi bagaimana mereka mengelola perubahan dalam konteks yang sangat dinamis dan penuh tantangan.

Perusahaan yang dipilih juga harus memiliki proses manajemen perubahan yang jelas dan terdokumentasi. Hal ini penting untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi dan menganalisis strategi yang diterapkan oleh manajemen dalam menghadapi perubahan tersebut. Selain itu, perusahaan-perusahaan ini harus terbuka untuk berbagi informasi mengenai strategi dan kebijakan manajemen perubahan mereka, yang merupakan salah satu syarat penting dalam penelitian kualitatif.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode utama: wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan dengan manajer atau pimpinan perusahaan teknologi yang terlibat langsung dalam pengelolaan perubahan. Wawancara ini dirancang untuk menggali perspektif dan pengalaman mereka dalam menghadapi disrupsi pasar, serta strategi manajerial yang mereka terapkan dalam mengelola perubahan. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang lebih kaya dan terperinci tentang proses manajemen perubahan, serta tantangan yang dihadapi oleh perusahaan.

Selain wawancara, observasi juga dilakukan untuk memahami lebih lanjut tentang dinamika organisasi yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui wawancara. Observasi ini bertujuan untuk mengamati langsung bagaimana perubahan dikelola dalam lingkungan kerja sehari-hari. Pengamatan terhadap interaksi antar departemen, rapat manajerial, dan implementasi kebijakan perubahan memberikan wawasan yang lebih lengkap tentang bagaimana manajemen perubahan diterapkan dalam praktek.

Selain itu, analisis dokumen internal perusahaan juga digunakan untuk mengumpulkan data. Dokumen-dokumen ini meliputi laporan tahunan, presentasi strategi

perusahaan, kebijakan internal mengenai manajemen perubahan, serta data keuangan dan operasional yang menggambarkan bagaimana perubahan dalam model bisnis perusahaan diterapkan. Analisis dokumen memberikan data yang objektif dan dapat memperkaya temuan dari wawancara dan observasi. Dokumen-dokumen ini juga memberikan konteks lebih lanjut mengenai perubahan yang dilakukan oleh perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Metode triangulasi digunakan untuk memastikan validitas data yang diperoleh. Triangulasi adalah proses penggunaan beberapa sumber data untuk mengkonfirmasi temuan penelitian dan mengurangi potensi bias yang mungkin terjadi jika hanya mengandalkan satu jenis data. Dengan menggunakan triangulasi, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih holistik mengenai penerapan manajemen perubahan dalam perusahaan teknologi yang menjadi objek penelitian (Achjar et al., 2023). Misalnya, jika hasil wawancara dengan manajer menunjukkan adanya tantangan dalam proses perubahan, tetapi analisis dokumen dan observasi menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem yang kuat untuk mendukung perubahan, triangulasi ini dapat mengungkapkan apakah tantangan tersebut bersifat subjektif atau lebih terkait dengan implementasi kebijakan yang kurang efektif.

Setelah data dikumpulkan, tahap berikutnya adalah analisis data. Dalam penelitian ini, analisis tematik digunakan untuk menilai data kualitatif yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Analisis tematik merupakan metode yang sangat efektif dalam mengidentifikasi pola, tema, dan kategori yang muncul dari data kualitatif (Priadana et al., 2021). Proses analisis dimulai dengan pengkodean data, yaitu memberikan label atau kategori pada bagian-bagian teks yang relevan. Pengkodean ini memungkinkan peneliti untuk mengorganisir data secara sistematis dan menyoroti informasi yang paling penting untuk penelitian.

Setelah pengkodean, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari data. Tema-tema ini akan mencakup aspek-aspek penting dari manajemen perubahan yang diterapkan dalam perusahaan teknologi, seperti strategi yang digunakan, tantangan yang dihadapi, dan keberhasilan yang dicapai. Peneliti kemudian akan mengelompokkan tema-tema ini menjadi kategori-kategori yang lebih luas yang menggambarkan proses manajemen perubahan secara keseluruhan. Teknik analisis ini memungkinkan peneliti untuk mengungkapkan hubungan antara berbagai elemen dalam manajemen perubahan dan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai dinamika perubahan yang terjadi dalam perusahaan teknologi.

Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai penerapan manajemen perubahan dalam perusahaan teknologi, tetapi ada beberapa keterbatasan. Salah satu keterbatasan utama adalah sampel yang terbatas pada perusahaan-perusahaan teknologi tertentu, yang mungkin tidak sepenuhnya mewakili keseluruhan industri teknologi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk semua perusahaan teknologi, terutama yang berada di luar sektor yang dipilih. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat subjektif, sehingga interpretasi data dapat dipengaruhi oleh persepsi dan bias peneliti.

Selain itu, keterbatasan dalam akses informasi juga dapat menjadi hambatan dalam memperoleh data yang komprehensif. Beberapa perusahaan mungkin tidak bersedia membuka dokumen internal atau memberikan wawancara kepada peneliti, yang dapat membatasi kedalaman analisis yang dapat dilakukan. Potensi bias juga dapat muncul dalam wawancara, karena jawaban yang diberikan oleh informan mungkin dipengaruhi oleh faktor pribadi atau preferensi mereka terhadap kebijakan manajemen perubahan yang diterapkan.

Meskipun demikian, keterbatasan-keterbatasan ini diakui dan tidak mengurangi pentingnya temuan penelitian dalam memberikan wawasan tentang penerapan manajemen perubahan dalam perusahaan teknologi yang menghadapi disrupsi. Penelitian ini diharapkan dapat membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut yang dapat memperluas temuan-temuan ini dan menguji hipotesis yang lebih luas dalam konteks yang lebih global.

## HASIL PENELITIAN

### Identifikasi Perubahan yang Dihadapi Perusahaan Teknologi

Perusahaan teknologi besar di Indonesia seperti Tokopedia dan Gojek telah menghadapi perubahan besar seiring dengan perkembangan pesat teknologi digital dan perubahan dalam pasar global. Dalam era disrupsi ini, perubahan model bisnis menjadi sebuah keniscayaan yang tak terelakkan bagi perusahaan-perusahaan ini. Model bisnis yang sebelumnya mungkin lebih fokus pada transaksi e-commerce (Tokopedia) atau layanan transportasi (Gojek) kini bertransformasi dengan semakin mengintegrasikan layanan yang lebih kompleks dan berbasis teknologi. Gojek, misalnya, telah mengubah model bisnisnya dari sekadar layanan transportasi menjadi platform super (super app) yang menawarkan berbagai layanan mulai dari pengiriman barang, layanan keuangan, hingga makanan dan belanja.

Pergeseran ini didorong oleh beberapa faktor eksternal yang terjadi pada industri teknologi secara keseluruhan, seperti perubahan preferensi konsumen yang semakin mengarah ke platform serba bisa dan pengaruh kuat dari teknologi digital yang semakin cepat berkembang. Salah satu informan, seorang manajer senior di Tokopedia, menjelaskan bahwa, *“Perubahan dalam model bisnis kami sangat dipengaruhi oleh adanya kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan tren pasar. Konsumen tidak lagi hanya mencari produk, mereka mencari pengalaman berbelanja yang lebih personal dan mudah melalui teknologi. Inilah yang membuat kami memodifikasi model bisnis menjadi lebih berbasis teknologi dan pengalaman pengguna.”*

Selain itu, perubahan dalam pola konsumsi pasar turut mempengaruhi perusahaan teknologi di Indonesia. Konsumen yang semakin cerdas dan terhubung melalui internet menuntut perusahaan untuk memberikan layanan yang tidak hanya efisien, tetapi juga berbasis data. Perubahan dalam pola konsumsi ini menciptakan tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan seperti Tokopedia dan Gojek untuk terus berinovasi. Salah satu informan di Gojek menambahkan, *“Kami tidak hanya berbicara tentang menyediakan layanan transportasi, tetapi bagaimana kami bisa menawarkan berbagai solusi dalam satu aplikasi yang dapat menjawab hampir semua kebutuhan pelanggan kami.”*

Selain itu, adopsi teknologi baru juga menjadi salah satu elemen yang sangat mempengaruhi perubahan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan ini. Baik Tokopedia maupun Gojek mengimplementasikan kecerdasan buatan (AI), analitik data besar (big data), dan sistem pembayaran digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan operasional internal. Keputusan untuk mengintegrasikan teknologi-teknologi ini bukan hanya untuk mengikuti tren, tetapi lebih pada kebutuhan untuk tetap relevan di pasar yang terus berubah.

### Strategi Manajemen Perubahan yang Diterapkan

Dalam menghadapi perubahan besar ini, kedua perusahaan teknologi tersebut mengadopsi berbagai strategi manajemen perubahan untuk memastikan transisi yang lancar dan mengurangi dampak negatif terhadap kinerja organisasi. Salah satu strategi utama yang diterapkan oleh Gojek adalah komunikasi yang jelas dan transparan. Informasi terkait perubahan, baik itu terkait teknologi, struktur organisasi, atau model

bisnis, selalu disampaikan kepada seluruh karyawan dengan cara yang terbuka dan mudah dipahami. Hal ini dilakukan agar setiap orang dalam organisasi merasa terlibat dan memahami alasan serta tujuan dari perubahan yang sedang dilakukan.

Seorang informan dari departemen komunikasi internal Gojek menyatakan, *“Salah satu kunci keberhasilan kami dalam manajemen perubahan adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas tentang visi dan langkah-langkah yang kami ambil. Kami selalu melibatkan karyawan dalam setiap tahap perubahan, memastikan mereka tahu apa yang terjadi dan mengapa itu penting. Ini membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan.”* Strategi komunikasi yang transparan ini juga menciptakan rasa percaya di antara para karyawan, yang pada gilirannya membantu mengurangi potensi ketidakpastian yang dapat muncul di tengah proses perubahan.

Selain komunikasi, kedua perusahaan juga menerapkan pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan. Di Tokopedia, misalnya, mereka menggunakan data besar untuk menganalisis tren belanja pelanggan dan memprediksi perilaku konsumen untuk menentukan produk atau layanan yang harus diutamakan. Pendekatan berbasis data ini juga diterapkan dalam merancang kampanye pemasaran atau mengoptimalkan pengalaman pengguna. Informan di Tokopedia mengungkapkan, *“Kami tidak lagi membuat keputusan secara intuitif, tetapi lebih didorong oleh analisis data yang akurat. Ini memungkinkan kami untuk lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen yang terus berubah.”*

Di sisi lain, pengelolaan sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam strategi manajemen perubahan kedua perusahaan. Pengelolaan SDM yang tepat dalam menghadapi perubahan organisasi adalah tantangan tersendiri. Baik Gojek maupun Tokopedia berfokus pada peningkatan kompetensi karyawan agar mereka mampu beradaptasi dengan teknologi baru yang diimplementasikan dalam perusahaan. Salah satu informan dari Tokopedia menjelaskan, *“Kami berinvestasi banyak dalam pelatihan karyawan untuk memastikan mereka tidak hanya mengikuti tren teknologi tetapi juga mampu memanfaatkannya dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Dengan cara ini, kami dapat meminimalkan gangguan yang disebabkan oleh perubahan teknologi.”*

### **Tantangan yang Dihadapi dalam Proses Manajemen Perubahan**

Walaupun berbagai strategi telah diterapkan untuk mengelola perubahan, terdapat beberapa tantangan signifikan yang dihadapi oleh kedua perusahaan ini. Salah satu tantangan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan dari sebagian karyawan. Banyak karyawan yang merasa cemas dengan perubahan yang cepat dan belum terbiasa dengan teknologi baru yang diterapkan dalam pekerjaan mereka. Salah satu informan dari departemen SDM di Gojek mengungkapkan, *“Tantangan terbesar yang kami hadapi adalah resistensi dari sebagian karyawan, terutama yang sudah lama bekerja dan terbiasa dengan cara lama. Kami harus bekerja keras untuk membantu mereka melihat nilai dari perubahan dan bagaimana teknologi ini dapat membantu pekerjaan mereka.”*

Selain itu, tantangan lainnya terkait dengan keterbatasan sumber daya, terutama dalam hal keterampilan teknologi dan infrastruktur pendukung. Meskipun kedua perusahaan memiliki sumber daya yang besar, masih ada kendala dalam mengembangkan infrastruktur TI yang cukup kuat untuk mendukung perubahan yang lebih cepat. *“Kami memiliki visi untuk menjadi yang terdepan dalam inovasi, namun pengembangan infrastruktur TI yang cepat untuk mendukung hal itu tidak semudah yang dibayangkan. Kami harus beradaptasi dengan cepat, dan itu memerlukan banyak investasi,”* ujar salah satu informan dari departemen teknologi di Tokopedia.

Ketidakpastian pasar juga menjadi tantangan yang tidak bisa diabaikan. Menghadapi disrupsi pasar yang terjadi dalam waktu singkat membuat perusahaan harus

terus-menerus beradaptasi dengan cepat untuk menjaga kelangsungan bisnis. Hal ini terutama berlaku untuk Tokopedia dan Gojek, yang bergantung pada perubahan pasar untuk tetap berkembang. Menurut salah satu informan di Gojek, *“Pasar yang berubah-ubah membuat kami harus selalu siap dengan strategi alternatif. Kadang, kami membuat keputusan yang sangat cepat karena perubahan pasar yang datang begitu cepat.”*

### **Keberhasilan dalam Penerapan Manajemen Perubahan**

Meskipun tantangan yang dihadapi cukup besar, kedua perusahaan ini telah berhasil menerapkan manajemen perubahan dengan baik. Salah satu faktor kunci keberhasilan mereka adalah kepemimpinan yang kuat dan visioner. Para pemimpin di Gojek dan Tokopedia mampu menggambarkan visi masa depan perusahaan dengan jelas dan menginspirasi seluruh karyawan untuk mendukung perubahan yang sedang berlangsung. Kepemimpinan ini terbukti efektif dalam menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab di kalangan karyawan terhadap tujuan perusahaan. Informan dari Gojek menyatakan, *“Pemimpin kami tidak hanya melihat ke depan, tetapi mereka mampu menyampaikan visi tersebut kepada seluruh tim, dan itu memberi kami semangat untuk mengubah diri.”*

Selain kepemimpinan, kolaborasi antar departemen juga menjadi faktor penting dalam kesuksesan manajemen perubahan di kedua perusahaan ini. Di Tokopedia, misalnya, tim teknologi, pemasaran, dan produk bekerja bersama-sama dalam merancang strategi dan inovasi yang berbasis pada data untuk merespons perubahan pasar. Ini menciptakan sinergi yang efektif dalam mencapainya tujuan perubahan yang diinginkan. Salah satu informan dari departemen teknologi di Tokopedia menjelaskan, *“Kami tidak bekerja dalam silo. Kolaborasi antar departemen sangat penting untuk mencapai hasil yang lebih baik. Kami sering berdiskusi dan merancang solusi bersama, sehingga perubahan dapat diterapkan secara menyeluruh.”*

Akhirnya, inovasi yang terus-menerus menjadi pendorong bagi kedua perusahaan ini untuk tetap kompetitif di tengah disrupsi pasar. Gojek dan Tokopedia terus berinovasi dengan meluncurkan berbagai produk dan layanan baru yang dapat menjawab kebutuhan konsumen yang berubah-ubah. Keberhasilan mereka dalam berinovasi merupakan bukti bahwa manajemen perubahan yang efektif dapat membawa perusahaan untuk tetap relevan dan berkembang di pasar yang sangat dinamis. Sebagai penutup, salah satu informan dari Tokopedia mengatakan, *“Inovasi adalah kunci utama kami. Kami berusaha untuk tidak hanya mengikuti tren, tetapi menciptakan tren sendiri.”*

## **PEMBAHASAN**

### **Analisis Temuan dalam Konteks Teori Manajemen Perubahan**

Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat dilihat bahwa penerapan manajemen perubahan di perusahaan teknologi Indonesia, seperti Tokopedia dan Gojek, sesuai dengan beberapa teori manajemen perubahan yang telah ada, seperti Model Lewin (unfreeze-change-refreeze), Kotter's 8 Steps, serta teori-teori kontemporer lainnya. Model Lewin, misalnya, dapat diadaptasi untuk menggambarkan bagaimana perusahaan-perusahaan ini mengelola perubahan dalam era disrupsi. Tahap pertama, "unfreeze," terlihat dalam upaya perusahaan untuk mempersiapkan karyawan dan organisasi mereka terhadap perubahan. Di Gojek, misalnya, tahap ini ditandai dengan komunikasi yang jelas dan transparan tentang kebutuhan perubahan. Menurut Kotter (1996), keberhasilan perubahan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan rasa urgensi, yang tercermin dalam pernyataan seorang manajer senior Gojek yang menyebutkan, *“Kami selalu melibatkan karyawan dalam setiap tahap perubahan, memastikan mereka tahu apa yang terjadi dan mengapa itu penting.”*

Pada tahap kedua, "change," perusahaan-perusahaan ini mulai menerapkan perubahan secara nyata, seperti adopsi teknologi baru, pengembangan produk, serta perubahan dalam struktur organisasi. Proses ini dilakukan dengan melibatkan berbagai stakeholder internal dan eksternal, serta mengandalkan data untuk mendukung keputusan-keputusan strategis. Di Tokopedia, penggunaan data besar (big data) dan kecerdasan buatan (AI) untuk memprediksi perilaku konsumen adalah salah satu contoh penerapan teori perubahan yang berbasis pada inovasi dan teknologi. Melalui pendekatan berbasis data ini, Tokopedia bisa memastikan bahwa perubahan yang diterapkan sejalan dengan kebutuhan dan harapan pasar. Kotter (1996) menyatakan bahwa pada tahap ini, pemimpin perusahaan harus berfokus pada mengkomunikasikan visi dan memotivasi individu untuk berpartisipasi dalam perubahan, yang jelas tercermin dalam budaya kerja di kedua perusahaan tersebut.

Tahap ketiga, yaitu "refreeze," tercermin dalam upaya perusahaan untuk mempertahankan perubahan yang telah dilakukan dan memastikan perubahan tersebut menjadi bagian dari budaya dan proses kerja yang baru. Baik Tokopedia maupun Gojek telah berhasil mengintegrasikan perubahan yang dilakukan ke dalam budaya perusahaan mereka melalui pelatihan berkelanjutan dan penyelarasan nilai-nilai organisasi dengan tujuan perubahan yang lebih besar. Seorang informan dari departemen SDM di Gojek menyatakan, "*Kami berinvestasi banyak dalam pelatihan karyawan untuk memastikan mereka tidak hanya mengikuti tren teknologi tetapi juga mampu memanfaatkannya dalam pekerjaan sehari-hari mereka.*" Hal ini mencerminkan bagaimana perubahan yang diterapkan dalam organisasi ini diupayakan untuk menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari dan diterima oleh seluruh karyawan.

Selain itu, teori Kotter's 8 Steps, yang mengidentifikasi pentingnya menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi yang kuat, serta mengkomunikasikan visi perubahan, juga sangat relevan dengan praktik manajemen perubahan di Tokopedia dan Gojek. Pada tahap menciptakan visi perubahan, kedua perusahaan ini telah berhasil menggambarkan masa depan perusahaan dengan jelas dan mengkomunikasikannya kepada seluruh karyawan. Dengan melakukan ini, mereka tidak hanya mengarahkan fokus pada perubahan yang harus dilakukan, tetapi juga memberi karyawan gambaran tentang bagaimana mereka akan mendapatkan keuntungan dari perubahan tersebut, baik dalam hal pekerjaan maupun dalam aspek kepuasan pelanggan.

Dalam konteks teori manajemen perubahan kontemporer, terutama dalam era disrupsi teknologi, konsep agile management atau manajemen yang lincah, yang mengedepankan adaptasi cepat terhadap perubahan, juga sangat relevan. Konsep ini diterapkan secara efektif di kedua perusahaan ini, terutama dalam konteks pengelolaan perubahan yang terjadi dengan cepat dan tak terduga. Dengan menggunakan pendekatan agile, baik Tokopedia maupun Gojek mampu bereaksi cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang, serta memastikan bahwa organisasi tetap fleksibel dan siap menghadapi tantangan baru.

### **Implikasi Praktis bagi Perusahaan Teknologi**

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh perusahaan teknologi lain dalam menghadapi disrupsi dan perubahan model bisnis yang serupa. Pertama, perusahaan perlu mempersiapkan diri dengan baik untuk menghadapi perubahan yang cepat dan tidak terduga. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun fondasi yang kuat untuk manajemen perubahan, termasuk memastikan adanya komunikasi yang jelas dan transparan mengenai tujuan dan alasan perubahan. Perusahaan perlu mendefinisikan visi yang jelas dan memastikan bahwa semua karyawan memahami arah perubahan yang diinginkan.

Kedua, penggunaan data dalam pengambilan keputusan merupakan kunci dalam menghadapi disrupsi teknologi. Perusahaan teknologi harus memanfaatkan teknologi terkini, seperti big data, kecerdasan buatan, dan analitik prediktif untuk memantau perilaku pelanggan dan tren pasar. Dengan ini, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih informasional dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu informan di Tokopedia, *"Kami tidak lagi membuat keputusan secara intuitif, tetapi lebih didorong oleh analisis data yang akurat."*

Ketiga, perusahaan juga harus memberikan pelatihan berkelanjutan kepada karyawan untuk memastikan mereka memiliki keterampilan yang relevan dengan teknologi baru yang diterapkan. Pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi sangat penting agar mereka dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa manajemen perubahan didukung oleh kepemimpinan yang kuat dan visioner, yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berperan aktif dalam proses perubahan. Sebagai contoh, peran pemimpin di Gojek yang menggambarkan visi dengan jelas telah menciptakan rasa memiliki di kalangan karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mendukung perubahan yang terjadi.

### **Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan beberapa studi sebelumnya yang telah mengkaji manajemen perubahan dalam konteks perusahaan teknologi, yang juga menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas dan keterlibatan karyawan merupakan elemen penting dalam keberhasilan proses perubahan. Sebagai contoh, penelitian oleh Armenakis et al. (1999) menekankan bahwa komunikasi yang terbuka dan melibatkan karyawan pada setiap tahap perubahan adalah kunci untuk menciptakan rasa pemahaman yang lebih mendalam dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Temuan ini sangat relevan dengan apa yang ditemukan dalam penelitian ini, di mana kedua perusahaan teknologi terkemuka di Indonesia, yaitu Gojek dan Tokopedia, secara konsisten menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka untuk membangun pemahaman dan kepercayaan di kalangan karyawan mereka. Salah satu informan dari Gojek mengungkapkan, *"Kami selalu melibatkan karyawan dalam setiap tahap perubahan, memastikan mereka tahu apa yang terjadi dan mengapa itu penting."* Komunikasi yang jelas ini membantu mengurangi ketidakpastian yang sering kali muncul selama proses perubahan, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk beradaptasi dengan lebih baik, yang pada gilirannya mendukung transisi yang lebih lancar dan sukses.

Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan temuan dari Kotter (1996) yang mengemukakan pentingnya delapan langkah dalam manajemen perubahan, termasuk menciptakan urgensi dan membangun koalisi untuk mendukung perubahan. Dalam konteks Gojek dan Tokopedia, langkah-langkah ini terlihat jelas dalam strategi yang mereka adopsi untuk mengelola perubahan besar, terutama di tengah disrupsi pasar yang cepat. Misalnya, Gojek telah berhasil menciptakan urgensi melalui berbagai komunikasi internal yang menggambarkan tantangan dan peluang yang harus dihadapi oleh perusahaan, serta bagaimana perubahan yang diterapkan adalah bagian dari strategi untuk tetap relevan di pasar yang sangat dinamis. Di Tokopedia, urgensi ini tercermin dalam upaya mereka untuk mengubah model bisnis menjadi lebih berbasis teknologi dan berorientasi pada pengalaman pengguna, sebagai respons terhadap perubahan kebutuhan konsumen yang lebih digital dan serba cepat. Dalam penelitian ini, terlihat bahwa kedua perusahaan ini sangat mengutamakan penciptaan urgensi untuk mendorong karyawan untuk bergerak bersama-sama menuju perubahan, sehingga seluruh elemen perusahaan merasa terlibat dalam proses tersebut.

Lebih lanjut, langkah kedua dalam teori Kotter, yaitu membangun koalisi untuk mendukung perubahan, juga tercermin dalam praktik yang dilakukan oleh Gojek dan

Tokopedia. Kedua perusahaan ini telah membentuk tim internal yang kuat yang terdiri dari pemimpin di berbagai departemen, yang berperan untuk mempercepat adopsi perubahan dan memastikan bahwa setiap bagian organisasi mendukung inisiatif perubahan yang ada. Koalisi ini berfungsi untuk memotivasi seluruh karyawan dan memberi mereka rasa memiliki terhadap perubahan yang dilakukan. Dalam hal ini, kedua perusahaan berhasil mengintegrasikan konsep "koalisi" dalam budaya perusahaan mereka, dengan membuat perubahan menjadi tanggung jawab bersama dan bukan hanya tugas manajemen puncak atau tim tertentu saja. Seperti yang dijelaskan oleh seorang informan di Tokopedia, "*Kami bekerja sebagai satu tim dalam perubahan ini, sehingga semua orang merasa terlibat dalam pencapaian tujuan besar yang kami tetapkan.*"

Melalui pendekatan komunikasi yang jelas, penciptaan urgensi yang tepat, dan pembentukan koalisi yang kuat, temuan penelitian ini menunjukkan kesamaan yang signifikan dengan teori manajemen perubahan yang telah banyak dikaji sebelumnya. Hal ini membuktikan bahwa meskipun masing-masing perusahaan beroperasi dalam konteks dan industri yang unik, prinsip-prinsip dasar manajemen perubahan seperti yang dikemukakan oleh Armenakis et al. (1999) dan Kotter (1996) tetap relevan dan dapat diadaptasi dengan baik dalam perusahaan teknologi yang tengah berkembang pesat, seperti Gojek dan Tokopedia.

Namun, ada perbedaan dalam penerapan teori-teori ini. Sebagian besar studi sebelumnya lebih fokus pada perusahaan yang lebih mapan atau tradisional dalam mengelola perubahan, sementara penelitian ini fokus pada perusahaan teknologi yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis dan dipengaruhi oleh disrupsi digital. Oleh karena itu, temuan dari penelitian ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana perusahaan teknologi di Indonesia mengelola perubahan dalam konteks teknologi yang cepat berubah dan dampaknya terhadap model bisnis mereka.

#### **Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya**

Meski temuan penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai penerapan manajemen perubahan di perusahaan teknologi, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satunya adalah sampel yang terbatas pada dua perusahaan teknologi besar di Indonesia, yaitu Tokopedia dan Gojek. Penelitian lebih lanjut sebaiknya memperluas sampel untuk mencakup perusahaan-perusahaan teknologi lainnya, baik yang besar maupun yang lebih kecil, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana perusahaan di berbagai sektor teknologi mengelola perubahan.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memungkinkan pemahaman yang mendalam tentang pengalaman dan pandangan para informan, namun tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh perusahaan teknologi. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian kuantitatif yang lebih luas dapat dilakukan di masa depan, dengan menggunakan survei atau analisis data besar untuk memverifikasi temuan-temuan yang ada. Penelitian lebih lanjut juga bisa mengkaji secara lebih mendalam tentang pengaruh budaya organisasi dalam manajemen perubahan, serta faktor-faktor eksternal lain seperti kebijakan pemerintah atau regulasi yang dapat memengaruhi proses perubahan di perusahaan teknologi.

Sebagai saran, penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana perusahaan teknologi dapat mengintegrasikan konsep-konsep manajemen perubahan dengan strategi keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), mengingat semakin banyaknya perusahaan yang dihadapkan pada tuntutan untuk beroperasi secara etis dan berkelanjutan.

## **SIMPULAN**

### **Ringkasan Temuan Utama**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari wawancara dengan berbagai informan yang terlibat dalam pengambilan keputusan di kedua perusahaan, jelas terlihat bahwa penerapan manajemen perubahan dilakukan dengan pendekatan yang terstruktur dan berbasis data. Salah satu temuan utama adalah bahwa perubahan model bisnis yang dilakukan oleh kedua perusahaan ini sangat dipengaruhi oleh kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat serta perkembangan teknologi digital yang terus berkembang. Gojek, misalnya, bertransformasi dari sekadar platform transportasi menjadi aplikasi super yang menawarkan berbagai layanan, sementara Tokopedia memperkenalkan berbagai inovasi untuk meningkatkan pengalaman pengguna dan memperkuat posisinya di pasar.

Penerapan manajemen perubahan yang diterapkan oleh kedua perusahaan mencakup beberapa strategi penting. Pertama, komunikasi yang jelas dan transparan menjadi faktor krusial dalam menghadapi perubahan. Pemimpin perusahaan memfasilitasi dialog terbuka dengan karyawan, memastikan bahwa mereka memahami tujuan dan alasan di balik perubahan yang sedang terjadi. Selain itu, pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan juga terbukti efektif dalam mengarahkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih akurat dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Di sisi lain, pengelolaan sumber daya manusia juga menjadi aspek penting dalam menghadapi perubahan, dengan fokus pada pengembangan kompetensi karyawan agar mereka dapat beradaptasi dengan teknologi baru yang diterapkan dalam perusahaan. Meskipun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan yang dihadapi perusahaan-perusahaan ini, seperti resistensi terhadap perubahan dari karyawan, keterbatasan sumber daya, dan ketidakpastian pasar yang sangat dinamis. Namun, faktor keberhasilan seperti kepemimpinan yang visioner, kolaborasi antar departemen yang efektif, serta budaya inovasi yang kuat menjadi pendorong utama dalam kesuksesan manajemen perubahan yang dilakukan oleh Tokopedia dan Gojek.

### **Implikasi untuk Manajer dan Pemimpin Perusahaan Teknologi**

Temuan dari penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi penting bagi manajer dan pemimpin perusahaan teknologi dalam menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis. Pertama, penting bagi pemimpin perusahaan untuk memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh karyawan. Sebagai contoh, pemimpin di Gojek berhasil menginspirasi tim mereka dengan menjelaskan secara rinci tujuan dan langkah-langkah yang diambil dalam menghadapi disrupsi, yang pada akhirnya mengurangi resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, manajer dan pemimpin perusahaan harus lebih fokus pada komunikasi yang terbuka dan transparan, tidak hanya mengenai apa yang berubah, tetapi juga mengapa perubahan itu penting untuk keberlanjutan perusahaan.

Manajer perlu menekankan pentingnya pengambilan keputusan berbasis data dalam organisasi. Teknologi dan big data dapat digunakan untuk memberikan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku konsumen dan tren pasar, yang dapat membantu perusahaan membuat keputusan yang lebih tepat dan cepat. Dalam hal ini, Tokopedia telah menunjukkan bagaimana analisis data besar dapat meningkatkan efisiensi dan relevansi operasional perusahaan. Pengambilan keputusan yang didorong oleh data juga memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan yang terjadi di pasar.

Dalam menghadapi tantangan sumber daya manusia, pemimpin perusahaan harus memastikan bahwa karyawan mereka diperlengkapi dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi. Hal ini dapat dicapai dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan bagi karyawan. Kepemimpinan yang mampu membimbing timnya dalam menghadapi ketidakpastian dan

memberikan dukungan emosional serta keterampilan teknis yang dibutuhkan akan memastikan kelancaran transisi selama perubahan organisasi. Terakhir, untuk menjaga momentum perubahan, pemimpin perusahaan perlu terus mendorong budaya inovasi yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap departemen dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama

### **Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur manajemen perubahan, khususnya dalam konteks perusahaan teknologi yang beroperasi di pasar yang sangat dinamis dan penuh dengan disrupsi. Sebagian besar literatur yang ada sering kali berfokus pada teori manajemen perubahan yang diterapkan dalam konteks organisasi tradisional, sementara penelitian ini menambah wawasan tentang penerapan manajemen perubahan di sektor teknologi yang menghadapi tantangan disrupsi digital. Dengan menggali lebih dalam penerapan strategi perubahan di perusahaan-perusahaan seperti Tokopedia dan Gojek, penelitian ini memperlihatkan bagaimana organisasi-organisasi ini dapat berhasil mengatasi perubahan besar dalam model bisnis mereka melalui kombinasi strategi komunikasi yang efektif, pengambilan keputusan berbasis data, serta pengelolaan SDM yang mendukung.

Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tantangan-tantangan yang dihadapi oleh perusahaan teknologi, seperti resistensi terhadap perubahan dari karyawan dan keterbatasan sumber daya yang ada. Temuan ini dapat menjadi referensi berharga bagi perusahaan teknologi lainnya yang tengah menghadapi situasi serupa, dan memberikan panduan tentang bagaimana mereka dapat meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul selama proses perubahan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya pemahaman tentang manajemen perubahan dalam konteks perusahaan teknologi, tetapi juga menawarkan kontribusi praktis yang dapat digunakan oleh pemimpin bisnis untuk menerapkan perubahan yang efektif dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan era disrupsi yang terus berkembang.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Achjar, K. A. H., Rusliyadi, M., Zaenurrosyid, A., Rumata, N. A., Nirwana, I., Abadi, A., & others. (2023). *Metode penelitian kualitatif: Panduan praktis untuk analisis data kualitatif dan studi kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Budi, E., Wira, D., & Infantono, A. (2021). Strategi penguatan cyber security guna mewujudkan keamanan nasional di era society 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Sains Teknologi Dan Inovasi Indonesia P-ISSN, 2086, 5805*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Pascal Books.
- Syafitri, V. P., & Toni, A. (2024). Komunikasi Organisasi dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui Agent Of Change. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika Dan Komunikasi, 5(2), 1602–1610*.
- Widodo, Z. D., Santosa, S., Novianti, R., Lusiana, H., Sudirman, A., Silaen, N. R., Mokodongan, E. N., Masripah, I., Erwina, E., Batbual, B., & others. (2024). *Manajemen Perubahan*. Penerbit Widina.